



OMS Berbisnis:

KEBERANIAN

TEROBOSAN

KEMANDIRIAN



Penulis: Dewi Hutabarat
Untuk Program Re.Search

OMS Berbisnis
Keberanian, Terobosan,
dan Kemandirian



Diterbitkan oleh:
Re.Search
PLUS Foundation
Jakarta, 2024

OMS Berbisnis: Keberanian, Terobosan, dan Kemandirian

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia oleh:
CV Bukuin Publishing
Februari, 2024
Di Jakarta, Indonesia

Penulis
Dewi Hutabarat

Tim Riset
Dewi Hutabarat
Romi Abrori
Aisha Hanifa Portia Ashana

Kelola Data
Romi Abrori
Aisha Hanifa Portia Ashana

Transkrip
Felycia Natania
Diajeng Raqiqah Hetzkia Maulidia

Fotografi dan Kelola Dokumentasi
Aisha Hanifa Portia Ashana

Kurasi Foto
Dewi Hutabarat
Romi Abrori

Layout Drafting
Felycia Natania
Dewi Hutabarat

Graphic Design Drafting:
Aisha Hanifa Portia Ashana

Layout dan Graphic Design Final:
Tim Re.Search

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Lingkup Hak Cipta
Pasal 1

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana
Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

OMS Berbisnis Keberanian, Terobosan, dan Kemandirian

Penulis: Dewi Hutabarat
Untuk Program Re.Search



DAFTAR ISI

DAFTAR NARASUMBER

DAFTAR SINGKATAN

PENGANTAR ————— *Mengapa Buku ini Penting - Re.Search point of view*

PROLOG **16**

1 **Mengenal 10 OMS dan Unit Bisnis yang Dikembangkan** **18**

1.1. Aliansi Masyarakat Adat Nusantara (AMAN) **19**

- Mengapa Berbisnis?
- Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis
- Rencana Ke Depan: Menuju Komunitas Adat yang Berdaya

1.2. Indonesia Corruption Watch (ICW) **29**

- Mengapa Berbisnis?
- Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis
- Rencana ke Depan: Menjadikan Bisnis Bagian dari Gerakan

1.3. Komunitas Innawa **37**

- Mengapa Berbisnis?
- Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis
- Rencana ke Depan: SDM, Aset Utama Masa Depan

**1.4. Lembaga Pengembangan Teknologi
Pedesaan (LPTP) Surakarta** **46**

- Mengapa Berbisnis?
- Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis
- Rencana ke depan: Berbisnis Bersama Rakyat dan Pengelolaan Investasi

1.5. Perkumpulan Desa Digital Terbuka (OpenDesa) **75**

- Mengapa Berbisnis?
- Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis
- Rencana ke Depan: SDM, Aset Utama Masa Depan

1.6. Perkumpulan Komunitas Konservasi Indonesia (KKI) Warsi	87
<ul style="list-style-type: none">• Mengapa Berbisnis?• Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis• Rencana ke Depan: Melanjutkan Tingkat Estafet	
1.7. Perkumpulan Telapak	104
<ul style="list-style-type: none">• Mengapa Berbisnis?• Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis• Rencana ke Depan: <i>A Lifetime Battle</i>	
1.8. Serikat PEKKA Lodan Doe	120
<ul style="list-style-type: none">• Mengapa Berbisnis?• Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis• Rencana ke Depan: <i>The Game Changer</i>	
1.9. Yayasan Pengkajian dan Pengembangan Sosial (YPPS) Larantuka	136
<ul style="list-style-type: none">• Mengapa Berbisnis?• Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis• Rencana ke Depan: Konsolidasi Usaha Rakyat dan OMS	
1.10. Yayasan Wangsakerta	146
<ul style="list-style-type: none">• Mengapa Berbisnis?• Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Bisnis• Rencana ke Depan: Skala Bisnis untuk Skala Dampak	
2 Pilihan Bisnis untuk OMS, Konsekuensinya dan Pembelajarannya	158
3 Faktor-Faktor Pengaruh Bisnis OMS Sudah Untung dan Belum Untung	184
4 Catatan Penutup untuk Bisnis OMS	210
REFERENSI	215
PROFIL PENULIS	218

NARASUMBER

Terima kasih yang tak terhingga kepada para narasumber yang telah mencurahkan segenap sumberdaya, waktu, tenaga, pemikiran, inspirasi dan semangat.

ALIANSI MASYARAKAT ADAT NUSANTARA (AMAN)

Rukka Sombolinggi (Sekjen AMAN)
Annas Radin Syarif (Deputi III Sekjen AMAN Urusan Ekonomi)
Arifin Saleh (Monang) (Direktur Penggalangan Dana Mandiri Sekjen AMAN)
Feri Nur Oktaviani (Direktur Pemberdayaan Ekonomi dan Pengelolaan Sumberdaya Lestari Sekjen AMAN)
Rina Agustine (Manager Umum Gerai Nusantara)
Paundanan Embong Bulan (Dewan AMAN Daerah Massenrempulu)
Sardi Razak (Ketua Pelaksana Harian AMAN Wilayah Sulawesi Selatan)
Muhlis (Ketua Pelaksana AMAN Daerah Sulawesi Selatan)
Musmulyadi (Ketua Pengurus BUMMA Masserempulu)
Jaysa (Perempuan Adat)

INDONESIA CORRUPTION WATCH (ICW)

Agus Sunaryanto (Koordinator ICW)
Siti Juliantari (Wakil Koordinator ICW)
Ade Irawan (Direktur Visi Integritas)
Adnan Topan Husodo (Direktur Visi Integritas)

KOMUNITAS INNINAWA

Asfriyanto (Komunitas Inninawa)
Anwar J Rahman (Penerbit Inninawa)
Karno B. Batiran (SRP Payo Payo, Toko Circle 62)
Nuning (Katakerja)

LEMBAGA PENGEMBANGAN TEKNOLOGI PEDESAAN (LPTP) SURAKARTA

Rahadi (Ketua Pengurus LPTP Surakarta)
Ilham Syaiful Huda (Manager Kaliboto Green Institute)
Ir. Ibnu Singgih Pranoto (Direktur PT Biosan Mandiri)
Mukhlis M. Karim (Direktur Utama BPRS CSU)
Mukhlis Nur Cahyadi (Direktur Operasional BPRS CSU)
Fitri (Direktur KSP Tekun)

PERKUMPULAN DESA DIGITAL TERBUKA (OPENDESA)

Hernindya Wisnuadji (Pendiri, Ketua Umum OpenDesa periode 2018 - 2023)
Lusianto (Pendiri, Ketua Umum OpenDesa periode 2023 - 2026)
Lukman Teguh Prasetya (Bendahara 2023-2026)
Hardi (Kepala Kalurahan Sendangsari)
Sigit (Sekretaris Kalurahan Sendangsari)

PERKUMPULAN KOMUNITAS KONSERVASI INDONESIA (KKI) WARSI

Rudy Syaf (Penasihat senior Badan Pelaksana Perkumpulan KKI Warsi)
Adi Junedi (Direktur Badan Pelaksana Perkumpulan KKI Warsi)
Kristiawan (Direktur PT Rimba Bungaron Indonesia)
Budi Setiawan (Komisaris PT Rimba Bungaron Indonesia)

PERKUMPULAN TELAPAK

Silverius Oscar Unggul (Pendiri, Ketua Perkumpulan Telapak)
Matt Danalan Saragih (Direktur PT SOBI)
Bagyo (Ketua Pengurus Koperasi Wana Lestari Menoreh)
Bambang (Pengurus Koperasi Wana Lestari Menoreh)

PEKKA LODAN DOE

Bernadette Deram (Perintis PEKKA Lodan Doe, Pengawas Federasi Serikat PEKKA)
Maria Abon Boli (Ketua Koordinator Wilayah PEKKA Lodan Doe)
Siti Anisah (Ketua Serikat PEKKA Flotim)
Kamsina Palan Bolen (Ketua Koperasi PEKKA Lodan Doe)
Petronela Peni Loli (Koordinator Federasi Serikat Pekka wilayah NTT)
Petronela Berek Duli (Kader PEKKA Lodan Doe)
Beatriks Mala (Kader PEKKA Lodan Doe)
Yustina Berek (Kader PEKKA Lodan Doe)
Veronika Tuto (Kader PEKKA Lodan Doe)
Lusia Sili (Kader PEKKA Lodan Doe)
Kristina Memen Kopong (Kader PEKKA Lodan Doe)
Maria Mesa (Kader PEKKA Lodan Doe)
Paulina Pulo (Kader PEKKA Lodan Doe)
Helena Nini Nama (Kader PEKKA Lodan Doe)
Theresia K. Bolen (Kader PEKKA Lodan Doe)

YAYASAN PENGKAJIAN DAN PENGEMBANGAN SOSIAL (YPPS) LARANTUKA

Melkior Koli Baran (Direktur YPPS Larantuka)
Magdalena Rianghepat (Koordinator Program YPPS Larantuka)

YAYASAN WANGSAKERTA

Farida Mahri (Pendiri, Ketua Pengurus Yayasan Wangsakerta)
Wakhit Hasim (Pendiri, Anggota Pembina Yayasan Wangsakerta)
Angga Ahmad Mujaki (Fasilitator Lapangan Wangsakerta)
Ibu-ibu Karangdawa, Setupatok

(diurut berdasarkan huruf depan nama OMS dan partisipasi dalam wawancara)

DAFTAR FOTO

- 19** Foto 1: Perayaan Hari Internasional Masyarakat Adat di Kampung Adat Kete' Kesu', Toraja Utara, (2023)
- 20** Foto 2,3: Produk BUMMA/KUMA di Butik Galeri Nusantara, Cafe Genus, Bogor
- 21** Foto 4: Cafe Genus, Bogor
- 22** Foto 5: Rapat Anggota Tahunan (RAT) CU Randu
- 23** Foto 6: Rukka Sombolinggi, Sekretaris Jendral PB AMAN (2023)
- 27** Foto 7: Produk-produk KUMA/BUMMA (2023)
- 28** Foto 8-10: Sebagian Pengurus PB AMAN, Damannas, PW dan PD AMAN (2023)
- 29** Foto 11: Koordinator ICW Agus Sunaryanto dan Wakil Koordinator ICW Siti Juliantari Rachman (2023)
- 30** Foto 12,13: Sudut-sudut kantor ICW (2023)
- 31** Foto 14: Manajemen PT Visi Integritas (kiri ke kanan): Adnan Topan, (Wakil Direktur, dan Ade Irawan (CEO) (2023)
- 35** Foto 15: Pelatihan oleh PT Visi Integritas
- 36** Foto 16,17: PT Visi Integritas bermitra antara lain sebagai konsultan tata kelola, pelaksana pelatihan, dan sebagainya, yang terkait dengan anti korupsi
- 37** Foto 18: Laboratorium Pertanian SRP Payo Payo, Maros, Sulawesi Selatan (2023)
- 38** Foto 19: Anwar "Jimpe" Rachman, Direktur Penerbit Innawa (2023)
- 40** Foto 20: Asfriyanto (Ketua Komunitas Innawa), Karno Batiran (Direktur Eksekutif SRP Payo Payo), Nuning (Koordinator Katakkerja)(2023)
- 43** Foto 21: Toserba Circle 62 inisiasi untuk model investasi pegiat Komunitas Innawa (2023)
- 43-44** Foto 22-25: Unit-unit usaha Katakkerja: Kafe Meet Me At the Library, merchandise, dan pelaksanaan acara-acara literasi
- 46** Foto 26: LPTP Surakarta (2023)
- 47** Foto 27: Gedung KSP Tekun Pusat
- 47** Foto 28: Gedung PT Biosan
- 48** Foto 29: Rahadi, Ketua Badan Pengurus LPTP Surakarta (2023)
- 49** Foto 30: Ir. Ibnu Singgih Pranoto, Direktur Utama PT Biosan Mandiri (2023)
- 49** Foto 31: Ilham Syaiful Huda, Manager Kaliboto Green Institute (2023)
- 49** Foto 32: Mukhlis M Karim, Direktur Utama BPRS CSU (2023)
- 49** Foto 33: Fitri, Direktur KSP TEKUN (2023)
- 57** Foto 34: Salah satu sudut lahan aset LPTP Surakarta dijadikan kebun produktif
- 60** Foto 35: Gedung PT Biosan Mandiri - LPTP
- 61** Foto 36,37: Produk dan miniatur produk PT Biosan Mandiri
- 63** Foto 38-40: Kantor KSP Tekun Pusat dan Cabang
- 63** Foto 41, 42: Layanan di KPS Tekun dan Penghargaan dari Kemenkop UKM RI yang diperoleh KSP Tekun pada tahun 2009

- 65** Foto 43: Kantor KSPPS Terasa (Tekad Merapi Husada) di Merapi, Jawa Tengah
- 65** Foto 44: Kantor KSP Tandon (Petani Donorejo) di Pacitan, Jawa Tengah
- 66** Foto 45,46: Kantor BPRS CSU tampak depan, dan momen wawancara di lobi utama kantor BPRS CSU bersama (kiri-kanan) Mukhlis N Cahyadi (Direktur Operasional), Mukhlis M Karim (Direktur Utama), Rahadi (Ketua Pengurus LPTP Surakarta)
- 68** Foto 47: Kolam pembenihan ikan di KGI (2023)
- 69** Foto 48: Kolam budidaya ikan KGI (2023)
- 70** Foto 49: Peternakan domba KGI (2023)
- 70** Foto 50: Peternakan kambing KGI (2023)
- 70** Foto 51: Area produksi pakan ternak KGI (2023)
- 71** Foto 52: Akademi Komunitas Adiyasa - LPTP (2023)
- 75** Foto 53: Hernindya Wisnuadji, salah satu pendiri OpenDesa dan Ketua Umum periode 2018-2023
- 77** Foto 54: Tampilan layar wawancara via zoom bersama Pengurus OpenDesa periode 2023-2026, Lusianto (Ketua Umum) yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat dan Lukman T Prasetya (Bendahara Umum) berlokasi di Malang, Jawa Timur, sementara pusat zoom dilaksanakan di Yogyakarta
- 82** Foto 55,56: Kalurahan Sendangsari, Kulonprogo, DIY, salah satu desa pengguna OpenSID Premium. Sendangsari menjadi desa penerima penghargaan tingkat nasional (2022) untuk “Keterbukaan Informasi Publik” (KIP) untuk desa di wilayah Indonesia bagian barat, yang diberikan oleh Komisi Informasi Pusat RI
- 82** Foto 57: Hardi, Kepala Kalurahan Sendangsari
- 82** Foto 58: Sigit, Sekretaris Kalurahan Sendangsari
- 82** Foto 59: Fokus OpenDesa sebagaimana disebutkan di website opendesa.id
- 85** Foto 60: Tampilan beranda website opendesa.id
- 87** Foto 61: Fasilitas gedung aula di Ekowisata Alam Sebapo, di atas lahan aset Perkumpulan KKI Warsi, salah satu aset hasil usaha dari bisnis milik Perkumpulan
- 88** Foto 62: Rudi Syaf, Senior Advisor dan salah satu pendiri Perkumpulan KKI Warsi
- 89** Foto 63-66: KKI Warsi mengembangkan berbagai program donasi publik atau kerjasama dengan berbagai pihak untuk program Pohon Asuh menjaga pohon di hutan agar tidak ditebang, penanaman mangrove, dan penanaman aneka pohon produktif di dalam hutan. Seluruh perolehan dari donasi publik sepenuhnya untuk masyarakat dan pelaksanaan program.
- 91** Foto 67: Adi Junedi, Direktur Eksekutif KKI Warsi (2023-2027)
- 91** Foto 68: Kristiawan, Direktur PT Rimba Bungaron Indonesia (sejak 2021)
- 95** Foto 69: Tampilan website PT RBI terbaru, dengan unit-unit usahanya
- 96** foto 70: Sejak 2018 PT RBI sudah berkantor sendiri, merupakan momen awal sebagai usaha yang sepenuhnya mandiri, membiayai operasionalnya sepenuhnya sendiri dengan tidak ada lagi subsidi dari perkumpulan
- 96** Foto 71: Persewaan mobil terus berkembang, dua di antara puluhan mobil yang disewakan oleh PT RBI
- 97** Foto 72: Ekowisata Alam Sebapo telah mulai dikembangkan secara bertahap sejak 2018

- 98** Foto 73-75: Ekowisata Alam Sebapo dengan fasilitas outbound, camping, dll
- 98** Foto 76,77: Ekowisata Alam Sebapo saat ini telah memiliki berbagai fasilitas dan dapat melayani beragam aktivitas dari beragam pengunjung mulai dari murid sekolah, mahasiswa, karyawan, dsb.
- 99** Foto 78: Ekowisata Alam Sebapo memiliki fasilitas untuk pertemuan, pelatihan, melanjutkan fungsi fasilitas yang sejak awal dibuat di lahan ini untuk pelatihan-pelatihan KKI Warsi
- 104** Foto 79: Sudut hutan lestari milik Koperasi petani Wana Lestari Menoreh mitra Telapak
- 107** Foto 80: Tampilan beranda website Perkumpulan Telapak
- 108** Foto 81: Silverius Oscar Unggul, Ketua Badan Pengurus Perkumpulan Telapak
- 111** Foto 82: Koperasi Wana Lestari Menoreh (KWLM), Kulonprogo, mitra Perkumpulan Telapak sekaligus pemilik saham PT SOBI
- 111** Foto 83: Usai proses audit pengelolaan hutan lestari untuk proses sertifikasi FSC, yang dilaksanakan oleh auditor Preferred by Nature
- 111** Foto 84: Bagyo dan Bambang, Pengurus Koperasi Wana Lestari Menoreh (KWLM), Kulonprogo
- 112** Foto 85: Matt Danalan Saragih, Direktur PT SOBI
- 115** Foto 86: Tampilan beranda website PT SOBI
- 117** Foto 87,88: Proses tagging setiap batang kayu dari hutan lestari
- 119** Foto 89: Proses penanaman kembali dan kontrol batang pohon
- 119** Foto 90: Kayu dari hutan lestari, bisnis model yang masih perlu kerja keras untuk menarik minat investor
- 120** Foto 91: Kegiatan Pasar Barter di halaman Center PEKKA Lodan Doe (2023)
- 121** Foto 92: Bernadette L Deram, fasilitator lapangan perintis PEKKA di Flores Timur termasuk perintis kelompok pertama PEKKA Lodan Doe, saat ini menjadi Pengawas di Federasi Serikat PEKKA (2023)
- 124** Foto 93: Momen foto bersama setelah wawancara dan diskusi bersama para pengurus PEKKA Lodan Doe, koperasi, unit-unit usaha, di teras aula Center PEKKA Lodan Doe (2023)
- 125** Foto 94: Maria Abon Boli, ketua koordinator PEKKA wilayah Lodan Doe (2023)
- 126** Foto 95: Kamsina Palan Bolen, Ketua Koperasi PEKKA Lodan Doe (2023)
- 126** Foto 96: Siti Anisah, Ketua Serikat PEKKA Flotim (2023)
- 128** Foto 97,98: Kegiatan Pasar Barter rutin dilaksanakan di halaman Center PEKKA Lodan Doe, tampak di sisi kiri halaman terdapat dua saung bambu dan kayu yang dipergunakan untuk pertemuan, sedang di sisi tengah halaman adalah gedung aula dan kantor organisasi PEKKA (2023)
- 130** Foto 99: Beberapa kamar penginapan di sisi kiri halaman Center PEKKA Lodan Doe, selain juga ada beberapa kamar terletak di lantai atas gedung aula (2023)
- 132** Foto 100,101: Berbagai kegiatan organisasi dilaksana-kan di Center PEKKA Lodan Doe, yang dibangun secara mandiri oleh PEKKA Lodan Doe secara bertahap selama lebih dari dua dekade perjalanan organisasi
- 134** Foto 102: Petronela Peni Loli, Koordinator Federasi Serikat PEKKA wilayah NTT, diskusi

- dengan sebagian pengurus dan anggota PEKKA Flotim di aula Center PEKKA Lodan Doe
- 136** Foto 103: Salah satu sudut kantor dan fasilitas yang dikembangkan oleh YPPS Larantuka, NTT
- 137** Foto 104: Melkior Koli Baran, Pendiri dan Direktur YPPS Larantuka
- 139** Foto 105-107: Di bawah pengelolaan LIBERTI saat ini sudah ada beberapa ruangan yang ukurannya bervariasi dan cukup luas untuk multi fungsi berbagai kegiatan dari mulai rapat, diskusi, pertemuan, pelatihan, dan lain-lain, yang diperlukan untuk kerja-kerja YPPS Larantuka maupun untuk kebutuhan masyarakat sekitar sehingga adanya fasilitas ini selain dapat memberikan pendapatan usaha, juga dapat membantu kegiatan masyarakat
- 139** Foto 108-110: Di bawah pengelolaan LIBERTI saat ini sudah ada sejumlah kamar-kamar penginapan terutama untuk peserta pelatihan dan narasumber dari lokasi yang jauh, didukung dengan pemandangan yang indah di depan kamar-kamar
- 141** Foto 111-113: Di bawah pengelolaan LIBERTI diinisiasi beberapa upaya pengolahan hasil masyarakat seperti sorgum diolah menjadi produk beras sorgum, singkong diolah menjadi tepung mocaf, yang kemudian dikemas dan dipasarkan
- 142** Foto 114: Magdalena Rianghepat, Koordinator Program YPPS Larantuka
- 144** Foto 115: Salah satu sisi gedung LIBERTI tampak di lantai atas kamar-kamar penginapan
- 146** Foto 116: Yayasan Wangsakerta
- 147** Foto 117: Wangsakerta bekerja bersama masyarakat untuk mengupayakan solusi bagi berbagai masalah yang dihadapi masyarakat itu sendiri, termasuk untuk membantu ekonomi warga, dan untuk menginisiasi dan mendukung pelaksanaan berbagai kegiatan inilah Wangsakerta mengupayakan sumber-sumber pendanaan mandiri dengan aneka model usahanya
- 148** Foto 118: kegiatan bersama masyarakat lokal termasuk pemuda
- 149** Foto 119: Farida Mahri, pendiri dan Ketua Pengurus Yayasan Wangsakerta
- 150** Foto 120,121: Model bisnis pertama antara lain mendorong warga untuk menanam kebutuhan sehari-hari sehingga mengurangi pengeluaran belanja, sekaligus menanamkan kemandirian, dan memperkenalkan pendekatan bisnis bersama. Pendampingan warga juga melibatkan para pemuda yang magang di Wangsakerta
- 151** Foto 122: Proses pengolahan hasil tanam
- 153** Foto 123-129: Proses model bisnis ketiga, kolaborasi warga dan Wangsakerta membentuk rantai proses hulu sampai hilir, dari mulai pengadaan bahan baku oleh warga, pengolahan bersama Wangsakerta dan warga, setelah produk siap, Wangsakerta yang memasarkan
- 154** Foto 130-132: Berbagai kegiatan riset, uji coba, baik untuk terkait pertanian, peternakan, pengolahan produk, dilaksanakan Wangsakerta melibatkan warga dan pemuda magang, salah satunya Angga (foto atas, kanan)
- 155** Foto 133-136: Beberapa produk yang dihasilkan Wangsakerta bersama warga, hasil dari rangkaian uji coba baik dalam mengembangkan model bisnis yang kolaboratif maupun bagaimana terus mengembangkan teknik pengolahan produk
- 156** Foto 137: Wakhit Hasim, Pendiri dan Pembina Yayasan Wangsakerta

DAFTAR SINGKATAN

AMAN	Aliansi Masyarakat Adat Nusantara
ATK	Alat Tulis Kantor
BMT	Baitul Maal Wat Tamwil
BPRS	Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
BPT	Badan Pimpinan Telapak
BT	Badan Teritori
BUMMA	Badan Usaha Milik Masyarakat Adat
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
CBO	<i>Community Based Organization</i>
CBT	<i>Community Based Tourism</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CSO	<i>Civil Society Organization</i>
CSU	Central Syariah Utama
CU RANDU	Koperasi Credit Union Pancuran Kehidupan
CV	Commanditaire Vennotschaap
Damanda	Dewan AMAN Daerah
Damannas	Dewan AMAN Nasional
Damanwil	Dewan AMAN Wilayah
Flotim	Flores Timur
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
Genus	Gerai Nusantara
HHBK	Hasil Hutan Bukan Kayu
ICW	Indonesia Corruption Watch
IPAL	Instalasi Pengolahan Air Limbah
IT	<i>Information Technology</i>
Kemenkop UKM	Kementerian Koperasi Usaha Kecil Menengah
KGI	Kaliboto Green Institute
KIP	Keterbukaan Informasi Publik
KKI	Komunitas Konservasi Indonesia
KUMA	Kelompok Usaha Masyarakat Adat
KPAM	Koperasi Produsen AMAN Mandiri
KSP	Koperasi Simpan Pinjam
KSPPS	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah
KWLM	Koperasi Wana Lestari Menoreh
LIBERTI	Lingkar Belajar untuk Transformasi dan Inovasi
LKM	Lembaga Keuangan Mikro
LPTP	Lembaga Pengembangan Teknologi Pedesaan
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
Monev	<i>Monitoring and Evaluation</i>
Mubes	Musyawarah Besar (Mubes)
Munas	Musyawarah Nasional
Mubes	Musyawarah Besar
NGO	<i>Non-Governmental Organization</i>
NIC	<i>Nusantara Indigenous Coffee</i>

NTT	Nusa Tenggara Timur
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
OMS	Organisasi Masyarakat Sipil
Pamsimas	Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat
PB	Pengurus Besar
PEKKA	Pemberdayaan Perempuan Kepala Keluarga
Pekka	Perempuan Kepala Keluarga
PW	Pengurus Wilayah
PD	Pengurus Daerah
PLH	Pendidikan Lingkungan Hidup
PPPD	Pelatihan Pengorganisasian dan Penelitian Desa
PT	Perseroan Terbatas
R&D	<i>Research and Development</i>
RAB	Rencana Anggaran Belanja
RAT	Rapat Anggota Tahunan
RB	Rimba Bungaron
RBI	Rimba Bungaron Indonesia
RI	Republik Indonesia
RUPS	Rapat Umum Pemegang Saham
SBL	Sunia Buana Lestari
SD	Sekolah Dasar
SDM	Sumber Daya Manusia
Sekjen	Sekretaris Jenderal
SHU	Sisa Hasil Usaha
SID	Sistem Informasi Desa
SOBI	Sosial Bisnis Indonesia
SOP	<i>Standard Operational Procedure</i>
SRP	Sekolah Rakyat Petani
STS	Sekolah Transformasi Sosial
Tekun	Tekad Usaha Mandiri
Tandon	Petani Donorojo
Tebar	Tekun Sahabat Mandiri
Terasa	Tekad Merapi Husada
Toserba	Toko Serba Ada
TTG	Teknologi Tepat Guna
WANK	Wisata Adat Nusantara Kita
Warsi	Warung Informasi dan Komunikasi
YLPTP	Yayasan Lembaga Pengembangan Teknologi Pedesaan
YPPS	Yayasan Pengkajian dan Pengembangan Sosial

KATA PENGANTAR

Why this book matters *Re.Search point of view*

Terdapat berbagai dimensi isu di masyarakat yang terus berkembang, seperti budaya, ekonomi, sosial, lingkungan, dan lainnya. Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) selalu turut mendampingi untuk memperjuangkan perbaikan dan pemecahan isu-isu tersebut. Kerja-kerja baik ini tentu membutuhkan sumber daya dan dukungan yang konstan agar bisa mencapai tujuan utamanya.

Sayangnya, dukungan sumber daya menjadi tantangan yang semakin besar bagi OMS seiring berjalannya waktu. Riset yang ditunjukkan oleh DFAT (2020) menyebutkan bahwa OMS Indonesia menggantungkan lebih dari 80% sumber daya finansial berasal dari donor internasional. Sementara itu, Indonesia dengan statusnya sebagai *upper-middle income country* sejak tahun 2020 mendorong percepatan penurunan anggaran donasi, khususnya donor internasional. Hal ini membuka kesadaran OMS akan pentingnya kemandirian bagi OMS, khususnya dalam hal finansial.

Di sisi lain, kewirausahaan sosial mulai berkembang di Indonesia. Konsep yang memadukan pemberian dampak dan keberlanjutan finansial ini menjadi angin segar bagi OMS yang ingin lebih berdikari. Oleh karena itu diperlukan banyak diskusi, wacana, dan pembelajaran yang bisa menjadi pendorong OMS dalam mewujudkan strategi mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Untuk itu, Re.Search yang berfokus pada penguatan kapasitas finansial OMS ingin memberikan wawasan terkait bagaimana

kewirausahaan dan kewirausahaan sosial ini dimaknai. Buku ini ditulis dengan berkaca pada pengalaman dan sepaik terjang dari 10 OMS Indonesia. Upaya-upaya mereka yang didasarkan pada visi misi masing-masing menghasilkan bentuk-bentuk usaha yang beragam. Meskipun prosesnya tidak mudah, namun kesepuluh organisasi ini mampu menunjukkan bahwa OMS juga bisa bersandar kepada kemampuan sendiri untuk terus menyokong inisiatif penyelesaian isu masing-masing dalam skala, keadaan, dan kondisi yang unik dan dinamis.

Untuk itu, saya ingin berterima kasih kepada penulis, Dewi Hutabarat dan tim yang dengan tekun melakukan riset dan menangkap pengalaman-pengalaman berharga ini. Selain itu saya juga tidak lupa berterima kasih kepada kesepuluh organisasi, yakni: Aliansi Masyarakat Adat Nusantara (AMAN), Indonesia Corruption Watch (ICW), Komunitas Ininnawa, Lembaga Pengembangan Teknologi Pedesaan (LPTP) Surakarta, Perkumpulan Desa Digital Terbuka (OpenDesa), Perkumpulan Komunitas Konservasi Indonesia (KKI) Warsi, Perkumpulan Telapak, PEKKA Lodan Doe, Yayasan Pengkajian dan Pengembangan Sosial (YPPS) Larantuka, dan Yayasan Wangsakerta atas cerita-cerita yang bersedia dibagikan kepada OMS Indonesia. Saya juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada seluruh pendukung komponen penulisan buku lainnya yang memberikan sumbangsih yang tidak kalah bernilai.

Re.Search berharap buku ini dapat memberikan sumbangan wawasan bagi organisasi yang hendak mendiversifikasi sumber pendanaan mereka. Kami tentu berharap ada semakin banyak OMS yang berdikari dan bisa menjadi contoh bagi organisasi lainnya.

Jakarta, 2024

Novi Meyanto
Associate Director, PLUS

PROLOG

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) sebesar apapun organisasinya pastilah menghadapi satu tantangan: bagaimana membiayai kegiatan-kegiatannya, organisasinya, hingga keberlanjutannya. Visi dan misi sudah tidak perlu dibahas lagi, setiap OMS pasti sudah punya mimpi besarnya untuk hal-hal baik yang dipandang penting. Kerelawanan, ketulusan dalam bergerak, juga sudah tidak perlu dipertanyakan lagi pada diri, hampir semua aktivis selalu ada jiwa kerelawanan, bekerja untuk kepentingan-kepentingan di luar dirinya. Tapi tidak bisa dipungkiri, setiap individu yang terlibat dalam gerak OMS, setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh OMS, setiap rencana yang ingin diwujudkan OMS, akan selalu membutuhkan sumber daya, dan di antara sumber daya yang hampir selalu dibutuhkan adalah pendanaan.

Bila ada istilah suatu kegiatan yang dilaksanakan ini “tidak perlu dana” pastilah itu karena ada orang-orang yang memberikan sumber dayanya yang bernilai, seperti waktu, tenaga, pemikiran, aset dan atau fasilitas, dengan tidak meminta sumber daya itu dikompensasi dalam bentuk uang, yang lalu kita sebut sebagai kerelawanan, atau *volunteerism*. Jadi sebenarnya bukan “tidak butuh dana” tetapi ada pihak-pihak yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelaksanaan kegiatan yang semuanya memiliki nilai. Singkat kata, kebutuhan pendanaan, kebutuhan sumber daya, melekat pada setiap OMS.

Ada sejumlah alternatif untuk sumber pendanaan bagi OMS. Dalam konteks alternatif pendanaan, ide dan keinginan untuk memiliki bisnis sendiri sebagai sumber pendanaan mandiri yang bisa lebih bebas penggunaannya oleh OMS dibandingkan bila sumber pendanaan dari pihak donor atau

donatur, sudah bukan ide yang asing di kalangan OMS. Selain agar lebih bebas dalam penggunaan dana, juga ada beragam motivasi lainnya yang mendorong OMS ingin berbisnis. Jenis bisnis yang dipilih pun bermacam-macam. Ada OMS yang (merasa) gagal sehingga tidak melanjutkan upaya dalam berbisnis, ada juga yang berani nekat dan jatuh bangun, tetap terus melanjutkan bisnisnya.

Tetapi banyak hal yang belum diketahui, banyak asumsi beredar yang belum tentu benar, tentang apa dan bagaimana bila OMS berbisnis. Bagaimana dinamikanya, tantangannya, karakternya ketika OMS berbisnis atau ketika bisnis diinisiasi dan dikelola oleh OMS. Hampir tidak ada referensi menjadi acuan bagi OMS untuk mengenal lebih jauh aspek, faktor-faktor pengaruh, proses, risiko, dan konsekuensi bagi OMS dalam berbisnis.

Salah satu sumber referensi yang valid dan berharga tentunya adalah pengalaman langsung dari OMS yang berbisnis. Atas dasar itulah, buku ini disusun. Berisi cerita pengalaman sepuluh OMS yang memiliki latar belakang dan karakter yang berbeda tetapi semuanya menginisiasi bisnis atau kegiatan usaha ekonomi, dalam keragaman konteks, format dan tentu saja proses perjalanannya. Kekayaan pengalaman sepuluh OMS ini kemudian dikupas untuk melihat pelajaran-pelajaran apa saja yang dapat diambil dan benang merah yang ada di antara keragaman cerita. Isi buku ini diharapkan bisa menjadi salah satu referensi untuk OMS mana pun yang baru berniat memulai bisnis atau yang sudah sedang mengembangkan bisnis.

Penulis berharap ke depannya referensi terkait tema OMS dan bisnis yang dikembangkan oleh OMS akan makin banyak muncul, bukan hanya agar OMS semakin bisa menggali opsi-opsinya, dan juga bukan hanya agar bisnis yang diinisiasi OMS semakin bagus. Lebih dari itu semua, kita memerlukan semakin banyak bisnis yang lahir dari para pemikir dan pegiat masyarakat dengan aneka isu-isu strategis di dalam benak mereka. Sebab dunia perlu banyak jawaban terhadap berbagai persoalan yang diakibatkan oleh cara berbisnis konvensional dengan tujuan tunggal mengejar keuntungan dan pemupukan modal. Kita memerlukan sebanyak mungkin keberanian untuk membuat terobosan-terobosan di dunia bisnis yang berorientasi pada tujuan-tujuan baik bagi manusia dan alam, berkebalikan dari kecenderungan bisnis yang eksploitatif. Bisnis yang lahir dari para pegiat OMS mestinya akan banyak membawa inovasi bagaimana bisnis seharusnya menjadi solusi bagi masyarakat dan bumi. Model bisnis yang seharusnya mendapatkan dukungan ramai dari dunia.

Dewi Hutabarat
Parung, 2024

CHAPTER

1

MENGENAL 10 OMS DAN UNIT BISNIS YANG DIKEMBANGKAN

Sejumlah OMS di Indonesia mengembangkan unit bisnis dengan keragaman, baik kelembagaannya, model bisnisnya, bahkan dalam latar belakang dan tujuannya berbisnis. Namun ada satu benang merah di antara semuanya, yaitu selalu tidak terlepas dari visi misi OMS untuk masyarakat atau lingkungan.

ALIANSI MASYARAKAT ADAT NUSANTARA (AMAN)

Mengapa AMAN Berbisnis?



Foto 1: Perayaan Hari Internasional Masyarakat Adat di Kampung Adat Kete' Kesu', Toraja Utara, (2023)
(sumber foto: PLUS)

Aliansi Masyarakat Adat Nusantara (AMAN) didirikan resminya tahun 1999 setelah proses panjang sejak tahun 1980an. Organisasi ini menjadi media perjuangan para komunitas masyarakat adat yang ada di Indonesia. AMAN beranggotakan komunitas-komunitas masyarakat adat yang tersebar di seluruh Indonesia dan jumlah anggotanya bertambah dari waktu ke waktu. Pada tahun 2023, AMAN beranggotakan 2.565 komunitas adat dengan populasi lebih dari 18 juta jiwa di dalamnya. Tujuan perjuangan AMAN meliputi kesejahteraan komunitas masyarakat adat dan keseluruhan warga komunitas.

AMAN memiliki agenda kerja yang luas, baik di ranah nasional maupun internasional untuk mewujudkan **cita-cita organisasi** yang meliputi:

“ **Berdaulat secara Politik, Mandiri secara Ekonomi, dan Bermartabat secara Budaya.** Oleh karena itu, AMAN memiliki perhatian besar dalam pengembangan sektor ekonomi, sehingga mengembangkan berbagai model usaha atau bisnis di dalam jaringan AMAN sebagai OMS maupun komunitas masyarakat adat yang menjadi anggotanya. ”

3 fungsi ekonomi yang dikembangkan AMAN:

1. Mengembangkan unit bisnis yang merealisasikan kemandirian ekonomi masyarakat adat anggota AMAN.

Strategi menguatkan dan mengembangkan kegiatan produksi yang berpusat di perkampungan dan komunitas, ada yang dikenal sebagai Kelompok Usaha Masyarakat Adat (KUMA), ada juga yang dinamakan Badan Usaha Milik Masyarakat Adat (BUMMA). Selain itu, AMAN juga mendirikan Koperasi Produsen AMAN Mandiri (KPAM) yang dirancang untuk menjadi ekosistem pendukung KUMA/BUMMA yang ada di setiap daerah, dimana KPAM berfungsi membantu memasarkan produk-produk KUMA/BUMMA ke pasar yang lebih luas. Tak hanya itu, KPAM juga difungsikan sebagai badan hukum formal bagi KUMA/BUMMA yang membutuhkan kelembagaan formal dalam mengembangkan usahanya, menjadi sumber dukungan permodalan, dan wadah bagi anggota AMAN untuk mendapatkan manfaat keuntungan jika KPAM berhasil berkembang menjadi badan usaha yang sehat, mampu mengumpulkan keuntungan usaha dan membagikan sebagian keuntungan usaha untuk anggotanya.



Foto 2,3: Produk BUMMA/KUMA di Butik Galeri Nusantara, Cafe Genus, Bogor (sumber foto: Genus (AMAN))

2. Mengembangkan unit usaha untuk menambah sumber pendanaan agar ketahanan keuangan AMAN semakin kuat.

Untuk mewujudkannya, AMAN memiliki beberapa inisiatif berinvestasi menjadi pemilik sebagian saham perusahaan, yaitu PT Wisata Adat Nusantara Kita (WANK) dan usaha bersama dalam penyelenggaraan Festival PARARA. Kepemilikan saham AMAN diwakili oleh KPAM sebagai badan usaha formal AMAN. Selain berinvestasi, AMAN juga mengembangkan unit usaha lainnya di bawah naungan KPAM, yaitu unit usaha butik dan souvenir Gerai Nusantara yang berorientasi memasarkan produk-produk yang dihasilkan BUMMA/KUMA, Nusantara Indigenous Coffee (NIC) yang memasarkan beragam kopi hasil produksi para komunitas di AMAN, dan Kafe Genus yang menjadi pembeli utama dari NIC sekaligus mengembangkan beragam produk kopi layaknya kafe pada umumnya. Dengan demikian, unit-unit usaha ini dikembangkan tidak hanya untuk mendapatkan keuntungan yang berkontribusi pada kemajuan organisasi, tetapi juga sekaligus untuk membantu memasarkan ragam produk hasil komunitas adat, yang menjadi fungsi KPAM sebagaimana disebutkan pada poin sebelumnya.



Foto 4: Cafe Genus, Bogor
(sumber foto: Genus (AMAN))

3. Mengembangkan unit usaha yang bertujuan untuk memfasilitasi pendanaan bagi para karyawan AMAN, aktivis, keluarga, dan sahabat melalui pembentukan *Credit Union Pancoran Kehidupan (CU Randu)*.

Koperasi ini memberikan layanan simpan pinjam untuk memberikan akses keuangan saat dibutuhkan dan memiliki mekanisme bagi hasil untuk anggotanya. Saat ini, pusat kegiatan CU Randu masih di kantor AMAN, dengan kepemimpinan yang ketuanya dari personil tim AMAN.



Foto 5: Rapat Anggota Tahunan (RAT) CU Randu
(sumber foto: AMAN)

UNIT USAHA YANG DIINISIASI AMAN BERDASARKAN ORIENTASI FUNGSI DAN TUJUAN

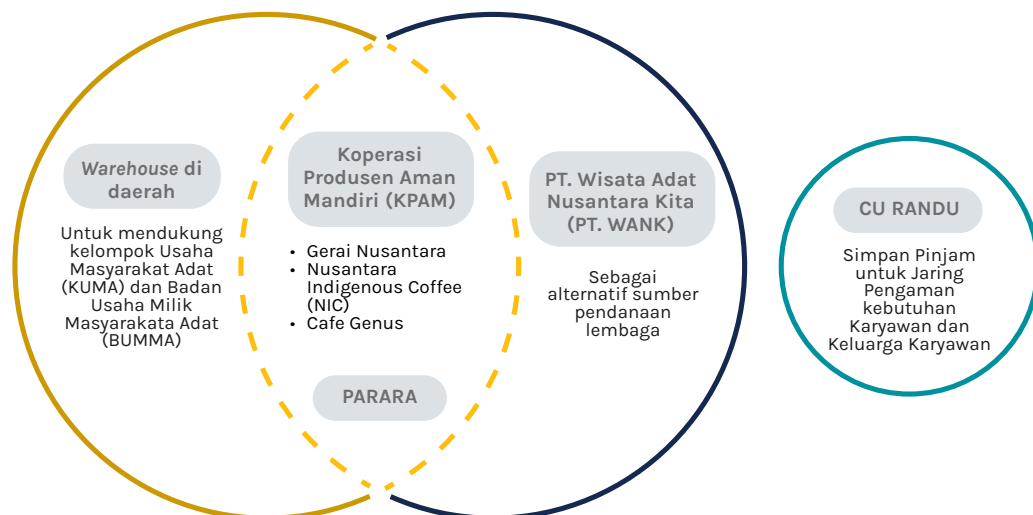


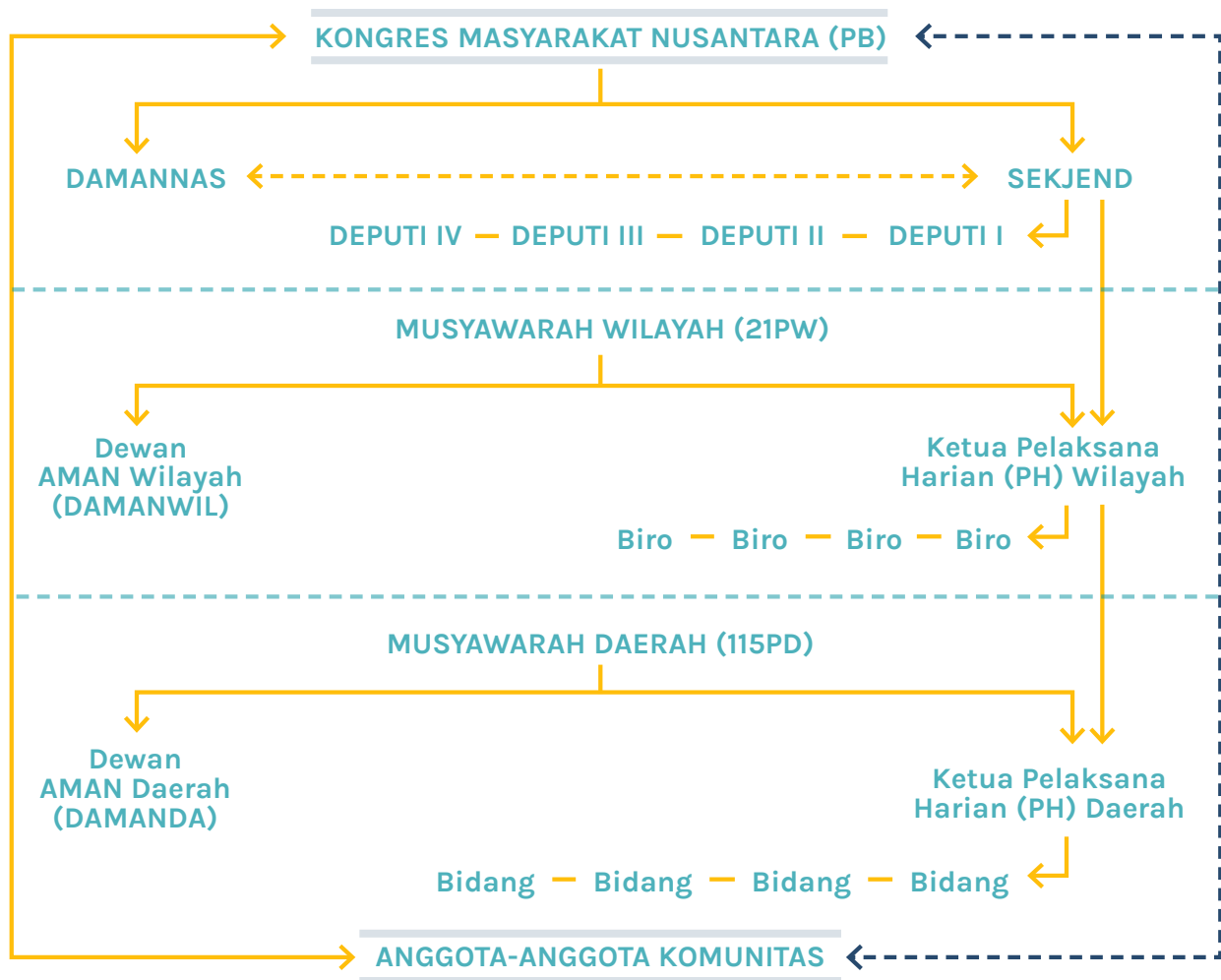


Foto 6: Rukka Sombolinggi, Sekretaris Jendral PB AMAN (2023)
(sumber foto: PLUS)

Struktur organisasi AMAN terdiri dari lapisan kepengurusan, baik secara **horizontal maupun vertikal**. Secara **horizontal**, kepemimpinan organisasi AMAN yang disebut sebagai Pengurus Besar AMAN (PB AMAN) diberi mandat oleh Kongres AMAN setiap lima tahun sekali, di dalamnya terdiri dari dua badan yang sejajar posisinya dalam struktur organisasi, yaitu Sekretaris Jenderal (Sekjen) AMAN dan Dewan AMAN Nasional (Damannas). Sekjen bertanggung jawab untuk pengelolaan organisasi AMAN, memastikan terlaksananya program-program AMAN, sementara Damannas mewakili para anggota komunitas adat yang dibagi dalam beberapa region wilayah di tingkat nasional.

Struktur yang berlapis secara horizontal tadi juga berlapis secara vertikal. Secara **vertikal**, di bawah Sekjen ada jajaran Deputi dan di bawah Deputi ada jajaran Direktur, seraya itu di bawah Sekjen juga ada Pengurus Harian Wilayah dan di bawahnya ada Pengurus Harian Daerah. Di bawah Dewan AMAN Nasional (yang sejajar dengan sekjen) ada Dewan AMAN Wilayah (Damanwil) dan di bawahnya ada Dewan AMAN Daerah (Damanda).

STRUKTUR ORGANISASI AMAN



----- Garis Koordinasi ————— Garis Komando

Sementara itu, sebagai badan usaha formal dari AMAN, KPAM dibentuk sebagai badan otonom, mengingat secara kelembagaan memang sebuah koperasi pada hakikatnya adalah lembaga mandiri, yang kekuasaan tertinggi ada pada rapat anggota.

Di dalam struktur organisasi KPAM, di jajaran pengawas, 2 dari 5 orang pengawas berasal dari jajaran PB AMAN. Salah satunya, yaitu Ketua Pengawas yang dijabat oleh Sekjen AMAN. Jalannya KPAM selalu dalam pengawasan AMAN sebagai lembaga induk yang menginisiasi pembentukan KPAM.

Beberapa unit usaha yang ada di bawah naungan KPAM saat ini sudah cukup berkembang. Misalnya, Cafe Genus yang berlokasi di Bogor tidak hanya menyuguhkan aneka kopi berkualitas, tetapi juga memasarkan beragam produk dari Gerai Nusantara seperti kain tenun, kerajinan

KPAM adalah koperasi nasional yang anggotanya berasal dari komunitas-komunitas adat anggota AMAN, dan juga membuka diri bagi yang bukan dari komunitas adat anggota AMAN namun mendukung visi dan misi KPAM.

tangan, hingga aneka produk Nusantara Indigenous Coffee. Selain di Bogor, juga ada outlet Gerai Nusantara di Bali yang menjual lebih banyak aneka produk non-pangan hasil produksi BUMMA dan KUMA.

Cafe Genus dikelola secara profesional oleh tim khusus yang berdedikasi. Namun demikian, sebagai bisnis yang didirikan oleh OMS, manajemen cafe GENUS menghadapi **dua jenis tantangan** yaitu:

Tantangan 1 sebagai pebisnis

Tantangan 2 sebagai pebisnis dari usaha yang didirikan oleh OMS

Sebagai pebisnis, Cafe Genus dituntut harus kreatif dan inovatif dalam menciptakan produk dan layanan, menarik pelanggan, mempertahankan relevansi pasar, mengupayakan efisiensi, dan efektifitas strategi. Untuk itu, diperlukan kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan-keputusan bisnis.

Namun sebagai bisnis yang menginduk ke OMS, manajemen Cafe Genus menghadapi tantangan kedua, yaitu ada kalanya terkendala oleh keterkaitan manajemen bisnis dengan mekanisme yang berlaku di dalam struktur dan manajemen organisasi OMSnya.

Selanjutnya yang masih menjadi **tantangan cukup besar** adalah justru pada **pengembangan KPAM sebagai koperasi yang setidaknya mengemban 2 fungsi utama, yaitu fungsi mengembangkan keanggotaan KPAM terutama dari basis anggota AMAN, dan fungsi mengembangkan jejaring usaha dengan KUMA/BUMMA di daerah.** Kedua fungsi KPAM ini tentu memerlukan dedikasi yang cukup besar untuk dapat memformulasikan strategi dan pelaksanaannya. Kepengurusan KPAM yang baru telah ditetapkan pada rapat anggota terakhir di awal tahun 2023 dan diharapkan dapat melanjutkan apa yang sudah dirintis oleh kepengurusan sebelumnya, antara lain membenahan database anggota KPAM.

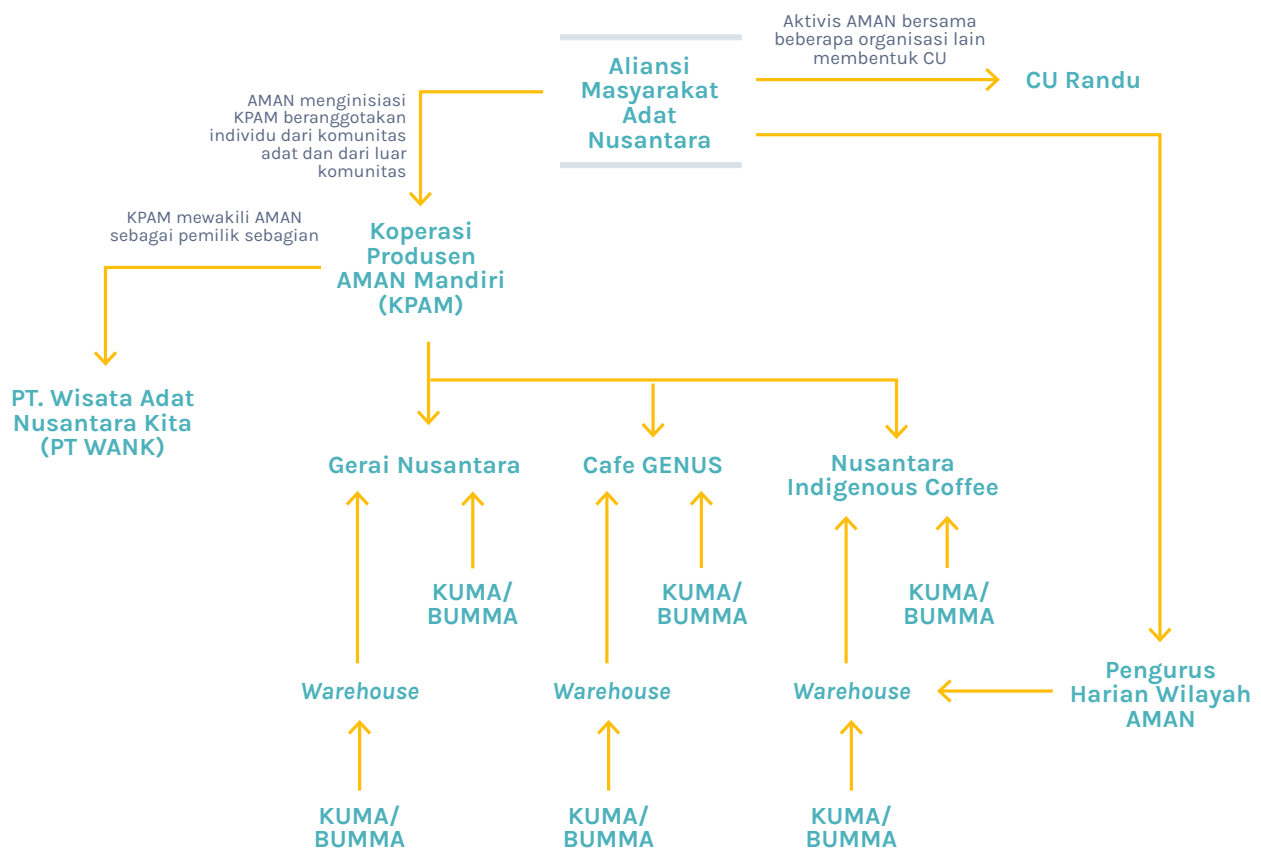
AMAN saat ini sedang mengembangkan warehouse untuk menampung produk-produk KUMA/BUMMA dari wilayah sekitar. Warehouse ini akan menjadi titik strategis untuk pengiriman produk ke Bogor, Jakarta, Bali, dan lokasi lainnya. Selain itu, warehouse juga diorientasikan untuk menjadi fasilitas peningkatan kapasitas dari KUMA/BUMMA, sehingga KUMA/BUMMA akan semakin mampu menjaga kuantitas, kualitas, dan kontinuitas produksinya. Warehouse saat ini masih dalam pengelolaan Pengurus Harian Wilayah dan masih akan didiskusikan bersama bagaimana posisi dari warehouse ini dalam rantai atau jaringan usaha AMAN.

BUMMA yang berkembang di komunitas-komunitas adat setidaknya terdiri dari dua model. BUMMA yang merupakan konsolidasi dari KUMA. BUMMA yang memang merupakan badan usaha berdiri sendiri. Usaha KUMA/BUMMA pada umumnya adalah memproduksi, mengemas dan memasarkan

hasil-hasil dari komunitas masyarakat adat, baik dipasarkan secara mandiri maupun melalui unit usaha KPAM, Gerai Nusantara, Cafe Genus atau Nusantara Indigenous Coffee. Perkembangan KUMA dan BUMMA tergantung dari inisiatif, kreativitas dan *entrepreneurship* dari komunitas adat, dengan dukungan dari AMAN melalui program-programnya. Dalam konteks berjejaring yang saling menguatkan ini, **KUMA/BUMMA menyepakati untuk membagi keuntungannya kepada AMAN dalam jumlah persentase yang disepakati bersama oleh KUMA/BUMMA dan AMAN.**

Dalam kepengurusan AMAN terdapat Direktorat Penggalangan Sumber Dana Mandiri, yang salah satu sumber dananya adalah pembagian keuntungan dari unit-unit usaha, baik dari unit usaha yang ada di bawah KPAM, maupun KUMA/BUMMA di komunitas adat. Direktorat ini memang terkait langsung dengan upaya AMAN untuk memiliki sumber daya pendanaan lain selain donor, sehingga menambah elemen penunjang ketahanan keuangan lembaga. Melalui skema keuntungan KUMA/BUMMA yang dibagi kepada organisasi AMAN, harapannya dapat menjadi sarana untuk membangun kesadaran anggota AMAN dalam menopang organisasi aliansi bersamanya. Sebab dengan kontribusi dari unit-unit usaha di jaringan AMAN inilah dapat dibangun kemandirian AMAN untuk dapat bertahan bila suatu saat tidak ada pendanaan dari sumber lain.

DIAGRAM USAHA DI DALAM JARINGAN ALIANSI MASYARAKAT ADAT NUSANTARA (AMAN)



Rencana ke Depan: Menuju Komunitas Adat yang Berdaya

Dibentuknya KPAM, unit-unit usaha seperti Gerai Nusantara, Nusantara Indigenous Coffee, dan Genus Cafe, termasuk juga investasi pada PT WANK dan Parara adalah upaya membentuk ekosistem penunjang pengembangan BUMMA/KUMA di komunitas-komunitas adat. AMAN juga memberikan dukungan berupa program-program untuk mendukung pengembangan BUMMA/KUMA, sedangkan unit-unit usaha yang dibentuk menjadi kunci keberlanjutan usaha dari BUMMA/KUMA. KPAM, yang masih terus disempurnakan model bisnis dan manajemennya, diharapkan dapat mengembangkan keanggotaan yang benar-benar aktif dan memiliki kesadaran bersama untuk membayar iuran. Iuran para anggota tersebut dapat menjadi salah satu sumber pendanaan KPAM dalam menopang fungsi strategis yang diembannya. KPAM juga perlu mendefinisikan secara detail mengenai peran dan fungsinya terhadap unit-unit usaha yang dimiliki. Detail peran dan fungsi yang dimaksud bisa berupa sejauh mana keterlibatan KPAM dalam rantai pasok dan relasi transaksional dengan BUMMA/KUMA, atau KPAM tidak perlu terlibat terlalu jauh dalam proses bisnis dan berperan hanya sebagai investor bagi unit-unit usahanya.

Pengembangan mayoritas unit-unit usaha AMAN (kecuali CU Randu) bertujuan untuk memberdayakan perekonomian dari komunitas-komunitas adat sebagai bagian dari strategi mencapai visi misi komunitas adat yang berdaulat secara politik, mandiri secara ekonomi, dan bermartabat secara budaya.



Foto 7: Produk-produk KUMA/BUMMA (2023)
(sumber foto: PLUS)

Rencana pengembangan warehouse ke depan juga perlu dicermati dan diputuskan bersama agar keberadaannya dapat benar-benar berfungsi strategis dan efektif dalam mendukung pengembangan dan peningkatan kapasitas BUMMA/KUMA.

KPAM dan unit-unit usahanya sebagai bagian dari ekosistem pendukung bagi BUMMA, KUMA, dan komunitas adat, selayaknya harus mampu mengembangkan usaha yang sehat dan berkelanjutan, agar dapat mendukung BUMMA/KUMA dalam memberikan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi bagi komunitas adat. Apalagi visi substansi usaha yang dikembangkan berbasis gotong royong, *reciprocity*, dan berkeadilan, yang tentunya membutuhkan kebersamaan di semua elemen AMAN untuk mewujudkan tujuan dari mekanisme usaha yang ingin dikembangkan bersama tersebut.



Foto 8-10: Sebagian Pengurus PB AMAN, Damannas, PW dan PD AMAN (2023)
(sumber foto: PLUS)

AMAN telah mengorkestrasi skema menuju cita-cita masa depan, yaitu terciptanya rantai hulu ke hilir yang kokoh dan mampu menghubungkan kekuatan dan daya ekonomi yang terbangun di komunitas-komunitas adat.

Rantai yang kokoh di hulu (usaha-usaha dari komunitas masyarakat adat) dan di hilir (unit-unit usaha yang dibangun AMAN) akan membentuk hubungan yang saling menguatkan satu sama lain sehingga menjadi wujud dari kekuatan ekonomi yang berbasis gotong royong dan berkeadilan.



INDONESIA CORRUPTION WATCH (ICW)

Mengapa ICW Berbisnis?



Foto 11: Agus Sunaryanto, Koordinator ICW dan Siti Juliantari Rachman, Wakil Koordinator ICW (2023)
(sumber foto: PLUS)

Indonesia Corruption Watch (ICW) adalah organisasi lembaga swadaya masyarakat (LSM) independen yang didirikan pada tahun 1998 dengan fokus pada pemberantasan dan perlawanan terhadap korupsi di Indonesia. ICW mengembangkan jaringan kemitraan dengan berbagai elemen masyarakat untuk mengkampanyekan dan menyerukan gerakan anti-korupsi. Untuk menopang organisasi dan kegiatan-kegiatannya, ICW terutama didukung oleh pendanaan dari donor. Selain itu, ICW juga melaksanakan berbagai upaya penggalangan donasi publik melalui kegiatan dan inisiatif yang mengajak serta masyarakat untuk berkontribusi donasi.

Dari kondisi inilah ICW merasa perlu mengembangkan usaha atau bisnis yang terpisah dari ICW dan mandiri.

Penggalangan dana publik sudah dimulai sejak 2015 dengan mengembangkan diskusi-diskusi maupun sesi-sesi peningkatan kapasitas khusus terkait anti-korupsi, baik untuk masyarakat umum, mahasiswa, maupun untuk korporasi/BUMN. Sebagian kegiatan tersebut berbayar, terutama untuk kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan-perusahaan. Namun, **ICW menyadari bahwa sebagai sebuah lembaga berbadan hukum perkumpulan, ICW tidak boleh berbisnis.** Selain itu, juga terdapat kendala dalam pengelolaan yang transparan dalam pelaksanaan dana dari masyarakat ini terutama karena keterbatasan SDM. Dari kondisi inilah dirasa perlu ICW mengembangkan usaha atau bisnis yang terpisah dari ICW dan mandiri.

Inisiasi membangun usaha berawal dari pemikiran bahwa ICW selangkahnya memiliki usaha, bisnis, yang dari keuntungan bisnis ini dapat menjadi sumber pendanaan mandiri bagi ICW, sehingga nantinya keberlanjutan ICW tidak bergantung sepenuhnya dari pendonor. Untuk tujuan ini ICW sudah berinisiatif untuk mengalokasikan sebagian dananya menjadi dana simpanan lembaga, yang kemudian diinvestasikan dan mendapatkan pembagian keuntungan dari investasi tersebut.

Namun, investasi yang bersifat memasukan pasif dan terbatas belum dirasa cukup. Pemikiran mengembangkan usaha khusus masih terus menjadi keinginan segenap personil pengelola ICW, terutama koordinator (pimpinan pelaksana) dan pengelola senior di ICW. Niatan memiliki usaha sendiri semakin kuat setelah ICW memberlakukan pembatasan masa bakti maksimal 15 tahun. Ketika pembatasan ini mulai diberlakukan, ada beberapa senior ICW yang sudah harus berakhir masa baktinya dan diberikan waktu transisi dua tahun. Pada saat itulah para senior bersama Koordinator ICW kemudian menggodok pengembangan unit usaha. Setelah mempertimbangkan aneka pilihan usaha, **ICW akhirnya memutuskan untuk memilih jenis usaha yang memang sudah menjadi bidang keahlian ICW, yaitu anti-korupsi.**



Pada tahun 2019, diinisiasi sebuah perusahaan bernama **PT Visi Integritas** yang menyediakan **layanan jasa konsultasi terkait tata kelola lembaga atau institusi, serta pelatihan pencegahan dan anti korupsi di lingkungan perusahaan, lembaga, maupun institusi.**



Foto 12,13: Sudut-sudut kantor ICW (2023)
(sumber foto: PLUS)

Pilihan ini menjadi pilihan terbaik dan paling *feasible* mengingat beberapa modal utama usahanya sudah tersedia, yaitu:

1. **Konsultan ahli**
2. **Branding**
3. **Reputable positioning**

Modal utama ICW tersebut sudah kuat, bahkan boleh dibilang tergolong *top of mind* alias yang paling dikenal orang untuk bidang anti-korupsi, serta **jaringan calon pengguna layanan (atau pasar) sudah tersedia.** Kini, yang diperlukan ICW adalah modal finansial untuk proses awal pembentukan usaha dan penetrasi pasar karena bagaimanapun secara formal dan untuk tujuan strategis, kelembagaan usaha yang terpisah dari ICW mengharuskan PT Visi Integritas membangun reputasi *brand* sendiri, harus melaksanakan proses *branding* dan *positioning* sebagai entitas baru kepada calon-calon pengguna layanan. Bertepatan saat itu, ada program BUILD dari Ford Foundation yang memberi dukungan pendanaan untuk pengembangan ketahanan keuangan organisasi, yang kemudian dialokasikan untuk kebutuhan operasional perusahaan di tahap awal PT Visi Integritas.

Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, dan Pengelolaan Bisnis

Karena modal pendanaan awalnya sebagian besar dari ICW, maka pada masa awal pembentukan PT Visi Integritas, ICW menjadi menjadi pemilik saham mayoritas 60%. Apalagi karena memang sejak awal salah satu tujuan mengembangkan unit usaha ini adalah untuk menjadi sumber pendanaan lembaga ICW. Namun pada perjalanannya, struktur kepemilikan saham diubah karena beberapa pertimbangan strategis, seperti konsekuensi dari fungsi pengawasan ICW yang justru membatasi ruang gerak PT Visi Integritas. Pemegang saham ICW saat ini mayoritas adalah empat orang senior ICW pendiri PT Visi Integritas yang sekaligus juga menjadi bagian dari pengelola usaha dan konsultan ahli, ICW memegang hanya 10% saham. Namun seraya kepemilikan saham ICW hanya minoritas, diberlakukan mekanisme pembagian keuntungan yang memberi porsi lebih besar kepada ICW, yaitu pembagian langsung dari setiap pekerjaan 30% dan ditambah dividen saham 10%, sehingga total ICW mendapatkan kurang lebih 40% pembagian keuntungan, merupakan pembagian tertinggi dibanding pemilik saham lainnya.



Foto 14: Manajemen PT Visi Integritas (kiri ke kanan): Adnan Topan, (Wakil Direktur), dan Ade Irawan (CEO) (2023)
(sumber foto: PLUS)

Setelah masa persiapan yang cukup panjang karena langsung dihadap pandemi, **pada tahun 2021 PT Visi Integritas mulai aktif dan sudah sepenuhnya terpisah dari ICW.** Model usaha memaksimalkan sumber daya dan modal OMS sehingga transisi dari *mindset* OMS ke *mindset* pengusaha dan pengelola usaha menjadi relatif cepat. Sejak tahun pertama PT Visi Integritas beroperasi aktif, PT Visi Integritas sudah dapat membukukan keuntungan dan memberikan dividen ke ICW sekitar Rp130 juta di tahun 2021, kemudian di tahun 2022 ada penurunan dividen ke ICW menjadi sekitar Rp90 juta karena adanya beberapa investasi. Artinya, pemasukan usaha sudah dapat membiayai operasional usaha, termasuk memberi upah yang wajar pada personil yang terlibat, baik sebagai konsultan maupun sebagai pengelola usaha.

ICW juga membentuk koperasi karyawan, namun dalam perjalanannya koperasi tidak menghasilkan keuntungan, bahkan merugi. Selanjutnya dana cadangan atau tabungan ICW dibagi

dua, sebagian diinvestasikan ke PT Visi Integritas dan sebagian lagi diinvestasikan ke obligasi dan ke satu koperasi di luar ICW.

Dari investasi ini, ICW sudah mampu mendapatkan pemasukan di luar donor sekitar Rp500 juta per tahun. Namun demikian, pemasukan ini baru berkisar 5% dari keseluruhan anggaran ICW, sedangkan sisanya 95% masih berasal dari donor.

“ Sebagai OMS, ICW menyadari bahwa tantangan terbesar ketika mengembangkan sumber-sumber pendanaan sendiri, terutama melalui dikembangkannya usaha ekonomi atau bisnis adalah perubahan *mindset* dari yang tadinya harus menghabiskan uang (donor), menjadi harus menggunakan uang yang ada untuk menghasilkan uang lebih banyak. Harus bisa menetapkan harga agar dapat menghasilkan keuntungan. ”

Pilihan PT Visi Integritas untuk menjadi konsultan pada bidang yang memang merupakan bidang keahliannya yaitu anti korupsi, sejauh ini merupakan pilihan yang tepat bila dilihat dari kecepatannya menghasilkan keuntungan bersih yang kemudian dapat dibagi kepada ICW sebagai organisasi induknya. Tetapi sebagaimana bisnis pada umumnya, PT Visi Integritas tetap menghadapi tantangan-tantangannya, antara lain bagaimana agar selalu dapat mengikuti perkembangan isu terkini di masyarakat, serta dapat mengembangkan kompetensi baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga dapat terus mendapatkan klien baru.

Keberhasilan PT Visi Integritas sebagai sebuah unit usaha yang dikembangkan oleh OMS dimungkinkan karena adanya beberapa faktor penting.

Faktor Pertama

Faktor pertama dan utama ICW sebagai OMS induk memberi dukungan penuh terhadap usaha yang didirikannya. Bentuk dukungannya dari mulai pendanaan permodalan, diskusi-diskusi yang intens, membantu memikirkan dengan sungguh-sungguh bagaimana strategi untuk mengembangkan usaha. Bahkan ketika di masa-masa awal berdirinya usaha, pimpinan OMS banyak mendelegasikan tugas-tugas OMS agar dapat lebih fokus pada pengembangan konsep awal dan pembentukan bisnis tersebut. Ini sejalan dengan budaya organisasi ICW sendiri yang memang memberi ruang untuk *trial and error*.

Dukungan penting dari ICW sebagai OMS induk juga dalam bentuk jaringan dan reputasi positif ICW di antara jaringannya itu, yang menjadi potensi klien bagi PT Visi Integritas terutama di masa-masa awal usaha dibentuk. ICW dapat memberi rekomendasi kepada jaringannya tentang PT Visi Integritas dan berbagai layanan yang dapat disediakan, serta memberikan rekomendasi potensi klien di luar sana.

Faktor Kedua

Pemisahan yang jelas antara ICW sebagai OMS dengan PT Visi Integritas sebagai unit bisnis yang didirikannya. Dalam operasionalnya, pemisahan diberlakukan dari mulai pada badan hukum, modal awal yang didedikasikan untuk PT Visi Integritas, sampai pada manajemen pengelola bisnis yang mandiri tidak terkait dengan manajemen maupun struktur organisasi ICW sebagai OMS yang menginisiasi dibentuknya PT Visi Integritas.

Pada ICW dan PT Visi Integritas, program BUILD dari Ford Foundation memegang peranan penting yang memungkinkan pemisahan dilaksanakan secara efektif sejak awal usaha dibentuk. Di awal pendiriannya, PT Visi Integritas diposisikan sebagai program ICW yang didanai dari program BUILD, sehingga semua SDM yang didedikasikan untuk usaha baru ini tetap ada dukungan pendanaan untuk operasionalnya. Adanya kelembagaan yang terpisah dan tim yang khusus untuk mengembangkan usaha yang sejak awal tidak tercampur dengan tugas-tugas OMS menjadi faktor penting yang memungkinkan PT Visi Integritas berkembang dengan lebih cepat.

FAKTOR PENDUKUNG DI AWAL PT VISI INTEGRITAS

Pemisahan SDM yang jelas antara ICW dan Visi Integritas

Pemisahan meliputi badan hukum, modal awal, dan manajemen pengelolaan yang terpisah, sehingga:

- SDM di PT Visi Integritas dapat berdedikasi penuh mengembangkan bisnisnya
- Dapat dibuat batasan (“dinding api”) untuk menjaga PT Visi Integritas tetap sejalan dan tidak bertentangan dengan visi misi dan kerja ICW, serta agar eksistensi ICW tidak menjadi penghalang bagi perkembangan bisnis PT Visi Integritas

Dukungan penuh dari ICW

ICW sebagai induk organisasi memberikan dukungan penuh berupa:

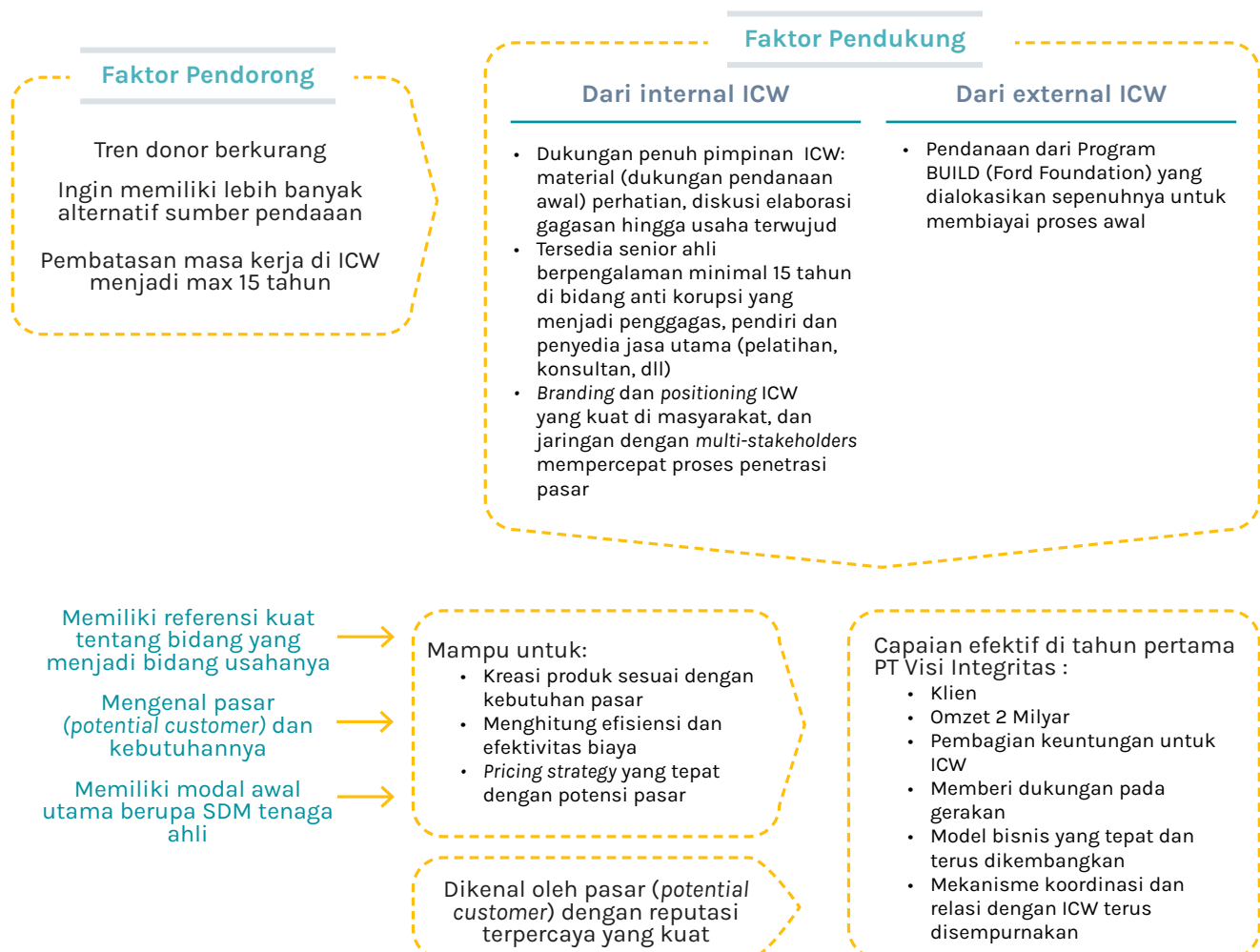
- Permodalan
- Diskusi yang intens untuk merumuskan strategi di awal pembentukan usaha
- Jaringan dan reputasi positif ICW yang membantu PT. Visi Integritas ketika mengembangkan klien terutama di masa awal bisnis

Pemisahan lembaga dan pengalokasian SDM yang didedikasikan penuh untuk unit usaha juga memungkinkan PT Visi Integritas dapat melaksanakan mekanisme pengambilan keputusan yang cepat sesuai dengan tuntutan dunia usaha, berbeda dengan model pengambilan keputusan pada OMS yang cenderung lebih hirarkis dan harus mengikuti prosedur komando dan SOP, organisasi yang lebih prosedural. Namun demikian, bagaimanapun **ada irisan-irisan kondisi dan kepentingan di antara kedua lembaga ini yang tidak selalu dapat berjalan beriringan bahkan**

berpotensi untuk terjadi konflik kepentingan. Maka untuk memastikan bisnis berjalan sesuai dengan visi misi ICW, serta mencegah adanya konflik kepentingan, **dibutuhkan kesepakatan yang menjadi batasan yang tidak boleh dilanggar oleh PT Visi Integritas sebagai unit bisnis dari ICW dan sebaliknya.**

PT Visi Integritas mengenali potensi pasar yang sangat luas untuk berbagai bentuk layanan yang dapat disediakan, di antaranya adalah pelatihan-pelatihan, konsultan untuk penguatan tata kelola lembaga atau institusi, forensik audit, *digital learning* (Youtube) untuk perusahaan, serta *monitoring and evaluation* (monev). Untuk dapat mengembangkan produk dan layanannya, PT Visi Integritas perlu untuk terus menambah *associates* agar memiliki *pool of experts* yang terus berkembang dan menjadi kekuatan PT Visi Integritas. Namun dalam pasar yang sangat luas, PT Visi Integritas juga menentukan segmen pasar yang lebih khusus, yaitu hanya menerima klien yang bersungguh-sungguh memang berupaya mencegah tindak korupsi, bukan hanya formalitas atau seremonial, sehingga kualitas produk layanan PT Visi Integritas juga terjaga. PT Visi Integritas juga membuat variasi produk agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan klien, dan ada variasi *revenue stream* bagi perusahaan.

PROSES PEMBENTUKAN PT VISI INTEGRITAS DAN FAKTOR PENDUKUNG PENCAPAIANNYA



Rencana ke Depan: Menjadikan Bisnis Bagian dari Gerakan

Hari ini ICW sebagai OMS sudah mengembangkan beberapa alternatif sumber pendanaan seperti donasi publik, investasi dana tabungan dalam obligasi dan koperasi, serta investasi di unit bisnis PT Visi Integritas, yang sudah dapat berkontribusi memberi pemasukan bagi ICW, sekalipun masih dikisaran 5% dari total agregat pendanaan dari donor. Dari bisnis PT Visi Integritas yang diinisiasi ICW, tercatat menghasilkan omzet Rp2 miliar pada tahun 2022 dan pada tahun 2023 sudah mampu menginvestasikan sebagian pendapatannya pada berbagai inovasi perusahaan.

PT Visi Integritas memang sama sekali tidak melepaskan fungsinya sebagai “orang gerakan” anti-korupsi, dan memosisikan diri sebagai bagian dari gerakan sekaligus *social entrepreneurship* dari gerakan anti-korupsi. Oleh karenanya mimpi dan rencana ke depan PT Visi Integritas juga tidak terpaku pada perolehan usaha, namun justru pada bagaimana gerakan anti-korupsi, peningkatan kesadaran masyarakat bisa semakin kuat mengakar dan menjadi arus utama di tengah masyarakat, pemerintahan, dunia usaha, dan juga organisasi masyarakat sipil sendiri. *Positioning* PT Visi Integritas sebagai bagian dari gerakan anti-korupsi dan bukan sekadar perusahaan konsultan anti-korupsi sangat mempengaruhi cara berbisnis dan sikap dalam menghadapi klien-kliennya, yang justru menjadi *value proposition* dari PT Visi Integritas. Dalam kerangka inilah PT Visi Integritas merencanakan langkah-langkah ke depan.

PT Visi Integritas menargetkan untuk dapat sejajar dengan konsultan kelas dunia seperti Ernst & Young atau Price Waterhouse Cooper dengan milestone pendapatan per tahun Rp25 miliar sehingga komitmen PT Visi Integritas untuk berkontribusikan 30% keuntungannya untuk mendukung OMS gerakan anti-korupsi yang ada di berbagai daerah akan semakin bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk, yang diperhitungkan akan lebih berdampak pada upaya pencegahan korupsi.



Foto 15: Pelatihan oleh PT Visi Integritas
(sumber foto: PT Visi Integritas)

Ambisi PT Visi Integritas untuk menjadi lembaga konsultan tata kelola organisasi/institusi/perusahaan yang sekaligus membawa misi gerakan anti-korupsi dan kepakaran di bidang tersebut, tidak terlepas dari cita-cita menjadi unit bisnis yang akan berkontribusi pada pendanaan ICW secara signifikan.

Sementara itu, ICW sendiri sebagai OMS juga tetap terus mencari cara untuk mengembangkan sumber pendanaan lain demi memperkuat ketahanan keuangan lembaga. Antara lain, ICW sedang mempertimbangkan bagaimana memanfaatkan secara lebih maksimal aset gedung kantor yang dimiliki, sebab bagi ICW sebagai OMS, ada berbagai hal yang perlu dikaji dulu seperti bagaimana mekanisme pelaksanaan menjadikan gedung kantor dapat memberi penghasilan tambahan, bagaimana pengaturan kelembagaan formal dan akuntabilitasnya, dan sebagainya. Namun yang jelas, upaya membangun kemandirian ICW dengan sumber pendanaan yang beragam, dan upaya mengembangkan PT Visi Integritas sebagai bisnis mandiri dan diharapkan dapat semakin mampu berkontribusi bagi kemandirian ICW, berjalan paralel untuk tujuan **mewujudkan visi dan misi yang saling bersinergi dalam gerakan anti-korupsi.**



Foto 16,17: PT Visi Integritas bermitra antara lain sebagai konsultan tata kelola, pelaksana pelatihan, dan sebagainya, yang terkait dengan anti korupsi. (sumber foto: PT Visi Integritas)

KOMUNITAS INNNAWA

Mengapa Komunitas Innnawa Berbisnis?

Komunitas Innnawa bermula di tahun 2000, berkembang dari gerakan literasi yang terutama mengangkat sastra, cerita dan pengetahuan yang terkait dengan masyarakat Sulawesi Selatan. Kemudian pada tahun 2024 dibentuklah Penerbit Innnawa yang menjadi bagian dari strategi gerakan. Para penggerak Innnawa berpegang pada strategi yaitu bahwa untuk mewujudkan visi dan misi, maka gerakan perlu dilengkapi oleh tiga elemen yang terdiri dari:



Foto 18: Laboratorium Pertanian SRP Payo Payo, Maros, Sulawesi Selatan (2023)
(sumber foto: PLUS)

1

Lembaga yang berfungsi sebagai grant making yaitu yang memberikan dukungan kepada stakeholders gerakan.

2

Sekolah Transformasi Sosial (STS).

3

Kapal dagang yang diartikan sebagai bisnis untuk menjadi sumber pendanaan bagi keberlanjutan gerakan.

Dalam konteks strategi tersebut, awal didirikannya Penerbit Innnawa difungsikan sebagai sumber pendanaan. Kemudian sebagai STS didirikan Sekolah Rakyat Petani (SRP) Payo Payo untuk memenuhi kebutuhan gerakan langsung di desa-desa sambil belajar mengorganisir masyarakat. Dalam perkembangannya, tiga elemen gerakan tersebut bukan lagi dilihat sebagai pembagian tiga jenis lembaga dengan tiga jenis fungsi, melainkan menjadi lebih cair sebagai tiga fungsi yang dapat melekat secara paralel pada setiap lembaga. SRP Payo Payo yang tadinya diorientasikan sebagai STS, kemudian bukan hanya berfungsi sebagaimana tujuan awal tersebut, tetapi sekaligus menjadi lembaga *grant making*, yang ikut berkontribusi menghidupi elemen-elemen gerakan dan jaringan Innnawa lainnya. Sebaliknya, Penerbit Innnawa yang tadinya diorientasikan sebagai kapal dagang justru banyak mendapat kontribusi dari inisiatif usaha lain yang dilakukan oleh penggerak Penerbit Innnawa, untuk keberlangsungannya sebagai penerbitan yang memang disepakati bersama hanya menerbitkan tema spesifik tentang budaya dan masyarakat Sulawesi Selatan, sehingga berkonsekuensi pada keterbatasannya untuk mendapatkan keuntungan.

Komunitas Ininnawa melaksanakan Musyawarah Besar (Mubes) setiap empat tahun sekali.

Mubes merupakan pemegang kekuasaan tertinggi, dihadiri oleh Dewan Komunitas yang berisikan direktur ataupun utusan perwakilan setiap lembaga. Tidak ada mekanisme pertanggungjawaban dari setiap lembaga anggota Komunitas Ininnawa karena pada dasarnya setiap lembaga memiliki otoritasnya sendiri dalam mengelola lembaganya. Adapun yang menjadi pembahasan dalam Mubes adalah menyepakati tema fokus gerakan untuk empat tahun ke depan, yang dapat

diubah pada setiap penyelenggaraan Mubes. Mubes juga merupakan waktu bagi para anggota Komunitas untuk membahas terkait statuta organisasi yang di dalamnya ada kesepakatan visi misi dan kode etik komunitas, bila dirasa perlu untuk direvisi maka dibahas dan disepakati

Yang unik adalah dalam semua pembahasan, pengambilan keputusan arah dan fokus, statuta, maupun pemilihan eksekutif, tidak dikenal proses pengambilan suara atau voting.

pada saat Mubes. Pemilihan kepengurusan eksekutif dari komunitas yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara juga dilaksanakan ketika Mubes. Semua hal harus dimusyawarahkan bersama sampai menjadi kesepakatan bersama. Mubes juga merupakan kesempatan untuk mengundang lembaga lain yang dikenal memiliki kesamaan visi dan misi, untuk diajak bergabung dalam komunitas, sehingga Komunitas Ininnawa hari ini berkembang menjadi komunitas yang terdiri dari beberapa lembaga berbeda baik dari segi bentuk organisasi maupun inisiatifnya.



Foto 19: Anwar "Jimpe" Rachman, Direktur Penerbit Ininnawa (2023)
(sumber foto: PLUS)

STRUKTUR ORGANISASI KOMUNITAS ININNAWA

MUSYAWARAH BESAR KOMUNITAS ININNAWA

Beranggotakan lembaga-lembaga dengan acuan statuta sebagai konstitusi internal yang berisi aturan dan kode etik



DEWAN KOMUNITAS



PENGURUS EKSEKUTIF

Ketua
Sekretaris
Anggota

Seiring dengan berprosesnya gerakan dan jaringan Komunitas Ininnawa, berkembang pula model pendanaan yang ada di dalam komunitas, masing-masing lembaga dapat mengembangkan sendiri model pendanaannya. Melalui model ini, sumber daya manusia yang ada di setiap lembaga juga dapat berkontribusi dalam aneka bentuk ke lembaga-lembaga atau inisiatif-inisiatif di lingkungan Komunitas Ininnawa. Begitu pula model subsidi silang juga terjadi antar lembaga, yaitu dari antara unit usaha kepada inisiatif gerakan yang non-profit, juga dukungan dari inisiatif yang menerima pendanaan dari pihak ketiga kepada unit usaha yang belum menghasilkan profit.

“ Pada intinya, setiap lembaga di dalam Komunitas Ininnawa mengembangkan pendanaannya secara mandiri, sambil mendukung keberadaan satu dengan yang lain. ”

Namun yang dianggap sumber daya terpenting bagi keberlanjutan Komunitas Innawa bukanlah dana, melainkan adanya sumber daya manusia, kader-kader baru, relawan, terutama dari generasi muda. Oleh karenanya, hampir setiap lembaga yang tergabung di dalam Komunitas Innawa mengembangkan berbagai aktivitas yang melibatkan perekrutan atau ajakan untuk berpartisipasi kepada orang-orang baru. SRP Payo Payo mengembangkan apa yang disebut sebagai PPPD (Pelatihan Pengorganisasian dan Penelitian Desa), kegiatan yang berlangsung selama enam bulan dan melibatkan orang-orang muda dari berbagai daerah untuk tinggal di desa melaksanakan pemetaan desa, dan lain-lain. Kegiatan serupa juga dilaksanakan oleh lembaga-lembaga lainnya sehingga selalu ada kader-kader baru di dalam komunitas.

Keberadaan sumber daya manusia, model kelembagaan Komunitas Innawa yang fleksibel dan tidak berbadan hukum serta bergerak seiring dengan perkembangan zaman, memungkinkan Komunitas Innawa untuk menjaga visi, misi, arah dan fokus gerakannya agar senantiasa relevan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi masyarakat. Sebab orientasi Komunitas Innawa adalah untuk mendukung pengembangan



Foto 20: Asfryanto (Ketua Komunitas Innawa), Karno Batiran (Direktur Eksekutif SRP Payo Payo), Nuning (Koordinator Katakerja)(2023)
(sumber foto: PLUS)

masyarakat sesuai konteks terkini, dan di saat yang sama juga memberi kebebasan untuk berinovasi dalam inisiatif gerakan, sehingga membuat Komunitas Innawa keluar dari batas-batas kelembagaan yang rigid. Komunitas Innawa meletakkan eksistensinya sebagai lembaga pada pelaksanaan gerakan anggotanya yang bebas berkreasi dan mandiri. Maka dalam konteks ini, Komunitas Innawa tidak merasa ada kebutuhan untuk memikirkan kelangsungan dan keberlanjutan dari lembaga yang bernama Komunitas Innawa. Selama lembaga-lembaga anggota Komunitas dapat terus berjalan, orang-orang yang tergabung di dalam lembaga-lembaga tersebut dapat terus berkreasi dan bergerak, kaderisasi terus berjalan dari waktu ke waktu, dan tradisi bermusyawarah masih terus berlangsung, maka berarti Komunitas Innawa masih eksis.

Melihat keluwesan lembaga, maka pengembangan unit usaha oleh masing-masing anggota Komunitas Innawa tujuannya bukan untuk keberlangsungan Komunitas Innawa, melainkan tujuan-tujuan lain yang bisa jadi berbeda antara satu anggota Komunitas dengan anggota yang lain. Ada setidaknya tiga tujuan dari pengembangan usaha oleh anggota Komunitas Innawa. Tujuan pertama, untuk kelangsungan masing-masing lembaga, dimana setiap lembaga anggota saling mendukung dengan berbagai bentuk kerja sama antar lembaga. Tujuan kedua, untuk menarik perhatian orang pada gerakan dan pelibatan lebih banyak orang melalui kegiatan-kegiatan usaha itu. Tujuan ketiga, menjadi kesempatan berinvestasi bagi aktivis-aktivis gerakan Komunitas Innawa, dan menjadi semacam jaring pengaman di masa depan ketika aktivis sudah berkurang kemampuannya untuk bekerja. Tujuan terakhir ini mendapat perhatian yang lebih

serius dari para penggerak senior Komunitas Innawa, untuk kepentingan para aktivis gerakan yang terlibat di dalam Komunitas Innawa.

TUJUAN ANGGOTA KOMUNITAS INNAWA MENGEMBANGKAN UNIT USAHA

1

Menjaga keberlangsungan masing-masing anggota Komunitas Innawa, yang didukung oleh kerja sama antar lembaga anggota.

2

Menarik perhatian dan melibatkan orang lebih banyak, sebagai bagian dari strategi kaderisasi gerakan.

3

Menjadi media berinvestasi bagi para aktivis gerakan Innawa dan menjadi jaringan pengaman bagi para aktivis di jaringan Komunitas Innawa.

Saat ini lembaga yang dapat dikategorikan sebagai bisnis di dalam Komunitas Innawa adalah Penerbit Innawa, Koperasi Tani I Sangkilang, dan Toserba Circle 62. Masing-masing memiliki keunikan.

PENERBIT ININAWA

Penerbit yang fokus pada topik-topik spesifik dan oleh karenanya pasarnya pun spesifik. Pasar yang cukup kecil membuat Penerbit Innawa tidak menghasilkan keuntungan yang cukup untuk menunjang lembaga, sehingga keuntungan penjualan buku dipergunakan untuk membiayai proses produksi buku spesifik berikutnya. Bahkan tidak jarang penggerak utama Penerbit Innawa menunjang kelangsungan penerbitan melalui berbagai aktivitas berbayar dan juga melalui aktivitas usaha lainnya, seperti menjadi penyelenggara event budaya Makassar Biennale dan lembaga Tanah Indie.

KOPERASI TANI I SANGKILANG

Didirikan untuk memenuhi kebutuhan internal dan jejaring Komunitas Innawa seperti orang-orang yang tergabung dalam komunitas Innawa dan juga petani dan aktivis-aktivis desa. Koperasi Tani melaksanakan beberapa pengadaan kebutuhan-kebutuhan untuk lembaga seperti alat tulis dan konsumsi.

TOSERBA CIRCLE 62

Menjual kebutuhan sehari-hari bagi masyarakat selayaknya minimarket pada umumnya. Dengan orientasi pengembangan nantinya dengan model *franchise* minimarket, Toserba Circle 62 merupakan unit usaha dengan tujuan untuk menjadi salah satu model yang disiapkan bagi aktivis-aktivis di Komunitas Innawa untuk bisa menjadi salah satu usaha dimana para senior Innawa dapat berinvestasi dan mendapatkan keuntungan. Digagas dan dikelola oleh personil pengelola SRP Payo Payo, saat ini toserba masih berjalan dan diorientasikan untuk membuka beberapa cabang.

Untuk menunjang kesejahteraan aktivisnya, terdapat beberapa inisiatif seperti penyediaan rumah yang difasilitasi oleh Komunitas Inninawa dengan subsidi dan keringanan cara bayar. Pendanaan ini diambil dari penghematan dana program beberapa lembaga anggota.



Foto 21: Toserba Circle 62 inisiasi untuk model investasi pegiat Komunitas Inninawa (2023)
(sumber foto: PLUS)

Selain tiga elemen lembaga di dalam Komunitas Inninawa yang memang formatnya bisnis, ada juga bisnis yang dikembangkan oleh elemen Komunitas Inninawa lainnya, salah satunya **Katakerja**. Lembaga Katakerja bukan lembaga yang didanai donor tetapi selalu dipelihara, dikembangkan, dan dipertahankan oleh segenap elemen di komunitas Inninawa, sebagai lembaga yang fungsi utamanya adalah merekrut penggerak-penggerak muda untuk terlibat dalam berbagai bentuk kegiatan literasi dan kegiatan-kegiatan yang terkait masyarakat pedesaan. Berbagai cara dilakukan untuk menarik minat orang-orang muda, di antaranya dengan menyelenggarakan berbagai event tertentu seperti kegiatan kampanye di kampus-kampus dan sebagainya. Katakerja saat ini sedang mengembangkan usaha yang sejalan dengan fungsinya sebagai lembaga yang berkonsentrasi pada orang muda dan masih dalam lingkup gerakan literasi dan budaya. Bentuk usahanya saat ini adalah kafe Meet Me at the Library dan toko Cinderakata yang menjual aneka produk merchandise dan buku.

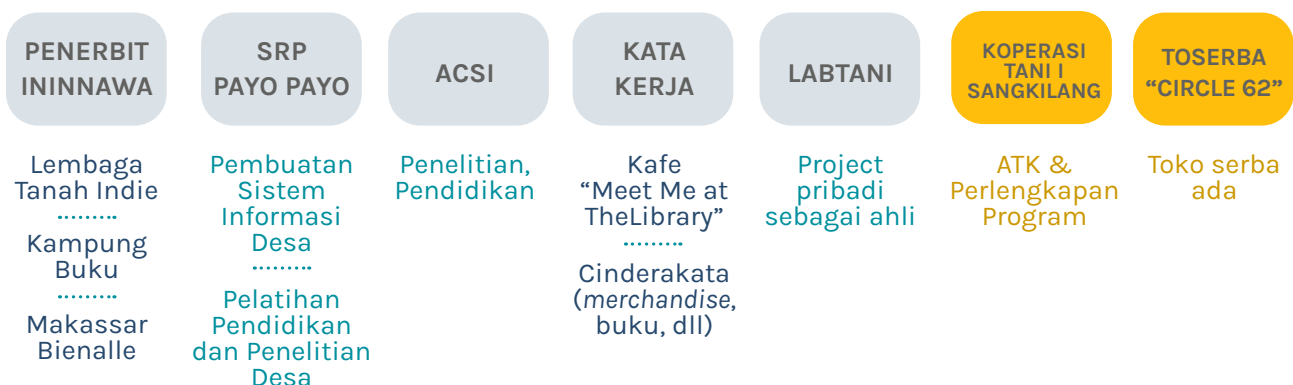




Foto 22-25: Unit-unit usaha Katakkerja: Kafe Meet Me At the Library, merchandise, dan pelaksanaan acara-acara literasi (sumber foto: Katakkerja)

Sebagaimana Katakkerja, semua elemen gerakan atau lembaga yang ada di Komunitas Inninawa dapat menginisiasi usaha secara mandiri untuk aktivitas dan kelangsungan lembaganya dengan bebas, tapi ada rambu-rambu yang ditetapkan dari sumber-sumber mana yang dianggap tidak sejalan dengan visi misi Komunitas Inninawa. Misalnya, semua elemen anggota Komunitas Inninawa tidak boleh menerima pendanaan dari perusahaan yang jelas merusak alam, atau terlibat dalam konflik dengan masyarakat, dan sebagainya. Oleh karenanya, semua elemen gerakan dalam Komunitas Inninawa juga dapat menginisiasi usaha, baik berupa usaha yang bersifat sementara atau *ad hoc*, maupun usaha yang berkelanjutan dan lebih formal. Setiap elemen di Komunitas Inninawa, baik sebagai lembaga maupun individu, merupakan aset bersama yang bisa saling mendukung antar lembaga di dalam Komunitas Inninawa. Hampir semua dukungan diatur secara informal sehingga menjadi seperti tradisi dan etika yang dibangun di dalam Komunitas Inninawa. Beberapa kesepakatan-kesepakatan formal diatur pada saat diperlukan. Intinya jelas masing-masing lembaga paham bahwa semua saling mendukung keberlangsungan yang lain.

USAHA YANG DIKEMBANGKAN DI DALAM JARINGAN KOMUNITAS INNINAWA



- Anggota Komunitas Inninawa
- Unit usaha anggota Komunitas Inninawa
- Aktivitas utama anggota Komunitas Inninawa
- Unit usaha Komunitas Inninawa
- Aktivitas utama unit usaha Komunitas Inninawa

“Komunitas Innawa tidak melihat pengembangan lembaga sebagai suatu hal yang krusial. Selama organisasi anggota dari Komunitas Innawa bergerak dengan kemandirian masing-masing organisasi maupun kerja sama di antara organisasi, maka Komunitas Innawa akan tetap eksis.”

Namun sebagai sebuah organisasi komunitas yang memposisikan sumber daya manusia sebagai aset utama, cita-cita dan rencana ke depan Komunitas Innawa justru berkaitan langsung dengan sumber daya manusia, yakni misi untuk kesejahteraan para aktivis dari gerakan Komunitas Innawa dan cita-cita yang ingin dibangun bersama para aktivis dan pakar yang ada di jaringan luas Komunitas Innawa.

Terkait misi untuk para aktivis gerakan Komunitas Innawa, **keresahan yang utama** adalah **terhadap kesejahteraan para aktivis dan keluarganya, baik ketika masih aktif maupun apalagi ketika sudah tidak aktif bekerja lagi**. Keresahan ini mendorong diinisiasinya bisnis yang memiliki cita-cita untuk menjadi wadah para aktivis menginvestasikan sebagian asetnya sehingga diharapkan bisa menjadi sumber penghasilan yang dapat menjamin kehidupannya nanti ketika sudah tidak aktif lagi. Ada dua aspek yang dikembangkan di sini, yakni pengelolaan aset dan investasi pada bisnis. Toko Circle 62 menjadi salah satu titik mula bisnis yang dimaksudkan untuk tujuan ini. Rencana ke depannya Toko Circle 62 diperluas menjadi jaringan toko kebutuhan sehari-hari.

Cita-cita yang kedua adalah terkait dengan jaringan luas dari mereka yang mengenal dan pernah bekerja bersama Komunitas Innawa, yang di dalamnya terdapat banyak aktivis dan pakar berbagai bidang sehingga merupakan sumber daya berharga untuk pendidikan masyarakat. Untuk itu, Komunitas Innawa ingin mengembangkan lembaga pendidikan yang menjadi ruang berkumpul bagi para aktivis dan pakar untuk dapat memberikan pendidikan bagi rakyat secara gratis. Untuk cita-cita ini sudah tersedia lahan aset Komunitas Innawa, namun masih perlu perencanaan strategis lebih lanjut untuk mewujudkannya. Dengan lembaga pendidikan ini diharapkan para aktivis dan para ahli di aneka bidang dengan pengalaman yang bervariasi dapat meneruskan ilmunya kepada generasi muda, sehingga pengkaderan atau regenerasi sumber daya manusia dalam gerakan akan terus berjalan.

LEMBAGA PENGEMBANGAN TEKNOLOGI PEDESAAN (LPTP) SURAKARTA

Mengapa LPTP Surakarta Berbisnis?

Salah satu OMS senior yang mengembangkan secara paralel fokus pada pemberdayaan masyarakat desa dan fungsi bisnis sebagai perpanjangan dari dirinya adalah Lembaga Pengembangan Teknologi Pedesaan (LPTP) Surakarta. Berdiri tahun 1978, LPTP Surakarta didirikan oleh aktivis dari lintas bidang, bahkan lintas ideologi, tetapi terdorong oleh motivasi yang sama yaitu bekerja untuk membawa perubahan bermanfaat bagi masyarakat khususnya yang ada di pedesaan.

Sejak masa awal berdirinya LPTP Surakarta, sudah ada upaya membangun kemandirian sebagai lembaga. Kemandirian ini terutama dalam hal keuangan, dibangun untuk setidaknya **dua tujuan utama**.



Foto 26: LPTP Surakarta (2023) (sumber foto: PLUS)

1. Untuk keberlanjutan dapat melaksanakan riset yang dibutuhkan secara mandiri dan mengembangkan berbagai uji coba yang diperlukan.
2. Agar LPTP Surakarta dapat memperluas dampak dan pengaruh dari kerjanya di tengah masyarakat yang terbatas.

Mereka juga mewacanakan adanya dana abadi lembaga yang berasal dari berbagai usaha mandiri lembaga. Dimulai dengan mendirikan koperasi karyawan simpan dan pinjam untuk menjadi jaring pengaman terutama ketika LPTP Surakarta dalam kondisi tidak banyak proyek, atau ketika karyawan sedang ada kebutuhan mendesak.

Keseriusan LPTP Surakarta dalam mengembangkan unit bisnis tampak dari banyaknya unit usaha yang dikembangkan. Keyakinan LPTP Surakarta bahwa OMS sudah harus mampu mengembangkan kemandiriannya terpelihara dari sejak awal berdiri hingga saat ini dalam setiap regenerasinya.

“ Salah satu bentuk konkret dari upaya mewujudkan kemandirian ini adalah mengupayakan sumber-sumber pendanaan mandiri untuk operasional lembaga, dan tidak bergantung pada pendanaan dari donor. ”

Bagi LPTP Surakarta, ketergantungan pada donor bisa mempengaruhi kemandirian sikap dan ideologi dari OMS, juga ketahanan serta kelangsungan OMS untuk melaksanakan kerja organisasinya, terutama ketika donor semakin berkurang, bahkan bisa jadi tidak lagi tersedia. LPTP Surakarta menuntut dirinya sendiri untuk harus tetap dapat berjalan dan berfungsi sebagaimana visi misi yang ditetapkannya meskipun LPTP Surakarta berada dalam kondisi sulit mendapatkan donor.

Orientasi awal yang berpusat pada kebutuhan-kebutuhan karyawan selanjutnya bergeser untuk memelihara dan memperluas manfaat dari proyek di komunitas.

SEKITAR

1998

2000 AN

LPTP Surakarta mendukung komunitas petani yang didampinginya untuk membentuk Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Tekun di Desa Cepogo, Boyolali, Jawa Tengah. Kemudian berkembang gagasan untuk mendirikan usaha sendiri, berangkat dari keahlian yang terbentuk di LPTP Surakarta karena proyek yang dikerjakannya.

Didirikan PT Dewats di Yogyakarta, bergerak di bidang sanitasi dan lingkungan, khususnya pembuatan infrastruktur IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) Komunal. Selanjutnya mereka mendirikan usaha lain yakni PT Biosan Mandiri, yang bergerak di bidang yang hampir sama dengan PT Dewats, yaitu dalam pengolahan air limbah, tetapi ada perbedaan spesifikasi teknis yaitu PT Biosan Mandiri memproduksi alat dan mekanisme pengolahan limbah di gedung dan bangunan besar seperti industri, rumah sakit, sekolah, dan sebagainya.



Foto 27: Gedung KSP Tekun Pusat (sumber foto: KSP Tekun)



Foto 28: Gedung PT Biosan (sumber foto: PLUS)



Foto 29: Rahadi, Ketua Badan Pengurus LPTP Surakarta (2023)
(sumber foto: PLUS)

Beberapa KSP dan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang didirikan di tengah komunitas masyarakat yang sebelumnya didampingi oleh LPTP Surakarta, juga terus beranak-pinak di berbagai daerah. Tidak hanya itu, pengalaman mendirikan dan mengelola sejumlah KSP dan KSPPS memberi kesempatan bagi LPTP Surakarta untuk mengambil alih kepemilikan sebagian saham dan menjadi pemilik saham mayoritas dari BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah) Central Syariah Utama (CSU) pada tahun 2020. Diakuisisi dalam keadaan minus, kemudian langsung didera pandemi, BPRS CSU nyatanya kemudian mampu berdiri tegak dan berhasil membagikan keuntungan kepada LPTP Surakarta sejak tahun pertamanya beroperasi sebagai pemilik saham mayoritas.

Dengan beragam bentuk kerja di tengah komunitas, terutama terkait pemberdayaan dan pengadaan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, LPTP Surakarta mengembangkan ekosistem pendukung dimana LPTP Surakarta perlu dengan sengaja berinvestasi.

TERDAPAT 2 LEMBAGA UNTUK TUJUAN INI, YAITU:

1. Lembaga Pendidikan Komunitas Adiyasa yang kemudian bertransformasi menjadi lembaga pendidikan formal Akademi Komunitas Adiyasa
2. Lembaga Sertifikasi Profesi

Sekalipun dimaksudkan menjadi lembaga dengan model kewirausahaan sosial, namun hingga kini kedua lembaga ini masih menjadi lembaga yang didukung penuh oleh LPTP Surakarta dari segi pembiayaan operasionalnya. Keputusan berani untuk berinvestasi juga dilaksanakan untuk salah satu misi penting LPTP Surakarta, yaitu dapat mengembangkan kerja sama berbisnis bersama masyarakat. **Untuk itu, LPTP Surakarta mendirikan Kaliboto Green Institute (KGI)**

yang mengembangkan peternakan ikan, kambing dan sapi, serta membangun kerja sama jual beli dengan masyarakat, melalui mekanisme yang lebih terbuka, adil, dan menguntungkan setiap pihak yang bertransaksi.



Foto 30: Ir. Ibnu Singgih Pranoto, Direktur Utama PT Biosan Mandiri (2023)
(sumber foto: PLUS)



Foto 31: Ilham Syaiful Huda, Manager Kaliboto Green Institute (2023)
(sumber foto: PLUS)



Foto 32: Mukhlis M Karim, Direktur Utama BPRS CSU (2023)
(sumber foto: PLUS)

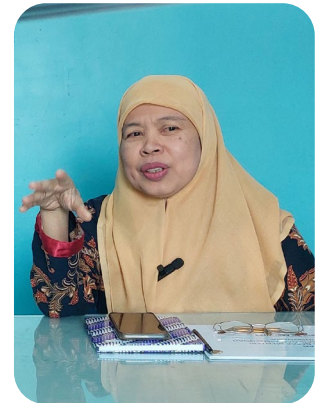


Foto 33 : Fitri, Direktur KSP TEKUN (2023)
(sumber foto: PLUS)

Sejak berdirinya di tahun 1978 hingga sekarang, LPTP Surakarta mencatatkan momen-momen perubahan yang secara signifikan mempengaruhi dan mendorong perubahan pada strategi LPTP Surakarta. Salah satunya adalah diskusi intens para tokoh LPTP Surakarta yang dilaksanakan pada tahun 1984 dan menghasilkan pergeseran dalam melihat LPTP Surakarta dari yang tadinya pendiri yayasan adalah pemilik yayasan berubah menjadi yayasan adalah milik bersama. Perubahan ini mendorong semakin kuatnya tekad untuk menjadi OMS yang mampu mengembangkan bisnis sebagai salah satu sumber pendanaan sekaligus wujud kemandirian lembaga.



Dilihat dari proses pengembangan usaha yang dilaksanakan oleh LPTP Surakarta, terdapat setidaknya lima model pengembangan usaha yaitu:

- 1 ➤ Usaha yang dikembangkan dari keahlian LPTP Surakarta, dimana keahlian ini berkembang dari program LPTP Surakarta sebagai OMS (PT Dewats dan PT Biosan Mandiri)
- 2 ➤ Usaha yang dikembangkan dari program ekonomi yang dilaksanakan oleh LPTP Surakarta sebagai OMS di tengah komunitas (KSP Tekun, KSP Tandon, KSPPS Tebar, dan KSPPS Terasa)

- 3 ➤ Usaha yang dikembangkan karena proses akuisisi kepemilikan saham di mana LPTP Surakarta menjadi pemilik saham mayoritas (BPRS Central Syariah Utama)
- 4 ➤ Usaha yang sengaja dikembangkan oleh LPTP Surakarta untuk dapat mengembangkan kemitraan dengan masyarakat (Kaliboto Green Institute)
- 5 ➤ Usaha yang dikembangkan sebagai bagian dari ekosistem pendukung untuk kegiatan LPTP Surakarta sebagai OMS (Akademi Komunitas Adiyasa, Lembaga Sertifikasi Profesi)

MODEL-MODEL PENGEMBANGAN USAHA DI DALAM JARINGAN LPTP SURAKARTA



TAHUN 2018 PROSES PEMBENAHAN BERLANGSUNG



Menjadi momen penting bagi LPTP Surakarta, dimana terjadi pembenahan administrasi keuangan dan manajemen pengelolaan secara umum pada semua unit bisnis dalam jaringan LPTP Surakarta. Unit-unit bisnis yang tadinya berjalan secara terpisah dengan mekanisme koordinasi dan kontrol yang terbatas dari LPTP Surakarta sebagai OMS induknya, menyebabkan unit-unit bisnis belum berfungsi sebagaimana tujuan semula, yaitu menjadi salah satu sumber pendanaan bagi LPTP Surakarta. Dengan kata lain, dari unit-unit bisnis belum ada pembagian keuntungan kepada LPTP Surakarta.

SETELAH PEMBENAHAN



Mekanisme koordinasi antara unit-unit bisnis dengan LPTP Surakarta dibenahi, manajemen keuangan dibenahi, unit-unit bisnis mulai melaksanakan pembagian keuntungan kepada LPTP Surakarta sebagai pemilik mayoritas saham perusahaan, atau sebagai anggota koperasi yang memberikan modal penyertaan.

SEBELUM PANDEMI



Unit-unit usaha LPTP Surakarta berhasil membagikan keuntungan kepada LPTP Surakarta total sekitar Rp1 miliar per tahun. Pembagian keuntungan tersebut cukup baik untuk menambah pendapatan lembaga dan sudah bisa memenuhi lebih dari separuh biaya operasional LPTP Surakarta yang berada di kisaran Rp150 juta per bulan.

PANDEMI HINGGA 2023

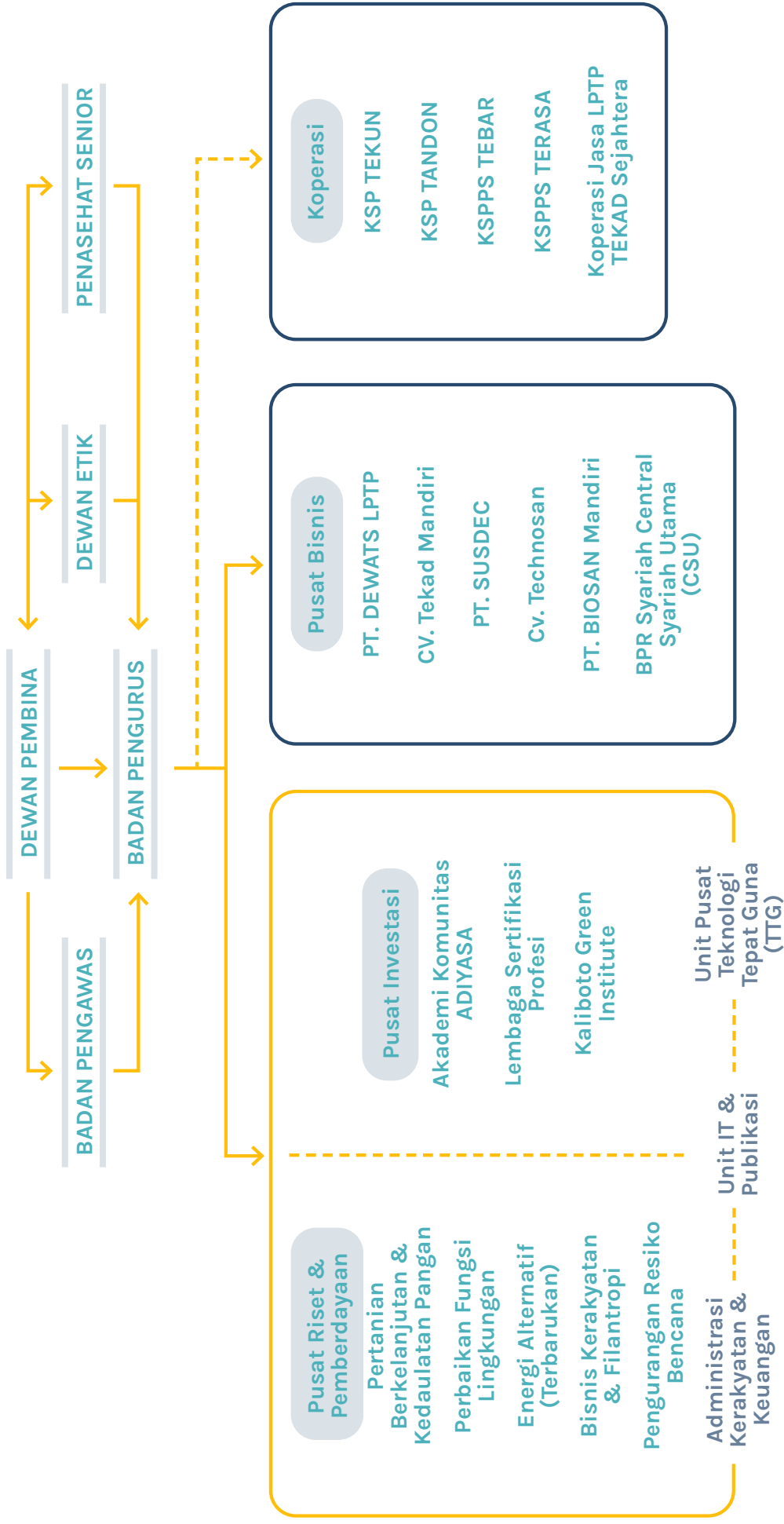


Menjadi tahun-tahun yang cukup berat bagi LPTP Surakarta, namun semua tetap berjalan dengan mengandalkan sebagian operasional menggunakan dana tabungan lembaga.

Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, dan Pengelolaan Bisnis

Dengan adanya fungsi OMS dan bisnis dalam jaringan organisasinya, LPTP Surakarta berkembang menjadi organisasi dengan struktur organisasi yang cukup kompleks dan melibatkan model relasi dan koordinasi yang beragam. Keragaman model inisiatif unit bisnis juga melahirkan keragaman posisi struktural unit-unit bisnis dalam struktur organisasi LPTP Surakarta. Berikut struktur organisasi LPTP Surakarta saat ini:

STRUKTUR ORGANISASI LPTP SURAKARTA



KELEMBAGAAN PENGEMBANGAN YLPTP
 Bersifat otonom, bertanggungjawab kepada Badan Pengurus dan kepada konstituen masing-masing

KELEMBAGAAN PUSAT (INDUK) YLPTP
 Langsung di bawah kendali Badan Pengurus

Sebagaimana kelembagaan yayasan pada umumnya, LPTP Surakarta memiliki Dewan Pembina yang mengangkat Badan Pengawas untuk mengawasi operasional yayasan pada umumnya dan khususnya pada kinerja Badan Pengurus. Ada pula Dewan Etik yang membantu Dewan Pembina maupun Badan Pengurus, serta Penasehat Senior yang terutama membantu Badan Pengurus manakala diperlukan.

Badan Pengurus memegang mandat untuk merancang strategi pengembangan lembaga dan menjalankan operasional lembaga. Di bawah Badan Pengurus ada dua fungsi kelembagaan, Kelembagaan Pusat (Induk) YLPTP dan Kelembagaan Pengembangan YLPTP.

Kelembagaan Pusat (Induk) YLPTP terdiri dari **dua bagian fungsi utama**.

Pertama,

PUSAT RISET DAN PEMBERDAYAAN

Fungsinya adalah menjalankan mandat LPTP Surakarta sebagai OMS. Di dalamnya ada pembagian atas beberapa sektor yang menjadi fokus LPTP Surakarta, yaitu:

Pertanian Berkelanjutan dan Kedaulatan Pangan

Perbaikan Fungsi Lingkungan

Energi Alternatif (Terbarukan)

Pengurangan Resiko Bencana

Bisnis Kerakyatan dan Filantropi



Kedua,

PUSAT INVESTASI

Fungsi utamanya adalah berinvestasi dalam unit usaha yang dijalankan sendiri oleh LPTP Surakarta dan bersifat seperti *start-up* sebagai unit-unit usaha di bawah lembaga tersebut dengan pendanaan berasal dari YLPTP serta bertitik berat pada pemenuhan tujuan dan misi yang lebih dominan dibandingkan dengan unit-unit usaha di bawah kelompok pusat bisnis. Saat ini di dalam kelompok Pusat Investasi YLPTP terdapat tiga unit usaha, yaitu:

1

Akademi Komunitas Adiyasa

2

Kaliboto Green Institute

3

Lembaga Sertifikasi Profesi

Ketiga unit di dalam pusat investasi ini juga menjadi wadah belajar bagi YLPTP untuk berproses mewujudkan apa yang dianggapnya penting, seiring dengan visi misinya. Orientasi utama dari unit ini adalah untuk menghasilkan pengetahuan dan ajang uji coba yang kemudian dikembangkan menjadi usaha yang sehat dan dapat memberikan keuntungan. Sehingga disadari sepenuhnya oleh LPTP Surakarta bahwa unit-unit yang diinisiasi dan didirikan di dalam pusat investasi merupakan *cost center* atau harus didanai dan bukan pemberi keuntungan setidaknya untuk beberapa lama, sampai kemudian dapat berkembang menjadi unit usaha yang mampu memberikan keuntungan.

Baik pusat riset dan pemberdayaan maupun unit-unit yang ada di dalam pusat investasi dikelola oleh tim dan manager dan bertanggungjawab langsung kepada Badan Pengurus Yayasan LPTP Surakarta. Kelembagaan induk ini juga memiliki unit-unit manajemen, yaitu Administrasi dan Keuangan, Unit IT dan Publikasi, serta Unit Pusat Teknologi Tepat Guna (TTG), yang berfungsi menjadi tim badan pengurus dalam mengelola yayasan dan semua tugas badan pengurus.

Selain Kelembagaan Pusat YLPTP, ada pula Kelembagaan Pengembangan YLPTP yang berfungsi sebagai kelembagaan kedua dalam struktur organisasi LPTP Surakarta dan bersifat otonom dalam operasionalisasinya, terdiri dari dua kelompok fungsi, yaitu pusat bisnis dan koperasi. Penamaan pusat bisnis dan koperasi menunjukkan adanya fungsi bisnis dalam dua model yang berbeda dikembangkan di dalam jaringan LPTP Surakarta.

Dalam pusat bisnis terdapat perusahaan-perusahaan yang mendapatkan investasi dari LPTP Surakarta sebagai salah satu pemilik saham. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah:

1 PT Dewats - LPTP

2 CV Technosan

3 CV Tekad Mandiri

4 PT Biosan Mandiri

5 PT Susdec

6 BPRS Central Syariah Utama

Pada setiap perusahaan tersebut terdapat manajemen pengelola yang bertanggung jawab kepada Badan Pengurus. Sebagai pemilik saham mayoritas, LPTP Surakarta mengangkat Komisaris yang ditugaskan menentukan dan menyusun rencana strategis dan target usaha, termasuk target keuntungan usaha. Badan Pengurus secara reguler bertemu dengan Komisaris perusahaan untuk mendapatkan laporan kinerja usaha, kendala yang ditemui, atau kebutuhan dukungan yang diperlukan perusahaan. Dukungan yang dimaksud misalnya LPTP Surakarta diharapkan dapat memperkuat relasi dan memperluas jaringan pasar.

Untuk menjaga integritasnya, Badan Pengurus LPTP Surakarta tidak boleh terlibat langsung dan berhubungan dengan eksekutor perusahaan-perusahaan yang sedang bermitra atau sedang menjadi klien dari perusahaan unit usaha LPTP Surakarta.

Hal ini menegaskan bahwa urusan bisnis sepenuhnya dikelola oleh pengelola bisnis, mengingat sebagian besar bidang usaha unit-unit bisnis LPTP Surakarta beririsan dengan keahlian kerja LPTP Surakarta. Misalnya, pekerjaan untuk kebutuhan pengelolaan limbah di desa terpencil merupakan area kerja LPTP Surakarta, sedangkan pengelolaan limbah di institusi rumah sakit atau gedung kantor misalnya, merupakan pasar bagi perusahaan unit usaha LPTP Surakarta.

Sekalipun ada pemisahan yang tegas, tetapi ada beragam bentuk dukungan yang dapat diberikan LPTP Surakarta kepada unit bisnisnya selain modal finansial. Salah satunya modal sosial yang telah dibangun oleh kerja LPTP Surakarta selama puluhan tahun. Misalnya, apabila ada hubungan yang kurang serasi antara unit bisnis LPTP Surakarta dengan pemerintah daerah dalam suatu hubungan bisnis, relasi sosial politik yang sudah lama terbangun dan reputasi baik LPTP Surakarta dalam kerja-kerja di tengah masyarakat dapat memperbaiki hubungan yang kurang serasi itu. Begitu pula dalam perluasan pemasaran, jaringan yang luas dan reputasi baik dari LPTP Surakarta juga besar pengaruhnya untuk *branding* dan *positioning* dari unit-unit bisnis LPTP Surakarta.

Berbeda dengan pusat bisnis yang memiliki jalur hubungan struktural yang tegas dengan pertanggungjawaban yang jelas dari unit bisnis kepada Yayasan LPTP Surakarta, koperasi hanya memiliki jalur hubungan yang bersifat konsultatif saja dengan Badan Pengurus Yayasan LPTP. Sebab setiap koperasi di dalam jaringan LPTP Surakarta diinisiasi bersama oleh LPTP Surakarta dan warga komunitas setempat yang tadinya adalah dampingan LPTP Surakarta. LPTP Surakarta memastikan kelembagaan koperasi berjalan sesuai dengan seharusnya dimana posisi kekuasaan tertinggi koperasi ada pada rapat anggota. Namun demikian, LPTP Surakarta mengembangkan mekanisme yang memungkinkan setiap koperasi di dalam jaringannya dapat tetap memelihara visi misi dan ideologi LPTP Surakarta serta dapat mengawasi pengelolaan koperasi terutama untuk menjamin keamanan dari pengelolaan aset koperasi.

Empat dari lima koperasi yang ada dalam jaringan LPTP Surakarta adalah koperasi simpan pinjam, baik yang konvensional maupun syariah. Oleh karenanya, sangat perlu dijaga keamanan keuangan anggota dan terlaksananya proses simpan pinjam yang sesuai dengan kebutuhan anggota di wilayah koperasi tersebut berada. Koperasi yang ada di jaringan LPTP Surakarta tersebut adalah:

1. KSP Tekad Usaha Mandiri (KSP Tekun)
2. KSP Petani Donorojo (KSP Tandon)
3. KSPPS Tekun Sahabat Mandiri (KSPPS Tebar)
4. KSPPS Tekad Merapi Husada (KSPPS Terasa)

Keempat koperasi simpan pinjam tersebut dibentuk oleh warga di daerah-daerah yang tadinya merupakan dampingan LPTP Surakarta. Didirikan tidak dalam waktu yang bersamaan, Koperasi Simpan Pinjam (KSP) konvensional KSP Tekun yang paling senior, berlokasi di Desa Cepogo, Boyolali, Jawa Tengah, tidak terlalu jauh dari pusat kegiatan LPTP Surakarta. KSP Tekun berdiri tahun 1997 sebagai kelanjutan dari proyek biogas yang sudah dilaksanakan oleh LPTP Surakarta di lokasi tersebut sejak 1989. KSP yang dibentuk setelah KSP Tekun adalah KSP Tandon (berdiri 2002) yang terletak di Pacitan, kemudian pada tahun 2016 berdiri dua KSPPS, yaitu KSPPS Tebar yang tadinya adalah unit simpan pinjam syariah dari KSP Tekun dan KSPPS Terasa di Merapi.

Koperasi-koperasi di dalam jaringan LPTP Surakarta berkembang dalam performa berbeda-beda. **Ada tiga faktor yang diidentifikasi oleh LPTP Surakarta sebagai faktor utama yang menentukan perkembangan dan performa dari koperasi yang ada di tengah warga komunitas**

Jarak lokasi KSP dari pusat kegiatan LPTP Surakarta

Frekuensi kunjungan LPTP Surakarta ke koperasi

Kondisi ekonomi warga komunitas

Dua faktor pertama adalah faktor internal yang saling terkait, yaitu jarak lokasi KSP dari pusat kegiatan LPTP Surakarta dan frekuensi kunjungan LPTP Surakarta ke koperasi. Kunjungan LPTP Surakarta memberi ruang berkomunikasi langsung secara intens dalam mendiskusikan berbagai kendala yang dihadapi oleh koperasi dan bersama-sama memformulasikan solusinya sehingga secara umum koperasi berkembang lebih cepat. Namun pada koperasi yang jaraknya lebih jauh dari kantor LPTP Surakarta, lebih jarang dikunjungi sehingga intensitas komunikasinya lebih sedikit, mempengaruhi perkembangan koperasi tersebut menjadi cenderung lebih lambat.

Faktor pengaruh ketiga adalah kondisi eksternal, terutama kondisi ekonomi dari warga komunitas di mana koperasi berada. Koperasi yang anggotanya para peternak sapi dan susu cenderung lebih cepat berkembang dibandingkan dengan koperasi yang anggotanya adalah petani yang panennya setiap beberapa bulan sekali dengan nilai pendapatan dari panen yang juga relatif lebih rendah. Karakter kebutuhan keuangan dan kemampuan menabung dari anggota koperasi menentukan performa volume usaha dari koperasi.

Ada benang merah dari faktor-faktor yang mempengaruhi performa unit-unit bisnis di dalam jaringan LPTP Surakarta, baik unit bisnis yang bersifat investasi OMS maupun koperasi yang dikembangkan bersama komunitas warga. **Benang merah tersebut yaitu bahwa proses komunikasi dan diskusi yang intens antara LPTP Surakarta dengan unit-unit bisnis di dalam jaringannya memberi manfaat bagi semua pihak, di antaranya dalam bentuk:**

1

Membantu mengidentifikasi kebutuhan solusi dari masalah dan tantangan yang dihadapi unit bisnis.

2

Membantu mengidentifikasi bentuk-bentuk dukungan yang dibutuhkan unit bisnis untuk berkembang, sehingga OMS tahu apa dukungan yang dapat disediakan.

3

Terbangunnya keberanian dan kesadaran akan risiko yang melekat pada unit bisnis.

4

Terbangunnya kesadaran tinggi terhadap perlunya fungsi *Research and Development* (R&D) baik untuk masing-masing unit bisnis terus berinovasi terhadap produk agar selalu mengikuti perkembangan zaman sehingga dapat terus bertahan sebagai bisnis, maupun untuk LPTP Surakarta sebagai OMS yang perlu terus menerus memproduksi pengetahuan baru, referensi baru, model-model baru, untuk dapat menghadirkan program-program yang relevan bagi masyarakat

5

Menguatnya keterikatan antara unit bisnis dengan LPTP Surakarta sebagai induknya.



Foto 34: Salah satu sudut lahan aset LPTP Surakarta dijadikan kebun produktif (sumber foto: PLUS)

Selain manfaat dari proses komunikasi dan diskusi intens antara OMS dengan unit bisnis yang dikembangkannya, dari jatuh bangun dan pengalamannya selama ini, LPTP Surakarta menyimpulkan **beberapa hal yang menjadi kunci dari berkembang dan tidaknya unit bisnis, yaitu:**

1. **Tata kelola keuangan, meliputi pencatatan yang jelas antara uang masuk dan uang keluar dengan menggunakan standar yang dapat diaudit.** LPTP Surakarta sendiri baru menerapkan standar penataan menyeluruh dari tata kelola, SOP, dan pencatatan keuangan di semua perusahaannya pada 2018.
2. **Kejelasan proses pengambilan keputusan dan kebijakan, terutama dalam tata kelola keuangan.**

3. **Manajemen personalia yang handal** karena memegang peranan kunci untuk memastikan bahwa personel yang direkrut dapat berfungsi efektif.
4. **Intensitas diskusi dan komunikasi, baik di lingkungan internal manajemen bisnis maupun antara unit bisnis dengan OMS, yang berlaku di setiap unit bisnis.** Misalnya, perlu dilaksanakan pertemuan secara reguler antara komisaris dengan direksi di setiap awal bulan untuk membuat perencanaan dan melakukan evaluasi di akhir bulan. Sehingga ketika LPTP Surakarta kemudian bertemu secara reguler dengan komisaris setiap tiga bulan akan selalu mendapatkan informasi terkini untuk mengetahui perkembangan bisnis, dinamika dan kemajuannya seperti apa
5. **Keberanian untuk pindah zona dari zona OMS sebagai LSM ke zona bisnis sebagai pebisnis.** Perubahan ini menuntut kesiapan secara mental dan pola pikir (*mindset*) dalam berbagai konteks, yaitu antara lain:
 - a. Sebagai pebisnis menjadi pihak yang harus memperhitungkan semua aspek dalam konteks efisiensi dan untung rugi, dari yang sebelumnya ketika sebagai pelaksana program OMS tidak perlu memperhitungkan aspek-aspek tersebut.
 - b. Mengubah orientasi pemanfaatan keuangan dari yang sebelumnya ketika sebagai OMS dituntut untuk dapat menggunakan seluruh anggaran sesuai rencana, menjadi berorientasi penggunaan dana yang ada sebagai modal tidak habis bahkan harus terus bertambah.
 - c. Perubahan perspektif terhadap pendapatan dari yang awalnya mendapatkan dana relatif besar dari donor menjadi pendapatan yang cenderung lebih kecil, apalagi jika jenis usahanya penjualan retail yang prosesnya cenderung lebih berat dibandingkan model kerja proyek berdonor yang anggarannya sudah tersedia.
 - d. Ketegasan dalam menentukan pengelolaan bisnis dilaksanakan oleh personil yang berbeda dengan personil OMS, termasuk juga dalam operasional koperasi perlu ketegasan dalam pengelolaan program simpan pinjam dan memastikan keamanan uang anggotanya.

Setiap unit bisnis memiliki dinamika proses yang khas dan masing-masing dapat menjadi referensi, baik untuk bisnis yang sejenis maupun untuk OMS pada umumnya. Agar lebih dapat mengenali proses dari unit bisnis yang ada dalam jaringan LPTP Surakarta, berikut ini elaborasi dari beberapa unit bisnis LPTP Surakarta yang menunjukkan proses pengembangan dan berkembangnya unit bisnis yang berbeda karakter.

FAKTOR PENGARUH BAGI PENGEMBANGAN BISNIS OMS BEDASARKAN PENGALAMAN DI LPTP SURAKARTA

Pertemuan reguler Badan Pengurus OMS dengan Komisaris unit bisnis untuk mengetahui perkembangan, dinamika, dan kendala bisnis.

Pada OMS

1. OMS terlibat membantu mengidentifikasi kebutuhan solusi dari masalah unit bisnis;
2. OMS terlibat membantu mengidentifikasi dan menyediakan dukungan yang dibutuhkan unit bisnis untuk berkembang;
3. Keberanian dan kesadaran akan risiko yang melekat pada unit bisnis;
4. Kesadaran tinggi tentang perlunya fungsi *Research and Development (R&D)* baik untuk masing-masing unit bisnis maupun untuk lembaga OMS yang perlu memproduksi pengetahuan, referensi, dan model baru;
5. Keberanian untuk «pindah zona» dari yang «zona LSM» menjadi «zona pebisnis» secara mental dan *mindset*.

Pada UNIT BISNIS

1. Tata kelola keuangan: pencatatan yang jelas dan pemisahan yang jelas antara uang masuk dan uang keluar, menggunakan standard pencatatan keuangan yang bisa diaudit, SOP keuangan di semua perusahaan LPTP;
2. Kejelasan proses pengambilan keputusan dan kebijakan, terutama dalam tata kelola keuangan;
3. Manajemen personalia, perlu ketegasan untuk personel yang dapat berfungsi efektif;
4. Intensitas diskusi dan komunikasi, berlaku di setiap unit bisnis, pertemuan reguler antara Komisaris dengan Direksi setiap awal bulan untuk membuat perencanaan dan evaluasi di akhir bulan.

PT DEWATS DAN PT BIOSAN MANDIRI

Salah satu bidang kerja yang ditekuni LPTP Surakarta adalah pengembangan teknologi biogas dan pengolahan air limbah yang dikerjakan bersama masyarakat dan pemerintah daerah.

2005

Melahirkan PT Dewats, sebuah perusahaan yang fokus kepada pembuatan Instalasi Pengelolaan Air Limbah (IPAL) Komunal untuk dipakai oleh masyarakat, dan menargetkan proyek-proyek pemerintah.

2010

Didirikan PT Biosan Mandiri yang menyediakan layanan pengolahan air limbah dengan menggunakan instalasi yang berbeda dari yang digunakan oleh PT Dewats, yaitu menggunakan fiber IPAL. Fitur ini umum digunakan di gedung-gedung seperti perkantoran, industri, rumah sakit, sekolah, dan sebagainya. PT Biosan Mandiri terus mengembangkan produk-produknya, saat ini model-model produk fiber IPAL yang didistribusikan sudah lebih beragam. PT Biosan Mandiri bahkan juga mengembangkan bioteknologi berupa pemanfaatan jenis bakteri tertentu untuk mempercepat proses penguraian air limbah.

Hari ini PT Biosan Mandiri cukup dikenal sebagai sebuah perusahaan yang memberikan produk dan layanan yang berkualitas.

Sekalipun PT Dewats dan PT Biosan Mandiri berasal dari bidang atau kepakaran dan pengalaman LPTP Surakarta yang sama, yaitu pengelolaan air limbah, namun masing-masing mengembangkan produk yang berbeda untuk pasar yang berbeda. PT Dewats lebih ke arah sanitasi dan pengolahan air limbah masyarakat, sementara PT Biosan Mandiri lebih ke pengolahan limbah dan sanitasi di gedung-gedung. Masing-masing perusahaan mengembangkan *research and development* (R&D) yang disesuaikan dengan jenis kebutuhan dari segmen pasar masing-masing.

2019

Omzet yang berhasil diraih PT Dewats sebelum pandemi Covid-19 pada tahun 2019 adalah sekitar Rp14 miliar setahun dengan keuntungan bersih sekitar Rp1 miliar. Dari keuntungan ini, dibagikan sebagai dividen sekitar Rp700 juta, sehingga dengan 74% kepemilikan sahamnya, LPTP Surakarta mendapatkan pembagian dividen sekitar Rp400 juta.

PT Biosan Mandiri dikembangkan dengan sebagian modal berasal dari pinjaman bank sebesar Rp3,5 miliar. Omzet perusahaan sebelum pandemi tercatat mencapai Rp28 miliar di tahun 2019 dengan keuntungan bersih sekitar Rp2 miliar. Dari keuntungan tersebut, PT Biosan Mandiri mampu membagikan dividen kepada pemilik saham sekitar Rp1,2 miliar. LPTP Surakarta memiliki 54% saham PT Biosan Mandiri, sehingga mendapatkan pembagian dividen sekitar Rp700 juta.



Foto 35: Gedung PT Biosan Mandiri - LPTP
(sumber foto: PLUS)



Foto 36,37: Produk dan miniatur produk PT Biosan Mandiri
(sumber foto: PLUS)

Dalam hal kepemilikan saham, baik di PT Dewats maupun PT Biosan Mandiri dikenal apa yang disebut sebagai **saham penghargaan**, yaitu pemberian sejumlah persentase tertentu dari saham perusahaan kepada beberapa orang yang berkontribusi secara signifikan dalam pengembangan perusahaan. Selain itu ada juga beberapa individu yang menjadi pemilik saham karena menjadi pemodal awal perusahaan.

Pengelolaan PT Dewats maupun PT Biosan Mandiri sepenuhnya diserahkan kepada pengelola profesional. Perusahaan juga mengembangkan kerja sama produksi dengan pabrik swasta lain dan secara konsisten melaksanakan R&D untuk dapat mengembangkan inovasi produk. Di masing-masing perusahaan setidaknya ada pertemuan sekali dalam sepekan yang mengumpulkan semua karyawan. Di antara pertemuan reguler itu setidaknya sekali sebulan khusus membahas tentang perkembangan teknologi yang menjadi bidang keahlian perusahaan. Dalam pertemuan-pertemuan ini jugalah proses internalisasi dan pemeliharaan visi misi LPTP Surakarta dilaksanakan.

KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) DAN KOPERASI SIMPAN PINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH (KSPPS) DALAM JARINGAN LPTP

Sebagai OMS yang fokus pada pendampingan komunitas masyarakat di pedesaan, ada program dan proyek LPTP Surakarta yang melibatkan kegiatan dana bergulir di antara warga komunitas desa, misalnya program biogas yang menyediakan fasilitas dana pinjaman bergulir kepada para peternak yang akan memasang fasilitas biogas di area peternakannya. Setelah implementasi program dan proyek selesai, dana pinjaman bergulir masih ada di tengah masyarakat setempat sehingga muncul permintaan dari warga untuk melanjutkan kegiatan simpan pinjam dan angsuran tersebut karena manfaatnya jelas dirasakan oleh warga. LPTP Surakarta kemudian mengajak warga untuk bersama-sama membentuk koperasi simpan pinjam, melanjutkan kegiatan simpan pinjam yang sudah berlangsung dan bahkan sudah berkembang pula asetnya terutama aset modal finansialnya.

Pola proses seperti di atas melahirkan dua KSP konvensional dan dua KSP Syariah di empat lokasi terpisah. KSP tertua dan yang paling berkembang adalah Koperasi Tekun di Desa Cepogo, Boyolali, Jawa Tengah. **Bermula dari kegiatan praktik biogas mahasiswa pada sekitar tahun 1989-1990 untuk pertanian dan peternakan di Desa Cepogo**, diperlukan proses cukup panjang dalam memberi pemahaman dan penerimaan masyarakat terhadap biogas agar dipakai untuk berbagai keperluan rumah tangga terutama memasak. Proses ini berhasil memasang 200 unit biogas dalam periode 1990-1998 yang dibiayai oleh dana bergulir untuk 200 petani. Kegiatan ini yang kemudian mendorong didirikannya PT Dewats.

Ketika proyek LPTP Surakarta yang memberikan dana bergulir kepada 200 orang petani peternak berakhir, petani meminta kepada LPTP Surakarta agar dana tersebut jangan dihentikan. Dari seluruh modal awal koperasi termasuk dana bergulir yang sudah beredar di masyarakat sejumlah sekitar Rp500

LPTP Surakarta kemudian mengajak dan mengkonsolidasikan 200 petani penerima dana bergulir tersebut untuk mengumpulkan modal (sebagai simpanan pokok) per orang Rp1 juta sebagai modal awal didirikannya Koperasi Tekun pada 1997.

juta, **pada tahun 2023 aset KSP Tekun telah berkembang mencapai Rp38 miliar dan perputaran uang mencapai Rp60 miliar per tahunnya.** Jumlah anggota dan pengguna (yang keanggotaannya masih dalam proses) di KSP Tekun sudah lebih dari 2000 orang. Di Boyolali sendiri sudah ada enam kantor kas, dan sudah berkembang pula kantor-kantor cabang di Klaten, Pasuruan, hingga Jawa Barat sehingga KSP Tekun saat ini sudah menjadi koperasi nasional.



Foto 38-40: Kantor KSP Tekun Pusat dan Cabang
(sumber foto: KSP Tekun)

Modal penyertaan LPTP Surakarta di awal pendirian koperasi sebesar Rp500 juta sudah dikembalikan ke LPTP Surakarta separuhnya. Namun, LPTP Surakarta tetap mempertahankan deposito sebesar Rp650 juta di KSP Tekun, sehingga dapat terus memiliki dasar untuk melakukan mekanisme pengawasan LPTP Surakarta yang sudah terbangun sejak awal berdirinya koperasi. Mekanisme pengawasan LPTP Surakarta kepada KSP Tekun dibangun melalui diterapkannya peraturan tidak tertulis bahwa dari lima orang pengurus di KSP Tekun, tiga orang berasal dari unsur LPTP Surakarta dan dua-orang dari unsur petani. Dengan demikian visi misi LPTP Surakarta tetap dapat terus dipertahankan untuk menjadi pegangan idealisme dari strategi dan kebijakan manajemen KSP Tekun sampai ke level pelaksanaan teknis KSP. Misalnya, KSP Tekun tidak membiayai usaha yang bertentangan dengan visi misi LPTP Surakarta.



Foto 41, 42: Layanan di KPS Tekun dan Penghargaan dari Kemenkop UKM RI yang diperoleh KSP Tekun pada tahun 2009
(sumber foto: KSP Tekun)

Perkembangan KSP Tekun juga dipengaruhi oleh

FAKTOR INTERNAL

Intensitas komunikasinya dengan LPTP Surakarta sebagai OMS induknya

FAKTOR EKSTERNAL

Kemampuan ekonomi masyarakat

Lokasi KSP Tekun yang tidak jauh dari LPTP Surakarta dan frekuensi kunjungan LPTP Surakarta yang cukup sering memungkinkan adanya diskusi yang intens antara LPTP Surakarta dengan para pengelola KSP Tekun. Dari sisi ekonomi masyarakat, anggota KSP Tekun rata-rata adalah petani yang memiliki berbagai produk hasil pertanian dengan frekuensi panennya sebagian besar adalah harian dan pemasarannya meliputi wilayah yang cukup luas. Karakter masyarakat tersebut mendorong partisipasi simpan pinjam yang cukup tinggi, baik kebutuhan menabung maupun kebutuhan meminjam untuk menambah modal usaha, keperluan rumah tangga, dan sebagainya.

Pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) KSP Tekun di tahun 2023, SHU (Sisa Hasil Usaha) koperasi yang dibagikan kepada anggota ada yang hingga senilai Rp11 juta. Dengan meningkatnya nilai ekonomi keanggotaan di KSP Tekun, maka untuk anggota baru bila ingin memiliki hak seperti anggota lama nilai simpanannya saat ini minimal adalah Rp14,5 juta. Mirip dengan kenaikan nilai saham perusahaan yang berlipat nilainya dibanding ketika awal dibeli.

KSP yang dibentuk setelah KSP Tekun adalah KSP Tandon, singkatan dari KSP Petani Donorejo (berdiri 2002) yang terletak di Pacitan, daerah kering yang cukup jauh dari pusat kegiatan LPTP Surakarta. Lokasi yang relatif jauh ini berkonsekuensi pada proses komunikasi yang kurang intens dengan LPTP Surakarta sebagai induknya sehingga perkembangannya tergolong paling lambat. Pada tahun 2023 KSP Tandon tercatat mengelola dana hampir Rp3 miliar.

Koperasi yang paling baru didirikan adalah KSPPS Terasa, singkatan dari KSPPS Tekad Merapi Husada (berdiri 2016) berlokasi di Merapi, perkembangannya cukup cepat. Di tahun 2023 telah mencatatkan omzet setahun Rp4,8 miliar. Pada tahun yang sama juga didirikan KSPPS Tebar, singkatan dari Tekun Sahabat Mandiri, pusatnya berlokasi di Karanggede, Boyolali. Tetapi KSPPS Tebar sebenarnya sudah lama beroperasi, berawal dari unit simpan pinjam syariah KSP Tekun yang dimulai tahun 2003 dengan nama BMT Tekun. Pada tahun 2016 karena keharusan peraturan pemerintah, BMT Tekun dipisah menjadi badan usaha mandiri KSPPS Tebar. Saat ini KSPPS Tebar telah memiliki beberapa kantor cabang dan kantor kas yang tersebar di wilayah Jawa Tengah. Perkembangannya hampir menyamai KSP Tekun. Pada tahun 2023 KSPPS Tebar mencatat omzet mencapai Rp55 miliar.

LPTP Surakarta memandang KSPPS dari sisi mekanisme bisnis lebih menguntungkan dan perkembangannya lebih cepat karena cara menghitung jasa pinjaman bukan berbasis bunga yang sudah ditetapkan sejak awal besarnya, melainkan dengan cara bagi hasil yang berpotensi menghasilkan margin yang lebih tinggi kepada KSPPS. Selain itu, bagi masyarakat yang dominan muslim dipandang lebih menarik karena lebih Islami, sehingga penambahan anggota lebih cepat.

Koperasi yang ada di jaringan LPTP Surakarta tidak memberikan pembagian keuntungan sebagaimana layaknya di perusahaan yang berbasis kepemilikan saham. Koperasi akan membayarkan jasa atas penyertaan modal dari LPTP Surakarta sesuai format hitungan yang sudah disepakati. LPTP Surakarta tidak mendapatkan pembagian keuntungan atau SHU koperasi sebagaimana anggota koperasi lainnya karena tidak berpartisipasi dalam kegiatan simpan pinjam sebagaimana anggota lainnya.



Foto 43: Kantor KSPPS Terasa (Tekad Merapi Husada) di Merapi, Jawa Tengah
(sumber foto: KSPPS Terasa)



Foto 44: Kantor KSP Tandon (Petani Donorejo) di Pacitan, Jawa Tengah
(sumber foto: KSP Tandon)

BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) CENTRAL SYARIAH UTAMA (CSU)

Pada 2018, BPRS CSU dalam keadaan terpuruk dan hampir bangkrut setelah 11 tahun terakhir selalu merugi. Saat itu posisi modal tersisa Rp300 juta ditambah dengan beban-beban lainnya. Pada tahun 2020, LPTP Surakarta berkesempatan membeli 27,49% saham, yang artinya menjadi pemilik saham mayoritas dan bersama dengan beberapa investor lainnya memberikan suntikan modal sebesar Rp3 miliar untuk memenuhi standar ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).



Foto 45,46: Kantor BPRS CSU tampak depan, dan momen wawancara di lobi utama kantor BPRS CSU bersama (kiri-kanan) Mukhlis N. Cahyadi (Direktur Operasional), Mukhlis M Karim (Direktur Utama), dan Rahadi (Ketua Pengurus LPTP Surakarta) (sumber foto: PLUS)

Tantangan mengembalikan kesehatan BPRS CSU cukup besar.

Strategi utama dan pertama yang digunakan adalah pembenahan manajemen.

Pengalaman cukup lama dalam pengelolaan koperasi-koperasi simpan pinjam memberikan kapasitas bagi LPTP Surakarta untuk melakukan pembenahan menyeluruh pada manajemen BPRS CSU.

Strategi yang kedua atau lebih tepatnya sebagai faktor pengaruh utama, dalam upaya mengembalikan kesehatan BPRS CSU adalah modal sosial LPTP Surakarta berupa reputasi positif sebagai lembaga yang secara umum telah lama bekerja untuk kepentingan masyarakat

Pembenahan manajemen dan reputasi positif menghasilkan kepercayaan masyarakat dan performa BPRS CSU yang meningkat signifikan.

Belum lama menjadi pemilik saham BPRS CSU, pandemi melanda. Namun BPRS CSU tetap mampu bertahan bahkan membukukan keuntungan. Tahun 2023, BPRS CSU memiliki lebih dari 10 ribu nasabah penabung dengan aset yang semula sekitar Rp70 miliar pada 2022 sudah berkembang menjadi Rp86 miliar yang terdiri dari tabungan dan deposito, serta sudah pula mampu memberikan dividen kepada LPTP Surakarta sekitar Rp700 juta.

Meski bisnis yang dijalankan oleh BPRS CSU sejenis dengan koperasi simpan pinjam yang ada di jaringan LPTP Surakarta, tetapi BPRS CSU merupakan badan usaha yang berbasis saham, sehingga pertanggungjawabannya langsung kepada badan pengurus. Seperti pada perusahaan lain yang sahamnya dimiliki LPTP Surakarta, mekanisme koordinasi dan pertanggungjawaban adalah antara komisaris BPRS CSU dengan badan pengurus.

KALIBOTO GREEN INSTITUTE: BERBISNIS DENGAN RAKYAT

Kelembagaan Pusat YLPTP memiliki fungsi pusat investasi yang di dalamnya terdapat tiga lembaga,

1. Kaliboto Green Institute (KGI)
2. Akademi Komunitas Adiyasa
3. Lembaga Sertifikasi Profesi

Kesamaan ketiga lembaga ini adalah sebagai lembaga strategis untuk memproduksi dan mengumpulkan pengetahuan serta pengalaman, dan sebagai sarana untuk uji coba, yang disadari oleh LPTP Surakarta membutuhkan sumber daya waktu, tenaga, maupun biaya. Pembiayaan atau investasi di lembaga-lembaga ini menggunakan dana tidak terikat yang dikumpulkan dari berbagai sumber pendapatan lembaga.

Pada khususnya, KGI adalah media uji coba LPTP Surakarta dalam membangun pengetahuan dan pengalaman dari berbagai aspek strategis.

1. Menjadi wadah pengembangan dan uji coba model kerja sama bisnis bersama masyarakat, yang dipandang lebih adil dari praktik yang biasa dilaksanakan di masyarakat.

2. Sebagai upaya untuk memiliki usaha yang dapat menjadi sumber dana signifikan bagi LPTP Surakarta yang berbasis pada produksi pangan.

3. Sebagai bentuk dari pengelolaan dan pemanfaatan lahan kritis seluas 7,5 hektar milik LPTP Surakarta.



Foto 47: Kolam pembenihan ikan di KGI (2023)
(sumber foto: PLUS)

Membangun model kerja sama bisnis bersama masyarakat merupakan salah satu misi utama yang ingin diwujudkan LPTP Surakarta.

Kerja sama bisnis yang memposisikan LPTP Surakarta dan masyarakat secara setara, dengan tujuan strategis untuk memperbaiki bisnis model rantai pasok agar lebih berkeadilan dan menguatkan kapasitas masyarakat yang bekerja sama dengan LPTP Surakarta.

“ Uji coba model bisnis ini menjadi sarana membangun pengetahuan dan pengalaman bisnis bersama masyarakat yang nyata bagi LPTP Surakarta, bukan sebagai program pemberdayaan ekonomi yang memosisikan LPTP Surakarta sebagai pendamping masyarakat. ”

KGI memaksa LPTP Surakarta mengubah pola pikirnya dari yang tadinya sebagai LSM menjadi pola pikir pebisnis sosial, dimana di satu sisi bisnis harus dikelola dengan sebaik mungkin agar tidak merugi dan mampu menghasilkan keuntungan, namun di sisi lain keseluruhan prosesnya bukan hanya proses formal bisnis, melainkan seperti yang dinyatakan oleh Ketua Pengurus LPTP Surakarta, yaitu merupakan wujud membangun kasih sayang dari bisnis.

KGI mendalami usaha peternakan sapi, kambing, domba, ikan lele, dan usaha rumput pakan ternak, yang semuanya dikerjakan di atas lahan milik LPTP Surakarta. Proses jatuh bangunnya cukup berat, sempat merugi Rp200 juta dan hampir menyerah, tetapi kemudian LPTP Surakarta bersama pengelola KGI melaksanakan proses evaluasi intensif untuk mengetahui apa saja penyebab kerugian dan bagaimana untuk dapat bangkit kembali. Pengelola KGI belajar dari teman-teman yang sukses, memperbaiki banyak hal, memperluas jaringan, sehingga kemudian LPTP Surakarta berani menambah investasi untuk melanjutkan KGI.

Saat ini meski belum dapat memberi kontribusi keuntungan bagi LPTP Surakarta, KGI sudah dapat menghidupi dirinya sendiri, membiayai proses uji coba, dan melakukan penelitian serta pengembangan pengelolaan bisnisnya. Seraya itu juga melaksanakan pembaruan model bisnis dalam bertransaksi dengan mitra-mitra bisnis dari masyarakat, yang diharapkan menjadi model yang lebih adil bagi semua pihak di dalam rantai pasok.



Foto 48: Kolam budidaya ikan KGI (2023)
(sumber foto: PLUS)

Pengelolaan KGI dipimpin oleh manajer yang diangkat oleh badan pengurus, yang kemudian melibatkan masyarakat setempat, baik untuk menjadi pekerja, bagian dari tim pengelola, ataupun sebagai mitra dalam bertransaksi dan bekerja sama. KGI juga melibatkan sejumlah mahasiswa yang magang untuk belajar tentang pemberdayaan masyarakat, berbisnis sosial, dan sebagainya, sambil juga berkontribusi pada proses kerja KGI. Untuk LPTP Surakarta sendiri keterlibatan mahasiswa juga sekaligus menjadi bagian dari proses kaderisasi.



Foto 49: Peternakan domba KGI (2023)
(sumber foto: PLUS)



Foto 50: Peternakan kambing KGI (2023)
(sumber foto: PLUS)



Foto 51: Area produksi pakan ternak KGI (2023)
(sumber foto: PLUS)

AKADEMI KOMUNITAS ADIYASA

Dalam pusat investasi LPTP Surakarta ada **dua lembaga** yang terkait langsung dengan proses peningkatan kapasitas yang lebih formal, yaitu

Akademi Komunitas Adiyasa

Dimaksudkan untuk tujuan kaderisasi, mengembangkan generasi baru yang dapat melanjutkan kerja sesuai dengan visi misi LPTP Surakarta.

Lembaga Sertifikasi Profesi

Ditujukan untuk menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan bagi LPTP Surakarta dan para aktivis pemberdayaan masyarakat.

Akademi Komunitas Adiyasa awalnya merupakan lembaga pendidikan non-formal yang ditujukan memberi keterampilan pada mereka yang dikeluarkan dari sekolah. Keterampilan yang diajarkan disesuaikan dengan kebutuhan desa atau wilayah setempat. Akademi ini sempat berhenti sejak 2007 dan mulai dihidupkan kembali sebagai akademi resmi pada 2018 yang memberikan pendidikan formal.



Foto 52: Akademi Komunitas Adiyasa - LPTP (2023)
(sumber foto: PLUS)

Sebagai lembaga yang sepenuhnya diinisiasi dan dibiayai oleh LPTP Surakarta, maka pertanggungjawabannya ada di bawah Badan Pengurus LPTP Surakarta, yang menunjuk personil untuk menjadi direktur sebagai pemimpin pengelolanya. Sekalipun memiliki tujuan-tujuan ideal, namun perubahan format akademi yang tadinya merupakan pendidikan non-formal menjadi pendidikan formal cukup menambah beban kerja administratif yang konsekuensinya adalah perlambatan dalam pengembangan substansi akademi. Saat ini, Akademi Komunitas Adiyasa masih dalam proses penguatan untuk dapat beroperasi secara efektif sebagai lembaga pendidikan formal yang relevan dengan perkembangan jaman. Sebagai investasi, masih perlu waktu bagi Akademi Adiyasa untuk dapat memberi kontribusi finansial kepada LPTP Surakarta.

Rencana ke Depan: Berbisnis Bersama Rakyat dan Pengelolaan Investasi

LPTP Surakarta telah memiliki perjalanan panjang sebagai sebuah OMS. Beragam pengalaman dan tantangan telah dilewatinya selama melakukan kerja sosial yang fokus kepada pemberdayaan masyarakat desa, sembari mengembangkan unit-unit bisnis dengan beragam model. LPTP Surakarta maupun masing-masing dari unit-unit bisnis dan koperasi di dalam jaringan LPTP Surakarta terus berupaya agar apa yang sudah dibangun terpelihara, berkembang, dan semakin kuat sehingga nantinya dapat menjadi penopang utama keuangan LPTP Surakarta agar dapat menjadi lembaga OMS yang kokoh dan mandiri.

KSP Tekun misalnya, punya rencana untuk mengembangkan diri menjadi pendorong kolaborasi antara petani penghasil sayur mayur di desa setempat, untuk dikumpulkan dan kemudian dipasarkan bersama. Saat ini Koperasi Tekun juga sedang memperluas cakupan wilayah kerjanya ke sejumlah daerah sehingga koperasi sedang melakukan proses magang untuk mempersiapkan kebutuhan SDM di kantor-kantor cabang baru.

PT Biosan Mandiri sedang fokus melakukan riset bakteri yang dapat mengurai air limbah lebih cepat dan sudah mulai dilakukan uji coba pemanfaatannya. Jika hasilnya stabil, maka akan segera dipatenkan dan menjadi inovasi produk yang unggul dari PT Biosan Mandiri. Sementara itu, untuk BPRS CSU sedang melanjutkan kerja kerasnya karena diminta oleh LPTP Surakarta untuk meningkatkan target keuntungannya.

LPTP Surakarta melihat ada beberapa **tantangan cukup besar** yang dipandang perlu untuk diupayakan agar dapat terwujud bagi kepentingan masa depan LPTP Surakarta.

Tantangan Pertama

Masih terkait dengan mewujudkan cita-cita berbisnis bersama masyarakat yang memposisikan LPTP Surakarta sebagai mitra setara dengan masyarakat untuk membangun kolaborasi bisnis yang menguntungkan bagi kedua pihak. LPTP Surakarta ingin dapat membangun bisnis bersama masyarakat ini berskala ekonomi cukup signifikan sehingga membawa dampak yang cukup besar dan bisnisnya berkelanjutan. Contoh yang dibayangkan misalnya adalah LPTP Surakarta dan sejumlah petani kopi bersama-sama membangun fasilitas pengolahan kopi dan memasarkan hasil olahan kopi tersebut. Atau, LPTP Surakarta bersama sejumlah petani padi berkolaborasi mengembangkan *rice mill*, dimana kepemilikan terbagi antara LPTP Surakarta dengan para petani.

LPTP Surakarta menyadari bahwa untuk mewujudkan cita-cita berbisnis bersama masyarakat itu menuntut proses

perubahan pola pikir, baik bagi pihak LPTP Surakarta maupun masyarakat. Masyarakat perlu diajak untuk tidak lagi melihat LPTP Surakarta sebagai pendamping yang harus memberi, melainkan pihak yang setara sebagai pebisnis yang harus saling menjaga agar semua pihak sama-sama mendapatkan manfaat dan keuntungan yang adil. Juga diperlukan proses intens mengkonsolidasikan masyarakat, mengkoordinasikan pengembangan pabrik dan produknya, dan seterusnya. Untuk pengembangan kerja sama bisnis bersama masyarakat ini masih dicari dan dijajaki bagaimana formula pelaksanaan dan pembiayaannya.

LPTP Surakarta juga saat ini sedang mengembangkan model bisnis sosial baru yang erat dengan tujuan kaderisasi, dimana LPTP Surakarta memberi kesempatan bagi mahasiswa yang membutuhkan dukungan pembiayaan sekolah untuk menjadi pemasar ritel kopi seduh. Setelah diujicoba, bisnis kecil ini dapat memberi keuntungan yang cukup baik untuk kebutuhan mahasiswa sendiri, selain juga memberi keuntungan bagi LPTP Surakarta. Skalanya masih kecil tetapi diyakini sudah siap untuk direplikasi untuk nantinya bisa menjadi bisnis yang cukup dapat berkontribusi finansial bagi LPTP Surakarta.

Tantangan Kedua

Yang sedang dipelajari dan dijajaki pelaksanaannya adalah pengembangan lembaga pengelola investasi yang diberi mandat untuk mengelola aset-aset LPTP Surakarta dalam berbagai bentuk. Saat ini LPTP Surakarta memiliki beberapa aset yang tidak termanfaatkan secara maksimal, salah satunya misalnya sebagian dari area gedung kantor LPTP Surakarta sendiri. LPTP Surakarta berharap bisa dicari rumusan agar pemanfaatan gedung kantor dapat mendatangkan pemasukan yang cukup untuk membiayai pemeliharaan gedung. Selain itu, ada juga aset lahan 7,5 hektar yang baru digunakan sebagiannya oleh KGI. Bila Lembaga Pengelola Investasi LPTP Surakarta sudah terwujud dan diberi mandat untuk melipatgandakan aset LPTP Surakarta, maka diharapkan juga dapat memberi jawaban bagi kebutuhan pembiayaan untuk mengembangkan bisnis bersama rakyat.

Bagi LPTP Surakarta, melangkah sebagai OMS yang berfokus pada kerja-kerja sosial untuk pemberdayaan masyarakat dan sebagai pebisnis sosial dengan kerja-kerja bisnis yang tidak terlepas dari visi misi dan nilai yang diyakini LPTP Surakarta, adalah semacam *two in one* yang tidak lagi perlu dipertanyakan alasannya, tetapi harus terus digali bagaimana caranya. LPTP Surakarta sudah merasakan jatuh bangun cukup lama, yang melahirkan kesimpulan bahwa perlu terus belajar dan terus memproduksi pengetahuan dan pengalaman untuk bisa punya strategi yang lebih baik dari waktu ke waktu. Kemandirian LPTP Surakarta sebagai OMS adalah tuntutan LPTP Surakarta kepada dirinya sendiri, maka LPTP Surakarta juga menuntut dirinya sendiri untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam memiliki bisnis yang sehat dan menguntungkan untuk kelak menjadi sumber pendanaan utama bagi LPTP Surakarta.

TANTANGAN MASA DEPAN LPTP SURAKARTA

Mempelajari dan menjajaki pengembangan lembaga pengelola investasi LPTP Surakarta

Lembaga investasi ini akan diberi mandat untuk mengelola aset-aset LPTP Surakarta dalam berbagai bentuk, termasuk dan terutama beberapa aset LPTP Surakarta yang belum dimanfaatkan secara maksimal.

Mengubah pola pikir LPTP Surakarta maupun masyarakat dalam relasi bisnis

- Masyarakat perlu untuk tidak lagi melihat LPTP sebagai pihak pendamping yang selalu memberi, melainkan rekan bisnis yang saling menjaga agar semua pihak mendapatkan manfaat dan keuntungan yang adil.
- Untuk pengembangan kerja sama bisnis bersama masyarakat ini masih dicari dan dijajaki bagaimana formula pelaksanaan dan pembiayaannya.

PERKUMPULAN DESA DIGITAL TERBUKA (OPENDESA)

Mengapa Perkumpulan OpenDesa Berbisnis?

Perkumpulan Desa Digital Terbuka adalah perkumpulan yang bermula dari komunitas virtual berupa grup Facebook yang terbentuk sejak tahun 2014, dari orang-orang yang memiliki kepedulian dan perhatian yang sama pada isu besar perkembangan desa.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat telah mendorong perubahan struktur sosial yaitu terbentuknya komunitas di ruang-ruang berbasis teknologi. Grup Facebook ini memiliki perhatian yang spesifik khususnya pada aspek sistem informasi yang dibutuhkan desa untuk dapat tetap relevan dengan perkembangan zaman dan mendapatkan manfaat sebesar-besarnya dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan desa. Di dalam grup tersebut ada ribuan orang dari seluruh penjuru Indonesia, bahkan diaspora di luar negeri yang berkumpul secara virtual. **Proses berkomunitas**

virtual ini kemudian menghasilkan inisiasi satu terobosan teknologi yaitu aplikasi digital Sistem Informasi Desa (SID) yang bersifat open source dan dapat digunakan oleh semua desa secara gratis, diberi nama OpenSID. Dengan demikian OpenSID dapat disebut sebagai aplikasi untuk masyarakat yang dikembangkan oleh komunitas masyarakat.



Foto 53: Hernindya Wisnuadji, salah satu pendiri OpenDesa dan Ketua Umum periode 2018-2023 (sumber foto: PLUS)

OpenSID dibuat oleh sejumlah relawan yang sepenuhnya bekerja secara sukarela dari tempatnya masing-masing, mengembangkan mekanisme bersama untuk pembuatan aplikasi sistem informasi desa, dan menghidupkan kegiatan-kegiatan berkomunitas virtual yang dapat memberi masukan-masukan yang relevan terkait kebutuhan desa sehingga dapat menguatkan substansi dari aplikasi desa tersebut. Seluruh proses komunikasi dilaksanakan melalui dan menggunakan teknologi. Selain grup Facebook, ada berbagai jalur komunikasi dan interaksi yang juga dibangun, seperti melalui email, Telegram, dan Whatsapp.

Seiring dengan waktu, semakin banyak desa yang menggunakan OpenSID, maka semakin kompleks kebutuhan pengelolaannya. Sejalan dengan perkembangan aplikasi, visi dan misi mengembangkan desa melalui inisiatif aplikasi OpenSID ini juga berkembang. **Muncul kebutuhan untuk melembagakan komunitas sebagai lembaga pengelola OpenSID.** Perkumpulan Desa Digital Terbuka pun resmi didirikan pada tahun 2018 di Nagari Tanjung Haro Sikabu-kabu Padang Panjang, Kabupaten Limapuluh Kota, Sumatra Barat. Pendirian lembaga resmi perkumpulan ini dimotori oleh tujuh orang yang posisinya juga tersebar di berbagai wilayah Indonesia dan luar negeri, seperti Yogyakarta, Bandung, Padang Panjang, Kalimantan Timur, Manado, dan Melbourne (Australia). Mereka mewakili lebih dari 4.000 anggota grup Facebook pada saat itu.

Pemilihan lokasi dari Sekretariat Nasional Perkumpulan dilakukan melalui proses panjang di grup Facebook dan Telegram. Dari hasil diskusi tersebut, diputuskan kantor sekretariat berada di Nagari Tanjung Haro Sikabu-Kabu Padang Panjang, Kabupaten Limapuluh Kota, Sumatra Barat, berdasarkan pada dua alasan. Pertama, harus berada di luar Jawa dan kedua, nagari (desa) tersebut juga sudah menunjukkan performa terbaiknya dalam pengaplikasian teknologi, seperti situsnya yang bagus dan mendapatkan penghargaan dari tingkat kabupaten sampai provinsi.

Didirikannya Perkumpulan Desa Digital Terbuka atau yang kemudian disingkat namanya menjadi OpenDesa sebagai lembaga pengelola OpenSID menjadi fase baru, *milestone* selanjutnya dari inisiatif komunitas virtual OpenDesa. **Perkumpulan OpenDesa sebagai lembaga formal bukan hanya mengelola OpenSID sebagai aplikasi digital untuk desa, melainkan juga harus mengembangkan dua aspek yang sama pentingnya.**



Foto 54: Tampilan layar wawancara via zoom bersama Pengurus OpenDesa periode 2023-2026, Lusianto (Ketua Umum) yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat dan Lukman T Prasetya (Bendahara Umum) berlokasi di Malang, Jawa Timur, sementara pusat zoom dilaksanakan di Yogyakarta (sumber foto: PLUS)

2 ASPEK PENGEMBANGAN DAN TANTANGAN DI PERKUMPULAN OPENDESA

ASPEK PERTAMA

Pengembangan Perkumpulan sebagai Organisasi Formal

Tantangan utama: mengelola anggota dan dinamika organisasi agar menjadi faktor yang menguatkan inisiatif aplikasi OpenSID sebagai *support system** bagi desan untuk berkembang dan jangan sampai menjadi penghambat inisiatif aplikasi digital OpenSID dari perkembangannya untuk membantu desa-desa.

ASPEK KEDUA

Pengembangan Aplikasi OpenSID

Tantangan utama dalam mengembangkan aplikasi OpenSID bukan hanya dari dimensi teknisnya sebagai aplikasi digital, melainkan bagaimana mengembangkan aplikasi yang mampu menyelesaikan kebutuhan praktis desa, menangkap kebutuhan dan potensi desa secara antisipatif, sehingga OpenSID selalu relevan dan akan terus digunakan oleh desa.

Perkumpulan OpenDesa dengan aplikasi OpenSID merupakan fenomena unik dalam proses unit usaha yang dikembangkan OMS karena prosesnya terbalik. Maksudnya, bila dipersepsikan OpenSID sebagai produk usaha dan OpenDesa sebagai pengelola bisnis dari produk OpenSID, yang terjadi adalah produknya lahir terlebih dahulu sebagai hasil dari inisiatif bersama komunitas

virtual, baru kemudian OMS OpenDesa sebagai pengelola bisnisnya lahir. Dengan kata lain, bukan OMS yang melahirkan produk dan bisnisnya, melainkan produk OpenSID melahirkan OpenDesa sebagai OMS yang menjadi pengelola usaha dari produk OpenSID.

Namun perlu digarisbawahi bahwa ruh **OpenDesa sebagai pengembang digital non-profit berbasis komunitas** dan **OpenSID sebagai produk aplikasi yang tidak diperjualbelikan**, tetapi dipertahankan oleh OpenDesa sebagai lembaga formal perkumpulan yang mengelola OpenSID. Dalam upaya untuk terus mengembangkan OpenSID sesuai dengan kebutuhan desa, OpenDesa dituntut untuk membangun dan mengoperasikan tim kerja yang profesional. Dari sinilah kemudian muncul **produk-produk OpenSID Premium yang berbayar**, sebagai bentuk kontribusi dari para pengguna untuk bersama-sama memastikan aplikasi OpenSID dapat terus beroperasi dan berkembang memenuhi kebutuhan desa. Artinya, adanya produk OpenSID Premium yang berbayar ini bukan dalam konteks OpenDesa mencari keuntungan dari proses jual beli produk OpenSID, melainkan sebagai bentuk kegotongroyongan di antara semua stakeholder, yaitu penyedia dan pengguna OpenSID.

Para pendiri Perkumpulan OpenDesa percaya bahwa dengan memberikan akses *open source* infrastruktur teknologi kepada desa-desa merupakan cara terbaik untuk memastikan kebutuhan desa terhadap teknologi terpenuhi, dimana desa tidak dieksploitasi dengan biaya yang tinggi sebagaimana yang dialami oleh sejumlah desa karena teknologi disediakan oleh OpenDesa yang memang peduli pada kepentingan desa dan tidak berorientasi pada keuntungan. Bentuk kelembagaan perkumpulan sendiri merupakan pilihan strategis untuk mempertahankan OpenSID sebagai milik seluruh anggotanya. Selain itu, sebagian *programmer* yang mengawali pembuatan OpenSID adalah para pegiat di desa-desa sehingga mereka tahu apa yang dibutuhkan dan yang perlu diperkuat dengan infrastruktur teknologi.

Keputusan untuk mempertahankan sifat *open source* dari aplikasi ini dilatar belakangi keadaan lanskap penyedia layanan SID di masa awal dibentuknya OpenDesa. Pada waktu itu, sejumlah penyedia sistem informasi desa mematok anggaran Rp25 juta sampai Rp50 juta agar desa dapat memiliki SID. Itupun tidak berkelanjutan, karena setelah setahun SID tidak bisa diperpanjang aksesnya karena penyedia sistem tidak memberikan pendampingan dan layanan perpanjangan yang seharusnya sudah disertakan bersama dengan SID yang dibeli. Misalnya, *domain name* untuk *website* yang perlu diperpanjang setiap tahun dan layanan pemutakhiran SID tidak bisa dilaksanakan sehingga banyak desa tidak terlayani dengan baik kebutuhan SID-nya tersebut.

Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, dan Pengelolaan Bisnis

Perkumpulan OpenDesa sebagai lembaga formal pengelola OpenSID harus dengan hati-hati memosisikan lembaga untuk tidak berubah menjadi perusahaan yang berorientasi profit dan tidak mengubah OpenSID menjadi produk yang diperdagangkan untuk menumpuk keuntungan bagi kepentingan lembaga OpenDesa. Pada masa awal Perkumpulan OpenDesa berdiri, boleh dibilang segala sesuatu dilaksanakan oleh tim pengurus yang diketuai ketua umum.

Musyawarah Nasional (Munas) baru dilaksanakan pada tahun 2020 yang memutuskan lima pengurus lain yang menjabat sebagai ketua, sekretaris, dan bendahara secara kerelawanan. Lalu pada Munas 2023, lima jabatan tersebut disederhanakan menjadi tiga yang meliputi ketua umum, sekretaris jenderal, bendahara umum, serta tiga orang dewan pengawas.

Perkembangan skala dan beban kerja OpenDesa menuntut adanya tim yang bekerja secara profesional sehingga dikembangkanlah tim kelengkapan pengurus. Di bawah pengurus ada kesekretariatan yang dipimpin oleh kepala sekretariat dan ada beberapa direktur yang bertanggung jawab langsung kepada pengurus.

“**Tim dibentuk sesuai dengan kebutuhan dan sangat penting keberadaannya sebagai pelaksana harian, mengingat semua pengurus adalah relawan perkumpulan yang lokasi tinggalnya tersebar di berbagai daerah, dan masing-masing juga memiliki pekerjaan dan profesi sehingga terbatas sumber daya waktu dan tenaganya.**”

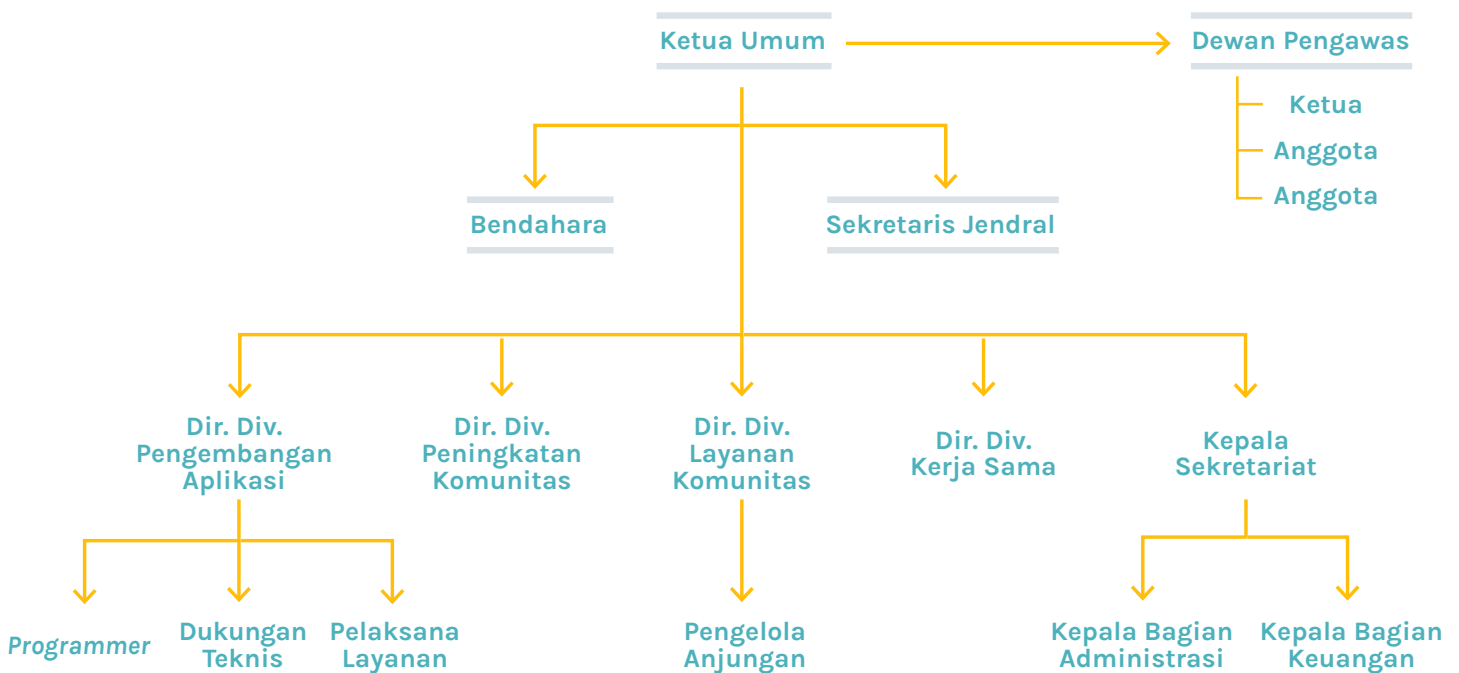
Tim Kelengkapan Pengurus yang bekerja secara *offline* ini berkantor di Sekretariat OpenDesa di Padang Panjang, dipimpin oleh kepala sekretariat untuk membantu sekretaris jenderal. Di dalam tim sekretariat ada yang menangani administrasi dan keuangan, juga mengelola keanggotaan perkumpulan serta pengguna OpenSID.

Untuk memastikan pengembangan dan pelayanan aplikasi OpenSID, pengurus memperkuat Direktur Pengembangan Aplikasi dengan **delapan orang full-time IT Programmer**. Semua *programmer* OpenSID bekerja secara *remote*, dari lokasi yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Kemudian ada tiga direktur lainnya, yaitu Direktur Kerja Sama, Direktur

Pelayanan Komunitas, dan Direktur Peningkatan Komunitas. Direktur Kerja Sama memiliki fungsi strategis untuk mengembangkan kerja sama dengan berbagai *stakeholders*, baik yang di hulu untuk proses pengadaan dan pengembangan produk OpenSID, maupun di hilir untuk memperluas pengguna OpenSID. Direktur Pelayanan Komunitas berfungsi untuk memberi pelayanan kepada komunitas yang sudah ada, dari mulai anggota di grup-grup komunitas virtual, para anggota perkumpulan OpenDesa, para pengguna OpenSID, vendor-vendor, maupun semua *stakeholders* yang terkait OpenSID. Sedangkan Direktur Peningkatan Komunitas terutama bertugas untuk mengembangkan komunitas yang ada, pengembangan anggota perkumpulan, dan memperluas jangkauan pengguna OpenSID.

Di dalam keanggotaan OpenDesa ada kategori Anggota Istimewa dan Anggota Biasa. Anggota Istimewa adalah para pendiri yang terdiri dari tujuh orang dan memiliki hak untuk menjadi Dewan Pengawas untuk memastikan visi misi OpenDesa dapat terus dijaga. Sedangkan Anggota Biasa adalah keanggotaan yang terbuka bagi siapa saja yang ingin menjadi pegiat yang aktif untuk kepentingan OpenDesa terutama di wilayah tinggalnya. Anggota dapat memilih pengurus dan juga dapat dipilih untuk menjadi pengurus OpenDesa. Saat ini, Anggota Biasa berjumlah 37 orang yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia.

STRUKTUR ORGANISASI PERKUMPULAN OPENDESA (2023)



Keunikan dari OpenDesa adalah sebagai sebuah perkumpulan yang di dalamnya tergabung dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai OMS dan sebagai unit bisnis. OpenDesa dibentuk memang untuk dapat mengelola dengan lebih baik bisnis sosial berupa pengadaan dan layanan produk OpenSID untuk kepentingan desa-desa, sambil melaksanakan fungsinya sebagai OMS seperti melaksanakan pendampingan untuk desa-desa, mengembangkan keanggotaan perkumpulan, dan sebagainya.

Bagi OpenDesa, keberlanjutan dari inisiatif sebuah komunitas ditentukan oleh tiga aspek.

1. **Kelembagaan**, OpenDesa telah mewujudkan kelembagaannya.
2. **Regulasi**, dalam hal ini OpenDesa hingga kini telah mengembangkan sejumlah SOP (*Standard Operational Procedure*) yang diperlukannya untuk dapat beroperasi, seperti SOP keuangan, SOP administrasi, SOP keanggotaan, dan sebagainya.
3. **Infrastruktur**, OpenDesa telah sejak awal mengembangkan infrastruktur berkomunitas secara virtual, melalui grup Facebook. Baru-baru ini OpenDesa memulai lagi sebuah grup Facebook yang bersifat terbuka untuk publik. Selain itu OpenDesa juga melengkapi saluran komunikasi dan publikasinya dengan media sosial dan grup Telegram, serta puluhan grup Whatsapp. Dengan demikian, OpenDesa dapat dikatakan telah memenuhi tiga aspek yang dibutuhkan untuk keberlanjutan dari inisiatif berupa OpenSID maupun keberlanjutan dari OpenDesa sebagai lembaga pengelola.

Seiring dengan perkembangan dari ketiga aspek itu, kemudian ada bagian-bagian yang selayaknya mendapatkan kompensasi atau kontraprestasi, sehingga dibutuhkan adanya dana yang berputar. Inilah yang kemudian mendorong pengembangan bisnis OpenDesa, yang merupakan proses alami dan wajar dari sebuah perkumpulan OpenDesa sebagai pengembang aplikasi digital open source* berbasis komunitas untuk kepentingan komunitas juga.

Dalam konteks gabungan fungsi OpenDesa sebagai OMS sekaligus sebagai pebisnis-sosial, OpenDesa dapat menjadi contoh dari OMS yang beroperasi secara usaha sosial atau sebaliknya, usaha sosial bisa dilaksanakan oleh OMS.

Sebagai OMS yang beroperasi juga sebagai pebisnis-sosial, OpenDesa tetap harus menghadapi berbagai tantangan yang berdimensi bisnis, seperti harus menghadapi kompetitor, harus dapat mengembangkan model-model kerja sama dengan mitra yang bersifat saling menguntungkan, memikirkan promosi dan perluasan pasar, mempertimbangkan dan memperhitungkan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk dapat terus bertahan dan berkembang, dan seterusnya. Sebaliknya, sebagai usaha sosial yang dilaksanakan oleh OMS, OpenDesa harus terus memastikan setiap strategi dan langkah yang diambil

selalu berada dalam koridor visi dan misi OpenDesa ketika didirikan sebagai organisasi yang bekerja bersama untuk kepentingan bersama.

Pengelolaan OpenSID oleh Perkumpulan OpenDesa harus menunjukkan bagaimana gabungan antara dimensi OMS dan bisnis dilaksanakan. Selain akses OpenSID yang *open source*, Perkumpulan OpenDesa menjawab perkembangan kebutuhan teknologi digital SID desa dengan menyediakan fitur-fitur yang bersifat *hosting* yang dapat diakses dengan cara berbayar, namun sangat terjangkau bagi desa. Seluruh fitur tersebut dapat dimanfaatkan oleh desa dengan maksimal untuk membantu tupoksi dari pemerintah desa dan bahkan juga dapat memberi lebih banyak pelayanan kepada warga desa. Tersedianya fitur-fitur ini dimungkinkan karena orientasi OpenDesa yang berfokus pada kepentingan desa sehingga mereka berupaya agar format produk dan layanan yang disediakan selalu dapat dijangkau oleh desa.

Untuk mendukung nilai ekonomis dari OpenSID agar terjangkau bagi semua desa, OpenDesa bekerja sama dengan berbagai *stakeholders* seperti vendor untuk *hosting*, *domain name*, dan kerja sama pemasaran untuk mensosialisasikan OpenSID kepada lebih banyak lagi desa. Namun ada kalanya juga OpenDesa menolak atau tidak melanjutkan kerja sama dengan mitra yang tidak mendukung orientasi OpenDesa yang menitikberatkan pada tujuan agar semua desa dapat memanfaatkan OpenSID.

Selain OpenSID versi standar yang dapat diakses secara gratis, OpenSID juga menyediakan paket berikut sewa *hosting* dan pembuatan *website* desa. Ada juga OpenSID Premium dengan fitur-fitur tambahan yang lebih spesifik dan lengkap. Paket premium tersebut dapat diakses desa dengan biaya layanan Rp1 juta per tahun sudah termasuk biaya *hosting*. Biaya layanan paket OpenSID Premium di-*bundling* dengan biaya layanan setahunnya Rp3,5 juta.

Dengan dikembangkannya produk dan layanan yang dapat dipilih oleh desa, ditambah dengan biaya yang terjangkau serta dapat dipertanggungjawabkan, maka bukan hanya dapat mengembangkan OpenSID, tetapi sekaligus menopang kebutuhan non teknis seperti kebutuhan operasional sekretariat lembaga, kegiatan formal perkumpulan OpenDesa, promosi OpenSID agar semakin banyak desa dapat menjangkau OpenSID, dan pengembangan mekanisme pendampingan ke desa-desa dalam pemanfaatan OpenSID.

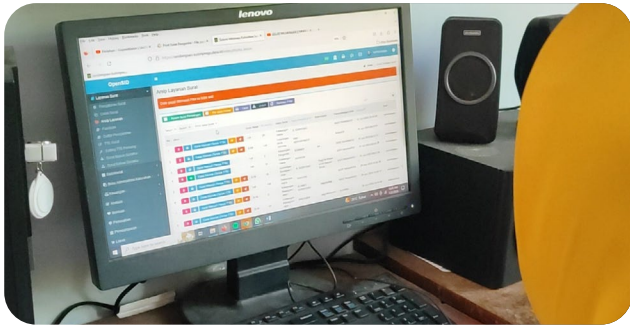


Foto 55-56: Kalurahan Sendangsari, Kulonprogo, DIY, salah satu desa pengguna OpenSID Premium. Sendangsari menjadi desa penerima penghargaan tingkat nasional (2022) untuk “Keterbukaan Informasi Publik” (KIP) untuk desa di wilayah Indonesia bagian barat, yang diberikan oleh Komisi Informasi Pusat RI (sumber foto: PLUS)



Foto 57: Hardi, Kepala Kalurahan Sendangsari (sumber foto: PLUS)



Foto 58: Sigit, Sekretaris Kalurahan Sendangsari (sumber foto: PLUS)

Produk OpenSID sekarang sudah berkembang dengan berbagai fitur dan layanan yang dapat dipilih oleh desa. Jumlah pengguna total sekitar **15.560 desa**, namun karena adanya kondisi-kondisi teknis tertentu yang mengakibatkan tidak tercatatnya pengguna aktif OpenSID di sejumlah desa, OpenDesa sendiri memperkirakan pengguna OpenSID sudah mencapai lebih dari 22.000 desa. Pengguna OpenSID Premium berjumlah sekitar **4000 desa**, tetapi yang aktif per periode waktu tertentu bisa sangat dinamis. Fluktuasi pengguna aktif ini menjadi salah satu tantangan utama OpenDesa sebab masih banyak desa yang awam dalam penggunaan teknologi digital sehingga OpenDesa perlu melakukan pendampingan ke desa-desa yang sudah menjadi pengguna OpenSID untuk memastikan tidak ada kendala bagi desa dalam melanjutkan penggunaan OpenSID. Fungsi pendampingan bagi desa-desa ini adalah



Foto 59: Fokus OpenDesa sebagaimana disebutkan di website opendesa.id (sumber foto: Opendesa)

salah satu kebutuhan desa yang lebih mungkin untuk dilakukan oleh penyedia layanan non-profit seperti Perkumpulan OpenDesa.

Aplikasi OpenSID dikerjakan sepenuhnya secara *full-time* oleh IT *programmer* OpenDesa. Selain mengatasi masalah-masalah teknis yang dihadapi oleh pengguna, para *programmer* juga melakukan *update* aplikasi vsekali sebulan sehingga setiap pengguna OpenSID akan mendapatkan pemutakhiran aplikasi setidaknya **12 kali** dalam setahun. Selain produk OpenSID, juga ada produk-produk pelengkap yang penyediannya adalah vendor-vendor dari anggota Perkumpulan OpenDesa yang tersebar di berbagai daerah dengan sistem kerja sama bagi hasil, seperti misalnya penyediaan tema untuk variasi tampilan aplikasi, Anjungan Layanan Mandiri, dan sebagainya. Ada pula produk yang pengembangannya bekerja sama dengan pihak tertentu, misalnya kerja sama dengan salah satu pemerintah daerah (Pemda) membuat **aplikasi OpenKAB**, dimana Pemda meminta agar aplikasi dapat menjadi sistem yang menyimpan data desa-desa di wilayah kabupaten tersebut atau kota tertentu. Produk aplikasi *customized* seperti ini dikelola secara tersendiri dengan penentuan pembiayaan yang juga disesuaikan dengan kebutuhan Pemda. Adanya aliran dana yang masuk maupun yang keluar dari OpenDesa selalu dalam kerangka gotong royong bersama-sama semua *stakeholders* memelihara keberlanjutan dan pengembangan OpenSID bagi kepentingan desa. Setiap dana yang masuk sebagai bentuk gotong royong dari desa didedikasikan untuk operasional tim kerja OpenDesa yang diupayakan secara maksimal untuk ramping dan efisien.

MODEL BISNIS OPENSID

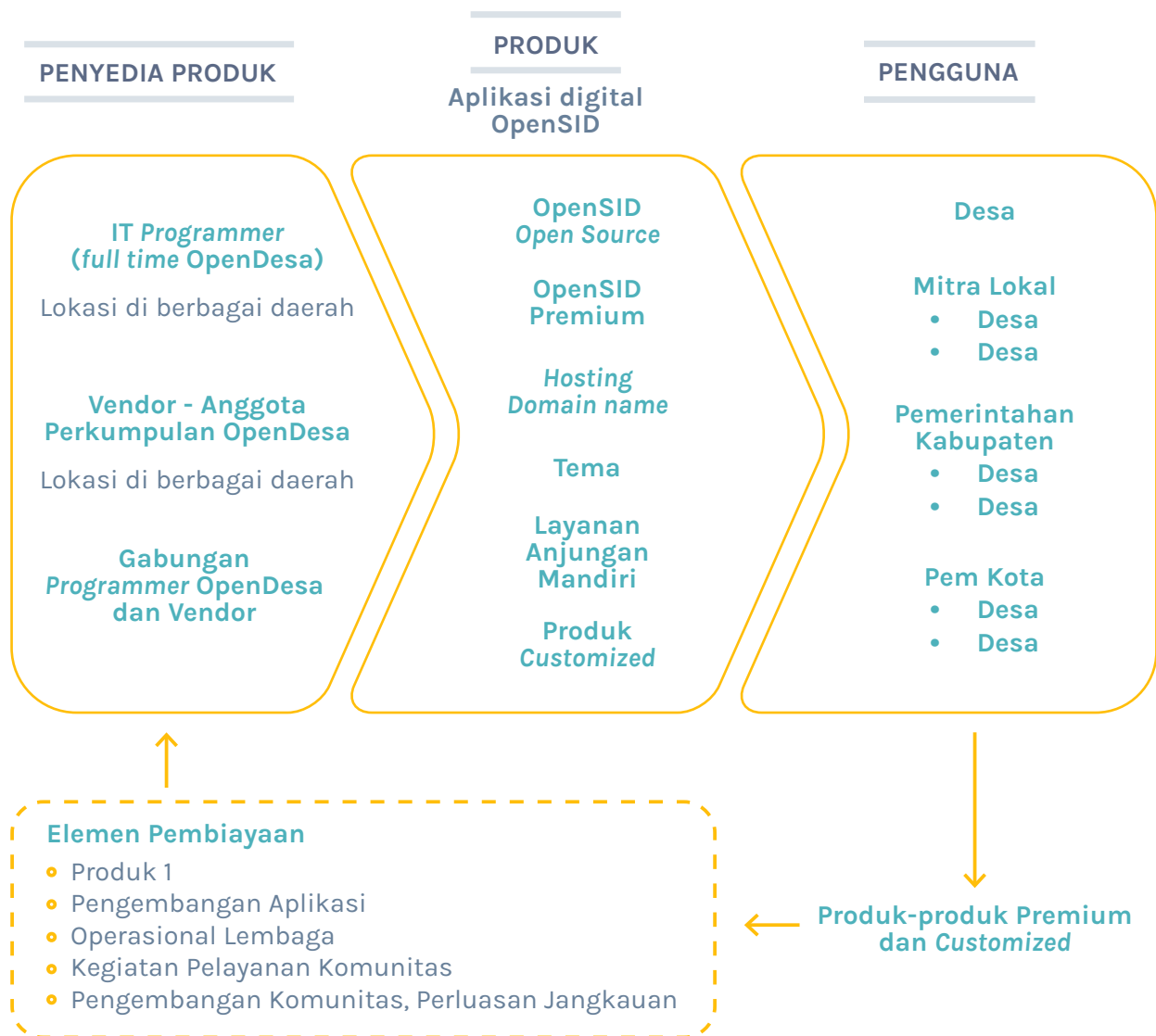




Foto 60: Tampilan beranda website opendesa.id
(sumber foto: PLUS)

OpenSID yang memberi akses bebas pakai pada siapa saja tentu memiliki harapan agar semua desa tanpa kecuali bisa dan mau memanfaatkannya untuk kepentingan desanya. Se jauh ini, sudah ribuan, bahkan puluhan ribu desa yang diperkirakan paling tidak telah mengunduh aplikasi OpenSID. Sebagian memanfaatkannya dalam jangka waktu tertentu, sebagian lagi memanfaatkannya dengan penuh, bahkan terus memperpanjang periode penggunaannya di tahun-tahun berikutnya, dan sebagian lagi dari yang memanfaatkan secara penuh waktu kemudian menjadi pelanggan dari OpenSID Premium. Bisa dipastikan bahwa desa yang menggunakan OpenSID Premium adalah desa-desa yang sudah merasakan manfaat dari OpenSID dan menilai bahwa fitur-fitur yang disediakan oleh OpenSID sesuai dengan kebutuhannya yang lebih kompleks dibandingkan fitur standar OpenSID. Dengan kata lain, bila OpenDesa menargetkan desa-desa terus menggunakan OpenSID bahkan yang Premium dan terus memperbarui langganannya, maka yang terpenting adalah OpenDesa perlu mengetahui kebutuhan desa-desa sehingga desa akan terus merasa OpenSID relevan dengan kebutuhan desanya, baik untuk kebutuhan administrasi dan layanan warga, maupun yang lebih kompleks lagi.

Dalam hal pemenuhan kebutuhan, OpenSID Premium menunjukkan adanya perkembangan pada aplikasi dari yang tadinya hanya menyediakan fitur-fitur untuk kebutuhan standar administrasi desa menjadi fitur-fitur yang bersifat lebih kompleks dan memang dibutuhkan oleh desa. **Sebagai aplikasi digital desa, OpenSID harus selalu dapat menganalisa terus menerus kebutuhan desa saat ini sesuai perkembangan zaman dan perubahan kondisi, bahkan juga harus bisa memperkirakan bagaimana OpenSID dapat menjadi salah satu alat bagi desa untuk berkembang.** Hanya dengan selalu menjadi aplikasi yang tinggi relevansinya dengan kebutuhan desa, maka OpenSID dapat memastikan keberlanjutan aplikasi karena dipastikan akan semakin banyak desa yang menggunakan aplikasi OpenSID disebabkan desa merasa membutuhkan aplikasi ini. Desa yang menggunakan OpenSID semata karena dorongan dari pihak luar, misalnya keharusan dari pemerintah daerah atau pusat sehingga terpaksa mengunggah, atau hanya karena gratis tapi lalu tidak dilanjutkan pemanfaatannya, besar kemungkinan tidak melanjutkan pemanfaatan aplikasi.

Hal-hal tersebut di atas merupakan pertimbangan-pertimbangan dari para pengurus OpenDesa dalam menyusun strategi ke depan bagaimana OpenSID akan dikembangkan. Yang diharapkan adalah bukan hanya OpenSID dapat menjangkau dan dipakai oleh lebih banyak desa, melainkan lebih dari itu.

Secara substantif OpenSID harus mampu memenuhi kebutuhan desa yang semakin kompleks dari waktu ke waktu dan bahkan mampu menjadi alat yang dapat mendorong desa untuk berkembang dalam berbagai aspeknya.

Kepengurusan OpenDesa baru saja berganti untuk kepengurusan periode 2023-2026. Selain melanjutkan hal-hal yang sudah dibangun oleh kepengurusan sebelumnya, pengurus baru memiliki **target kerja sebagai berikut:**

1. OpenSID digunakan secara aktif oleh sedikitnya 10.000 desa.

Dengan pengguna berstatus aktif maka diharapkan desa-desa tersebut dapat merasakan manfaat OpenSID dengan maksimal dan berpotensi memperbarui atau memperpanjang status aktif penggunanya.

2. Menjalinkan kerja sama dengan sedikitnya delapan kabupaten/kota.

Dengan kerja sama tersebut diharapkan seluruh desa atau kelurahan di wilayah bersangkutan didorong untuk menggunakan OpenSID. Tak hanya itu, langkah ini juga sebagai upaya mendapatkan perhatian dari Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Desa sehingga semua desa di Indonesia dapat didorong untuk melengkapi pemerintahannya dengan teknologi digital.

3. Mengembangkan strategi yang berorientasi kualitatif.

Dengan mengupayakan agar penggunaan OpenSID pada desa-desa lebih banyak dikarenakan atas dasar kebutuhan desa itu sendiri sehingga akan menjadi pengguna aktif. Ada dua capaian lanjutan bila desa menggunakan OpenSID atas kesadaran sendiri. Pertama, akan menjadi pelanggan setia bagi OpenDesa dan kedua, berpotensi membangun jaringan yang mampu membentuk inisiatif dan menjadi kekuatan bagi komunitas desa.

4. Melaksanakan siklus belajar refleksi-rencana-aksi-evaluasi.

Agar dapat menyusun strategi jangka panjang hingga 25 tahun ke depan yang mencakup strategi untuk capaian dampak bagi penguatan dan pengembangan OpenSID, serta bagi desa-desa yang menjadi fokus dan tujuan kerja OpenDesa.

Dengan target kerja di atas, pengurus OpenDesa berharap OpenSID akan semakin mendapat dukungan dan menciptakan kegotongroyongan yang semakin solid dari para penggunanya sehingga pada gilirannya akan semakin menguatkan pengembangan OpenSID bagi kepentingan desa. Target kerja ini adalah target yang inheren pada Perkumpulan OpenDesa sebagai OMS maupun sebagai pengelola bisnis sosial OpenSID.

PERKUMPULAN KOMUNITAS KONSERVASI INDONESIA (KKI) WARSI

Mengapa Perkumpulan KKI Warsi Berbisnis?



Foto 61: Fasilitas gedung aula di Ekowisata Alam Sebapo, di atas lahan aset Perkumpulan KKI Warsi, salah satu aset hasil usaha dari bisnis milik Perkumpulan (sumber foto: PLUS)

Perkumpulan KKI Warung Informasi dan Komunikasi (Warsi) adalah salah satu OMS yang cukup senior, bukan hanya sebagai sebuah lembaga yang sudah berusia lebih dari 30 tahun (berdiri sejak 1991), namun juga sebagai forum komunikasi dari pegiat-pegiat lingkungan hidup yang terdiri dari 13 organisasi yang berada di empat provinsi di pulau Sumatra. KKI Warsi berproses secara paralel intensif dalam sekaligus tiga dimensi.

- 1 ➤ Sebagai OMS yang mengembangkan fungsinya bagi masyarakat untuk visi misi yang ditetapkannya.
- 2 ➤ Sebagai OMS yang mengembangkan strategi penggalangan dana, dengan menggunakan perspektif kewirausahaan sosial, untuk kepentingan masyarakat dan visi misi organisasi.
- 3 ➤ Sebagai organisasi yang sejak awal berdiri sudah menuntut dirinya untuk membangun kemandirian dalam sumber daya sehingga dengan keberanian dan kesadaran bersama mengembangkan unit-unit bisnis dengan segala dinamika yang terjadi.



Foto 62: Rudi Syaf, Penasihat Senior dan salah satu pendiri Perkumpulan KKI Warsi
(sumber foto: PLUS)

Dengan visi organisasi melaksanakan konservasi bersama masyarakat, KKI Warsi mengembangkan berbagai strategi program untuk mengintegrasikan konservasi dengan pembangunan masyarakat. Masyarakat yang menjaga hutan harus diberi dukungan yang konkret sehingga menjadi insentif untuk memelihara konsistensi masyarakat sekitar hutan dalam menjaga hutannya. Semangat dan keberanian berwirausaha KKI Warsi mempengaruhi kreativitas organisasi dalam mengembangkan strategi penggalangan dana yang ditujukan untuk menambah sumber daya bagi masyarakat sekitar hutan, terutama komunitas-komunitas yang didampingi oleh KKI Warsi.

Salah satu strategi yang dikembangkan KKI Warsi dalam konteks penggalangan donasi publik adalah mengkreasikan **program Pohon Asuh yang memungkinkan masyarakat untuk ikut memelihara pohon di hutan agar tidak ditebang, dengan berdonasi Rp200 ribu setahun untuk tiap pohon.** Program ini memanfaatkan teknologi digital yang memungkinkan publik untuk mengetahui secara pasti pohon mana yang dipelihara keberadaannya dan diketahui perkembangannya dari waktu ke waktu. Donasi publik yang terkumpul sepenuhnya diberikan kepada masyarakat di sekitar hutan sebagai pihak yang secara langsung terkait dengan pohon-pohon di hutan yang dipelihara keberadaannya, dan dengan demikian juga pihak yang secara langsung memelihara keberadaan pohon-pohon di hutan tersebut. Di salah satu desa dimana di hutan yang dijaga warga desa tersebut telah terasuh 1000 pohon, maka desa tersebut mendapatkan dana Rp200 juta per tahun untuk menjaga pohon-pohon di hutan dekat desa.

Program Pohon Asuh tidak hanya berhenti pada pola pengumpulan donasi dari publik perorangan, KKI Warsi juga mengembangkan berbagai model kerja sama. Salah satunya adalah kerja sama dengan organisasi penyelenggara acara Ku Lari ke Hutan yang banyak mendapatkan perhatian publik, terutama generasi muda. Dari acara tersebut, cukup banyak donasi publik yang terkumpul, bukan hanya pada saat acara berlangsung, tetapi juga berlanjut setelah acara berlalu.

Kerja sama Pohon Asuh juga dilaksanakan dengan perusahaan seperti operator transportasi *online* sehingga memungkinkan penggalangan donasi publik dari para pengguna. Kerja sama dengan salah satu perusahaan internasional bahkan mengembangkan program Pohon Asuh

menjadi Hutan Asuh ketika perusahaan tersebut menjadikan seluruh pohon di satu blok kawasan hutan seluas lebih dari 900 hektar sebagai asuhannya. Dana yang diperoleh dari kerja sama ini sepenuhnya diberikan kepada desa-desa di sekitar hutan tersebut.

KKI Warsi juga bekerja sama dengan lembaga internasional yang menyediakan sertifikasi untuk imbal jasa karbon berbasis komunitas dan memberikan donasi yang jumlah nominal donasinya dihitung berdasarkan kemampuan komunitas dalam menyelamatkan hutan dari deforestasi. Kerja sama yang diajukan oleh KKI Warsi adalah untuk lima desa di sekitar Taman Nasional Bujang Rabah dengan luas sekitar 7.000 hektar. Ketika berhasil, dana didistribusikan kepada masyarakat di lima desa secara bertahap dengan nilai Rp 200 juta/tahun, seiring dengan pendampingan untuk desa. Alokasi penggunaan dana tersebut adalah 20% dimanfaatkan untuk memastikan penjagaan hutan dan 80% bebas dipakai untuk kebutuhan masyarakat desa. **Saat pandemi Covid-19 melanda, dana karbon komunitas menjadi penyangga terpenuhinya kebutuhan sembako masyarakat desa.** Setelah pandemi berlalu, dana ini digunakan oleh desa untuk kegiatan ekonomi warga.

Baik dari program penggalangan donasi publik Pohon Asuh maupun karbon komunitas, KKI Warsi tidak mengambil bagian atau potongan dari dana yang terkumpul atau diperoleh sebab kegiatan dan operasional KKI Warsi hampir seluruhnya dibiayai oleh kegiatan-kegiatan proyek dari kerja sama dengan lembaga donor.



Penanaman tanaman produktif di hutan memberi tambahan penghasilan masyarakat, sehingga pohon-pohon hutan tidak ditebang



Program penanaman kembali mangrove



Proses tagging mangrove



Proses tagging pohon program Pohon Asuh, menandai pohon-pohon yang diasuh untuk dipelihara dan tidak ditebang

Foto 63-66: KKI Warsi mengembangkan berbagai program donasi publik atau kerjasama dengan berbagai pihak untuk program Pohon Asuh menjaga pohon di hutan agar tidak ditebang, penanaman mangrove, dan penanaman aneka pohon produktif di dalam hutan. Seluruh perolehan dari donasi publik sepenuhnya untuk masyarakat dan pelaksanaan program.

(sumber foto: KKI Warsi)

Sebagai OMS, KKI Warsi berproses dan mengalami berbagai perubahan. Salah satu perubahan mendasar adalah dari yang semula forum komunikasi informal berubah menjadi yayasan. Kemudian, pada tahun 2002 kelembagaan berubah lagi menjadi perkumpulan dengan keanggotaan individu 60 orang. Keanggotaan KKI Warsi dikembangkan secara terbatas, dengan mekanisme rekomendasi dan persetujuan dalam musyawarah besar (Mubes). Saat ini, anggota perkumpulan sudah ada sekitar 200 orang.



Dengan menjadi perkumpulan dari ratusan anggota, dinamika musyawarah menjadi lebih menantang. Namun demikian, dalam semangat kemandirian, para anggota tidak ragu untuk mengembangkan bisnis sebagai salah satu sumber pendapatan organisasi. **Perkumpulan memutuskan dengan berani terkait investasi bisnis yang diambil dari dana perkumpulan, iuran anggota, dan sebagian management fee proyek-proyek.**

Peran sebagai pebisnis ini juga memaksa terjadinya perubahan *mindset* dan perspektif dari para anggota perkumpulan yang semula menggunakan pola pikir sebagai OMS harus dapat berubah berpikir dengan menggunakan perspektif bisnis. Ini tantangan yang tidak mudah bagi OMS karena dalam beberapa aspek, perbedaannya signifikan atau bertolak belakang. Misalnya, dalam soal modal finansial bagi OMS yang bekerja dengan sistem pendanaan dari donor untuk pelaksanaan program, OMS justru dituntut untuk dapat menggunakan seluruh anggaran sesuai dengan rencana alokasinya. Sementara sebagai pebisnis, modal uang dan aset dituntut untuk digunakan secara maksimal untuk menjalankan bisnis, membiayai kegiatan bisnis dengan strategi dan operasionalisasi yang bertujuan untuk dapat menghasilkan keuntungan sehingga dapat berkontribusi kepada OMS sebagai pemilik usaha.

Bagi KKI Warsi, mengembangkan bisnis adalah rumus utama untuk mengembangkan kemandirian perkumpulan. Penjelasan mengapa perkumpulan perlu berbisnis secara umum tidak terlalu diperlukan. Selalu akan ada perdebatan di tengah diskusi para anggota perkumpulan, namun kebulatan tekad untuk mengembangkan bisnis sebagai sayap ekonomi dari perkumpulan sudah disepakati sejak awal perkumpulan berdiri, terpelihara hingga kini, dan menjadi energi utama untuk bertahan menghadapi berbagai tantangan.

Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, dan Pengelolaan Bisnis

Perkumpulan KKI Warsi beranggotakan lebih dari 200 orang yang bergabungnya di waktu yang berbeda-beda sehingga lama keanggotaannya beragam dari yang paling senior bergabung sejak pendirian perkumpulan, sampai yang baru saja bergabung. Salah satu jalur keanggotaan yang baru adalah dari karyawan KKI Warsi. Setiap staf yang sudah bekerja di perkumpulan selama lebih dari dua tahun diberi kesempatan bisa mengajukan untuk menjadi anggota perkumpulan. Pengajuan menjadi anggota harus dengan rekomendasi minimal dua orang anggota dan akan disetujui atau

tidak oleh dewan anggota. Pada umumnya, pengajuan menjadi anggota akan disetujui, kecuali bila diketahui ada hal-hal yang secara prinsip tidak sejalan dengan perkumpulan. Penambahan anggota baru memiliki tantangan dalam dinamika organisasi, namun sekaligus merupakan langkah strategis untuk kaderisasi.



Foto 67: Adi Junedi, Direktur Eksekutif KKI Warsi (2023-2027)
(sumber foto: PLUS)



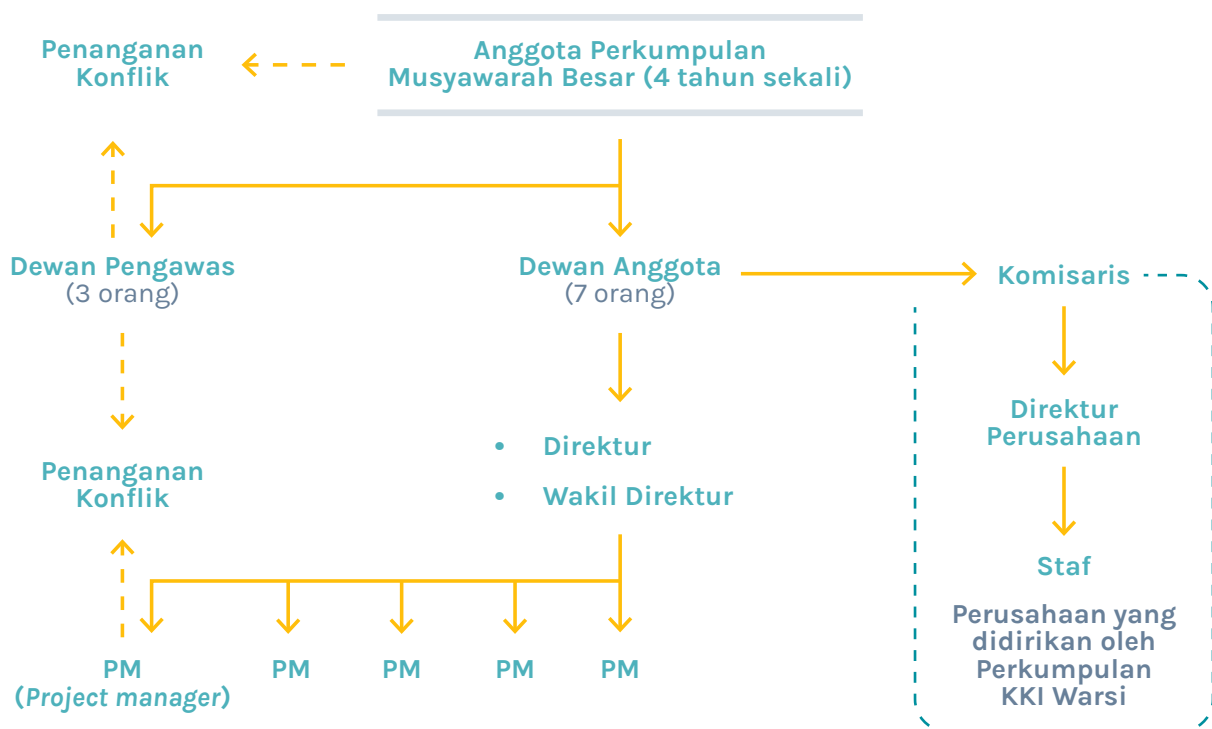
Foto 68: Kristiawan, Direktur PT Rimba Bungaron Indonesia
(sejak 2021) (sumber foto: PLUS)

Kekuasaan tertinggi perkumpulan terutama dilaksanakan dalam Musyawarah Besar anggota (Mubes) yang tadinya dilaksanakan setiap tiga tahun sekali dan baru-baru ini diubah menjadi empat tahun sekali. Mubes yang terbaru dilaksanakan adalah tahun 2023 di mana dewan anggota yang terpilih pada Mubes ini kemudian mengangkat direktur KKI Warsi yang baru.

Mekanisme demokrasi yang berlangsung di KKI Warsi adalah apa yang disebut sebagai “setengah kamar”, di mana dalam Mubes semua anggota memilih untuk menentukan tiga orang dewan pengawas dan tujuh orang dewan anggota. Dewan pengawas di KKI Warsi terutama berfungsi untuk mengatasi konflik-konflik yang terjadi di internal organisasi. Sementara dewan anggota adalah yang diberi mandat untuk memilih direktur dan wakil direktur perkumpulan. Dengan demikian, pemilihan direktur perkumpulan tidak melalui pemilihan langsung oleh seluruh anggota perkumpulan karena dianggap rentan akan terjadinya konflik horizontal antara anggota. Direktur perkumpulan akan bertanggung jawab pada dewan anggota dan tim di bawah direktur merupakan hasil perekrutan yang dilaksanakan secara terbuka.

Dalam Mubes, dewan anggota juga akan memilih beberapa orang di antara anggota perkumpulan untuk menjadi komisaris perusahaan. Komisaris ini yang kemudian akan memilih direktur perusahaan. Dengan demikian, untuk perusahaan berlaku jenjang pertanggungjawaban dari direktur perusahaan ke komisaris, baru komisaris bertanggung jawab ke dewan anggota. Direktur dan komisaris akan mengadakan rapat minimal sekali dalam enam bulan untuk mengetahui perkembangan bisnis, termasuk kendala dan dukungan yang dibutuhkan.

STRUKTUR ORGANISASI PERKUMPULAN KKI WARSI



Dari proses keorganisasian ini, Direktur KKI Warsi dan Direktur perusahaan yang didirikan oleh KKI Warsi memiliki posisi yang sejajar dalam artian sama-sama memiliki independensi dalam mengoperasikan organisasi dan perusahaan. Adanya komisaris yang mewakili perkumpulan di dalam struktur organisasi perusahaan memastikan perusahaan memiliki otonomi yang cukup besar dalam menentukan strateginya.

Perkumpulan KKI Warsi beroperasi mirip dengan koperasi, dimana ada iuran yang berlaku bagi setiap anggota, yaitu sebesar Rp10 ribu per bulan saat ini. Kemudian dari setiap proyek yang dikerjakan oleh perkumpulan, ada sebagian *management fee* yang disetorkan ke kas perkumpulan sehingga untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan internal organisasi yang bukan kegiatan proyek, termasuk penyelenggaraan Mubes dan investasi bisnis, diambil dari dana yang secara mandiri dikumpulkan di kas perkumpulan.

2002

Kegiatan berbisnis mulai dilaksanakan oleh KKI Warsi pada tahun 2002, ketika ada kesempatan mendapatkan kontrak pengadaan dan penyewaan alat kantor. Untuk itu didirikanlah perusahaan **PT Sunia Buana Lestari (SBL)** yang berkedudukan di Palembang, bergerak di bidang penyewaan perlengkapan dan alat kerja kantor dengan modal awal Rp700 juta dikeluarkan dari kas perkumpulan. Modal tersebut digunakan untuk membeli barang yang akan disewakan.

2007

Kontrak kerja berlangsung empat tahun, sampai sekitar tahun 2007, namun SBL tidak membukukan keuntungan dan juga tidak mengembangkan usaha lain. Meski demikian, SBL meninggalkan sejumlah aset berupa alat-alat kerja habis pakai dan satu unit mobil. Usaha yang tidak berlanjut dan lokasi SBL yang berada di kota lain memaksa **KKI Warsi** untuk **menutup perusahaan**. Pengalaman bisnis ini sempat membuat KKI Warsi selama beberapa tahun kemudian ragu-ragu untuk memulai bisnis lagi.

Dari kegiatan di tengah masyarakat pinggir hutan kemudian memunculkan ide bisnis berikutnya, yaitu membantu memasarkan produk Hasil Hutan Bukan Kayu (HHBK) yang dihasilkan masyarakat di lokasi di mana KKI Warsi melaksanakan proyek-proyeknya sebagai OMS.

2009

Maka pada tahun 2009 **didirikan CV Rimba Bungaron (RB)** dengan beberapa unit usaha. Selain **memasarkan produk HHBK masyarakat seperti madu hutan, rotan**, dan sebagainya, juga dikembangkan **persewaan mobil** dengan **modal satu unit mobil** yang dimiliki KKI Warsi warisan **dari perusahaan SBL** dan bekerja sama dengan anggota perkumpulan serta beberapa kawan untuk pengadaan lebih banyak mobil. Sebagai konsumen pertama dan utama persewaan mobil ini adalah KKI Warsi sendiri yang memang hampir selalu membutuhkan sewa mobil dalam operasional proyek-proyeknya.

Selain pemasaran HHBK dan rental mobil, karena melihat adanya kebutuhan para karyawan, di kantor KKI Warsi dibuat minimarket yang berjualan aneka kebutuhan sehari-hari. Bisnis persewaan mobil kemudian juga berkembang menjadi persewaan alat-alat kantor, jenis bisnis yang sudah digeluti sebelumnya. Dengan semangat baru untuk berbisnis kembali, **RB mengembangkan** bisnis yang juga seperti halnya persewaan mobil yang didasarkan pada kebutuhan sendiri, yaitu usaha **tour and travel agent** yang menjual tiket pesawat dan kebutuhan akomodasi di berbagai kota. Pada tahun 2009 ini juga kemudian KKI Warsi menjual sisa aset dari PT SBL dan dananya digunakan untuk membeli lahan seluas empat hektar di Desa Sebapo sebagai aset milik perkumpulan.

2017

Setelah berjalan selama kurang lebih enam tahun, pada 2017, ada kesempatan untuk menjadi konsultan dari bidang keahlian KKI Warsi dalam skala yang lebih besar sehingga perlu **mengubah kelembagaan usaha CV menjadi badan hukum. Untuk itu, didirikanlah PT Rimba Bungaron Indonesia (RBI)**. RBI diberi modal awal Rp200 juta oleh perkumpulan dan juga modal SDM ahli dari internal perkumpulan. **Usaha utama CV terus dilanjutkan oleh RBI yaitu persewaan mobil** yang sudah berkembang asetnya menjadi **lima mobil, persewaan alat kantor, dan tour and travel**. Namun usaha pemasaran produk HHBK masyarakat dan toko kebutuhan sehari-hari untuk karyawan



2018

tidak dilanjutkan.

Awal 2018, seiring dengan berkembangnya unit bisnis konsultan, RBI pindah ke kantor baru dan menjadi momen kemandirian RBI sebagai perusahaan, yaitu tidak lagi disubsidi oleh KKI Warsi. RBI sudah mulai menjadi konsultan di berbagai bidang, dari mulai *social mapping*, *training*, pendampingan masyarakat, penelitian, dan sebagainya dengan mendayagunakan pakar dan para senior KKI Warsi yang juga adalah anggota perkumpulan. Pekerjaan konsultan bisa dalam konteks kerja sama lembaga dengan lembaga lain, ataupun pekerjaan konsultan individu, yang nantinya sebagian dari nilai kontrak disetorkan ke RBI.

Pada 2018, unit-unit bisnis RBI berhasil membukukan keuntungan Rp1 miliar yang disetorkan kepada perkumpulan. Namun kemudian, perkumpulan mengambil keputusan berani untuk menginvestasikan kembali Rp800 juta dari keuntungan yang disetor tersebut untuk menjadi modal usaha RBI. Dengan demikian, modal yang disetor perkumpulan untuk RBI menjadi total Rp1 miliar (sebelumnya modal awal di tahun 2017 hanya Rp100 juta).

Sementara itu, sejak dibelinya lahan di Desa Sebapo, secara bertahap dibangun fasilitas untuk kegiatan-kegiatan KKI Warsi sendiri, seperti *training*, pertemuan, dan sebagainya. Pembangunan dari mulai *land clearing*, kemudian didirikan satu bangunan aula kayu, penanaman pohon-pohon dan, penataan secara keseluruhan. Seiring dengan pembangunan bertahap di lahan Sebapo sejak tahun 2014, terutama dalam setiap momen Mubes, berkembang diskusi di antara anggota yang membahas tentang pemanfaatan lahan tersebut secara lebih serius. Maka **pada 2018**, dewan anggota memutuskan Rp800 juta yang disetorkan perkumpulan untuk menambah modal **RBI** digunakan untuk secara serius mengembangkan fasilitas di atas lahan di Sebapo yang dapat dimanfaatkan oleh publik sehingga lahan dapat produktif menghasilkan pendapatan usaha. Di sebagian area kemudian **dikembangkan fasilitas untuk camping, aula, penginapan, dan aktivitas outbound**. Fasilitas untuk publik ini diberi nama **Ekowisata Alam Sebapo**. Sebagian area tetap dipertahankan berupa area hutan yang kerap dipakai oleh mahasiswa dan universitas sebagai lokasi penelitian.

Sejak 2019 Ekowisata Alam Sebapo telah **beroperasi dan menghasilkan pendapatan bagi RBI** dengan menyewakan fasilitas dan menyediakan konsumsi untuk pelatihan, perkemahan, dan rekreasi. Namun kemudian operasi Ekowisata Alam Sebapo **terpaksa terhenti karena pandemi**, dan baru mulai beroperasi kembali pada pertengahan 2022.



2022



Di akhir 2022, Ekowisata Alam Sebapo berhasil membukukan pendapatan sekitar Rp600 juta, namun hingga pertengahan 2023 ketika wawancara dilaksanakan, RBI masih berkonsentrasi untuk pulih dari dampak pandemi termasuk mengembalikan kondisi fasilitas yang sebagiannya perlu diperbaiki dan diremajakan.

Perjalanan RBI secara keseluruhan memang penuh dengan jatuh bangun. Misalnya untuk usaha persewaan mobil, bisnis berkembang cukup signifikan dengan penyewa dari banyak pihak tidak lagi hanya sebatas KKI Warsi sendiri. RBI bahkan pernah merasakan pesanan yang membludak sampai jumlah armada bertambah menjadi belasan mobil. Namun, RBI juga pernah mengalami *mis-management* dalam pengelolaan keuangan persewaan mobil, sampai hampir bangkrut. Imbas pandemi pun cukup berat bagi usaha persewaan mobil yang hampir sepenuhnya dipaksa berhenti beroperasi, sementara kewajiban biaya tetap operasional setiap bulan tetap harus dipenuhi.

Sekalipun didirikan dengan keyakinan yang kuat terhadap pentingnya bisnis bagi perkumpulan KKI Warsi, namun RBI tetap harus menghadapi tantangan dan kendala, bukan hanya dari faktor-faktor eksternal, melainkan termasuk juga yang berasal dari internal perusahaan maupun internal perkumpulan. Tetapi di saat yang sama, yang memungkinkan RBI bertahan dalam jatuh bangunnya adalah karena dari segenap elemen perkumpulan KKI Warsi selalu memiliki energi untuk bangkit lagi dari keterpurukan. Dalam pengembangan bisnis Ekowisata Alam Sebapo, motor inisiatifnya justru dari dewan anggota yang merepresentasikan seluruh anggota perkumpulan. Hal ini menjadi penguat bagi RBI dalam melangkah sebagai pebisnis yang dituntut untuk mengembangkan strategi bisnis yang berbeda dengan strategi OMS.



Profile [Unit Usaha](#) Berita [Hubungi](#)







 <p>Alam Sebapo Focus pada <i>Education for Ecological, Forest and Environment</i> dengan slogan <i>We Learn, We Share</i></p>	 <p>RBI Tour and Travel RBI Tour and Travel merupakan perusahaan di bidang jasa pariwisata, melayani paket wisata seluruh Indonesia.</p>
 <p>RBI Rentcar RBI Rent Car adalah jasa sewa dan rental mobil di Kota Jambi, dengan driver yang berpengalaman dan terampil.</p>	 <p>Konsultan Profesional tenaga profesional yang menyediakan jasa <i>consultancy service</i> dalam bidang keahlian lingkungan</p>
 <p>RBI Travel - Antar Kota & Provinsi Jasa transportasi antar kota dan provinsi</p>	 <p>Pengadaan Barang dan Jasa tenaga profesional yang menyediakan <i>pengadaan barang & jasa</i> untuk kebutuhan anda</p>

Foto 69: Tampilan website PT RBI terbaru, dengan unit-unit usahanya (sumber foto: PLUS)

Keterlibatan anggota perkumpulan dalam bisnis terbuka dengan adanya bisnis konsultan yang dikembangkan sekaligus sebagai wadah untuk para senior yang sudah memiliki jam terbang cukup tinggi sehingga memiliki kepakaran dalam berbagai bidang yang dibutuhkan oleh berbagai pihak. Untuk bisnis konsultan ini dibuat setidaknya dua model kontrak kerja sama. Pertama, model kerja sama kelembagaan, yaitu antara klien dengan RBI. Kedua, model kerja sama antara klien dengan konsultan individu. Konsultan individu tersebut memiliki kualifikasi karena menjadi bagian dari tim RBI atau sebagai anggota KKI Warsi. Untuk kontrak kerja sama dengan konsultan individu, pendapatan akan dibagi untuk konsultan dan untuk RBI.



Foto 70: Sejak 2018 PT RBI sudah berkantor sendiri, merupakan momen awal sebagai usaha yang sepenuhnya mandiri, membiayai operasionalnya sepenuhnya sendiri dengan tidak ada lagi subsidi dari perkumpulan (sumber foto: PLUS)



Foto 71: Persewaan mobil terus berkembang, dua di antara belasan mobil yang disewakan oleh PT RBI (sumber foto: PT RBI)

RBI mencatatkan omzet yang cukup dinamis. Gabungan dari unit-unit bisnis yang ada di bawah RBI tercatat membukukan keuntungan, meski tetap menghadapi berbagai tantangan. Ketika CV RB baru menjadi PT RBI, pada tutup buku tahun 2017, pendapatan perusahaan ada di kisaran rata-rata Rp2 miliar per tahun. Seiring dengan dimulainya unit bisnis konsultan, tahun 2018 pendapatan RBI naik

menjadi kisaran Rp3,8 miliar. Bersamaan dengan itu, jumlah unit mobil rental juga bertambah. Namun, pada tahun 2019, pendapatan RBI mengalami penurunan, kembali ke angka rata-rata semula di kisaran Rp2 miliar. Hal ini disebabkan karena dinamika pada bisnis konsultan, sementara untuk bisnis rental cenderung stabil dengan pasar yang semakin meluas, tidak lagi didominasi oleh KKI Warsi sebagai konsumen utama.

Sekalipun naik turun, sejak awal RBI berdiri sebenarnya sudah selalu membukukan keuntungan, namun selalu diinvestasikan kembali untuk pengembangan usaha. Sepanjang rentang tahun 2018-2019 terjadi dua hal yang menjadi *milestone* bagi RBI dan KKI Warsi.

1. Seperti sudah disebutkan sebelumnya, RBI menyetorkan pembagian keuntungan kepada Perkumpulan KKI Warsi, sebesar Rp1 miliar, menjadi *milestone* bagi RBI yang untuk pertama kalinya menyetorkan pembagian keuntungan usaha kepada KKI Warsi.

2. Pembagian keuntungan dari RBI ini kemudian diputuskan oleh KKI Warsi diinvestasikan kembali Rp800 juta untuk terutama mengembangkan Ekowisata Alam Sebapo dan juga menambah satu unit mobil. **Investasi ini menjadi milestone bagi keberanian KKI Warsi untuk kembali berinvestasi dalam jumlah cukup besar pada bisnisnya**, dan membuat permodalan RBI yang di awalnya adalah Rp200 juta meningkat menjadi Rp1 miliar.

Pada 2019 setelah suntikan modal baru, Ekowisata Alam Sebapo semakin berkembang pendapatannya yang berasal dari peningkatan jumlah pengunjung, tetapi kemudian harus tutup sementara karena menghadapi pandemi selama tahun 2020 hingga pertengahan 2022. Pendapatan RBI pada tahun 2020 menurun tetapi masih bisa mempertahankan pendapatan di kisaran Rp1,5 miliar. Tahun 2021 bahkan sudah langsung ada kenaikan pendapatan kembali ke kisaran Rp2 miliar. Tahun 2021 merupakan tahun pembaruan bagi RBI yang ditandai dengan adanya direktur baru yang mendorong berbagai perubahan di dalam manajemen perusahaan.



Foto 72: Ekowisata Alam Sebapo telah mulai dikembangkan secara bertahap sejak 2018 (sumber foto: PLUS)

Tahun 2022 terjadi kenaikan pendapatan yang cukup signifikan, RBI membukukan pendapatan di kisaran Rp3,8 miliar, yang disebabkan terutama karena dua faktor.

1

Unit bisnis konsultan yang mulai aktif lagi

2

Unit bisnis rental yang semakin menguat di pasaran umum di luar KKI Warsi

Selain itu, Ekowisata Alam Sebapo juga mulai aktif kembali dan mulai membukukan pendapatan. Sekalipun baru mulai dibuka lagi di pertengahan tahun 2022, di akhir tahun tersebut Ekowisata Alam Sebapo mencatat pendapatan sekitar Rp600 juta yang berasal dari berbagai jenis kegiatan. Di antara kegiatan Ekowisata Alam Sebapo adalah kerja sama untuk menjadi lokasi penelitian mahasiswa, penyelenggaraan Pendidikan Lingkungan Hidup (PLH) yang bervariasi dari mulai untuk murid-murid TK sampai SMA, adanya berbagai kegiatan *outbound*, *camping* dan *gathering* dari mulai perorangan, grup sekolah sampai grup perusahaan. Kegiatan *outbound* dan sejenisnya ini menjadi salah satu penghasil pendapatan utama Ekowisata Alam Sebapo. Pendapatan didapat dari tiket masuk, pemanfaatan berbagai fasilitas di Ekowisata Alam Sebapo, dan paket penyediaan akomodasi serta konsumsi. Untuk penyediaan makanan dan minuman, RBI sengaja bekerja sama dengan warga sekitar sebagai vendornya sehingga kehadiran Ekowisata Alam Sebapo juga memberi manfaat yang nyata bagi warga sekitar.



Foto 73-75: Ekowisata Alam Sebapo dengan fasilitas outbound, camping, dll (sumber foto: Alam Sebapo)



Foto 76,77: Ekowisata Alam Sebapo saat ini telah memiliki berbagai fasilitas dan dapat melayani beragam aktivitas dari beragam pengunjung mulai dari murid sekolah, mahasiswa, karyawan, dsb. (sumber foto: Alam Sebapo)

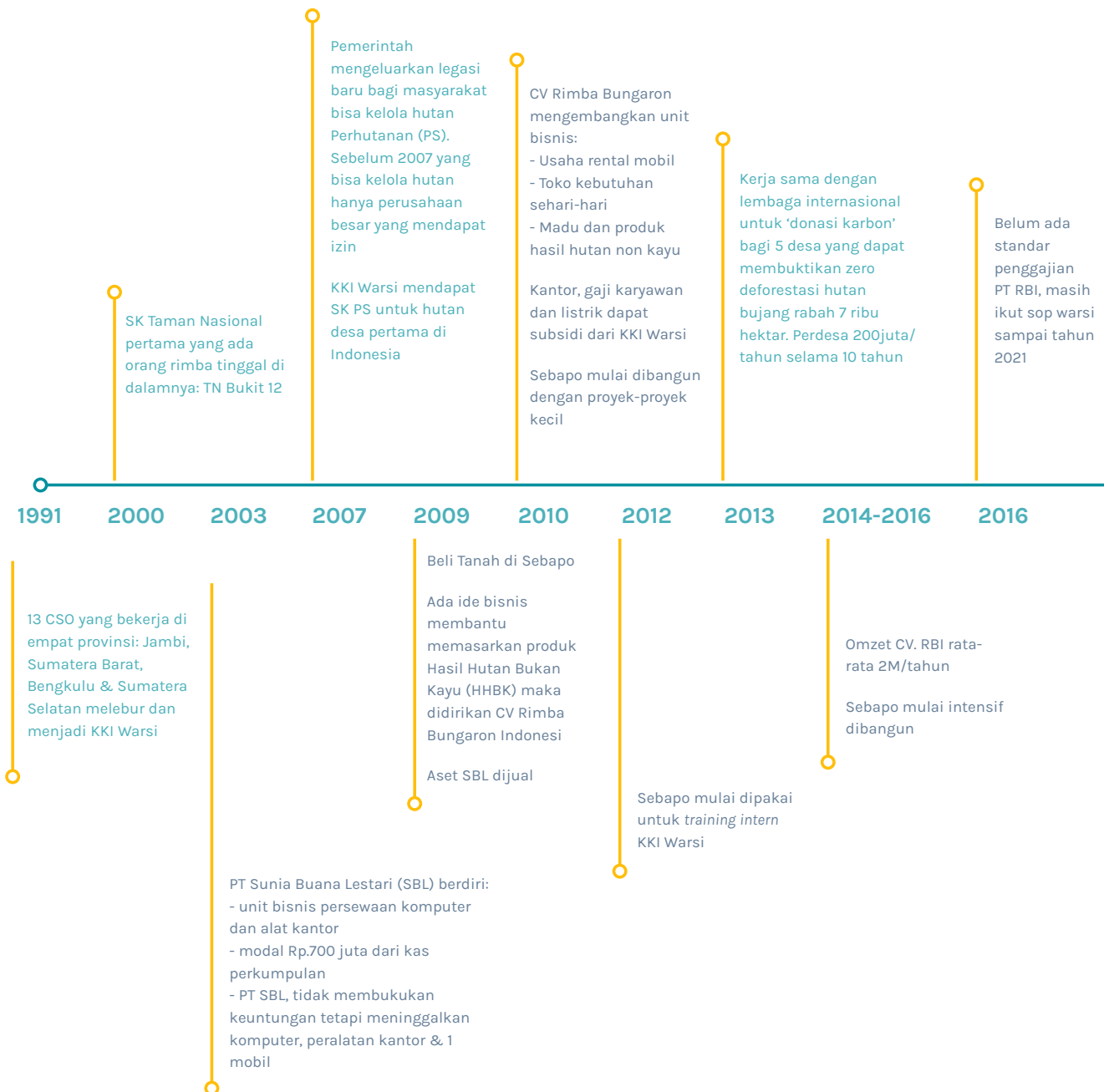
Dengan adanya direktur RBI yang baru pada tahun 2021, di RBI dilakukan berbagai pembaruan strategis khususnya di dalam internal perusahaan, termasuk perubahan beberapa SOP dan mekanisme manajemen dari yang sebelumnya relatif banyak mengadopsi mekanisme manajemen di perkumpulan menjadi mekanisme yang lebih sesuai untuk karakter model kerja perusahaan bisnis. Misalnya dalam hal penggajian, yang tadinya sistem gaji ditetapkan dengan jumlah pasti tanpa ada tuntutan target kontribusi pada pendapatan perusahaan, diubah menjadi berbasis pada prestasi dan kinerja dalam kontribusi pada target dan pendapatan perusahaan. Perubahan SOP juga membuat proses manajemen menjadi lebih antisipatif dan dapat mencegah potensi terjadinya penyalahgunaan keuangan, pembenahan dalam sistem rekrutmen SDM, dan juga meningkatkan kapasitas SDM yang sudah ada agar dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan di dalam internal perusahaan.

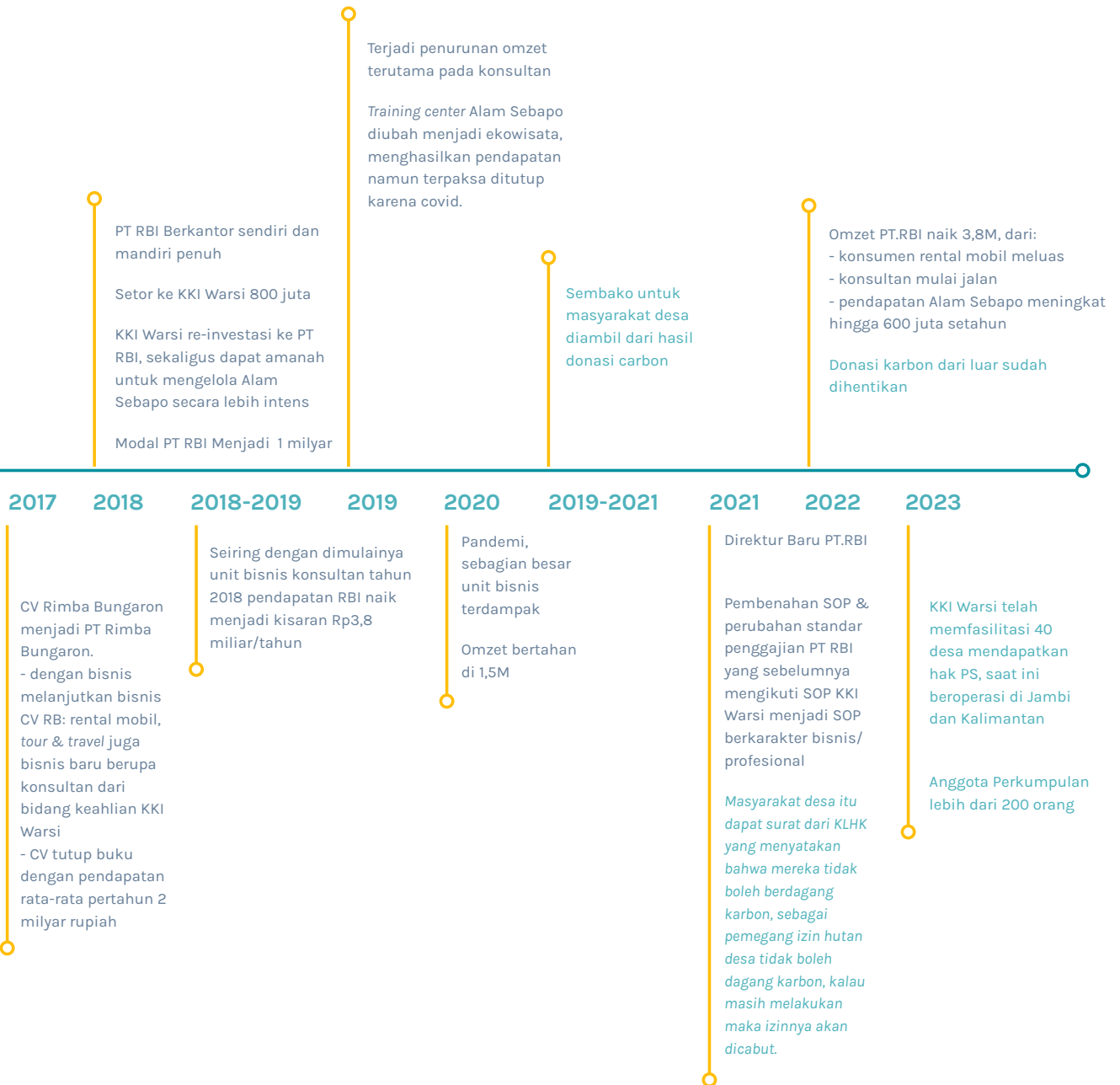


Foto 78: Ekowisata Alam Sebapo memiliki fasilitas untuk pertemuan, pelatihan, melanjutkan fungsi fasilitas yang sejak awal dibuat di lahan ini untuk pelatihan-pelatihan KKI Warsi
(sumber foto: Alam Sebapo)

Proses Perkumpulan KKI Warsi dalam mengembangkan unit bisnis dengan kesadaran yang kuat terhadap pentingnya memiliki bisnis agar di masa depan ada sumber pendanaan yang mandiri memberikan beberapa hal penting yang dapat dijadikan referensi, yaitu **bahwa bisnis tetap akan selalu menghadapi berbagai tantangannya, jatuh bangunnya, dan justru kesadaran kuat tentang mengapa perkumpulan perlu berbisnis adalah faktor yang menentukan untuk KKI Warsi dapat terus mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya sekalipun menghadapi berbagai tantangannya. Milestone dari momen yang memiliki signifikansi dampak pada dinamika KKI Warsi dan unit usahanya dapat dilihat pada gambar di halaman berikut ini. Pada setiap milestone memiliki latar belakangnya masing-masing, begitu pula bila dilihat secara keseluruhannya sebagai sebuah perjalanan proses, ada sebab akibat yang dapat dipelajari, baik dari sisi OMS, sisi bisnis, maupun relasi keduanya.**

MILESTONE PERKUMPULAN KKI WARSI DAN BISNISNYA





Rencana ke Depan: Melanjutkan Tingkat Estafet

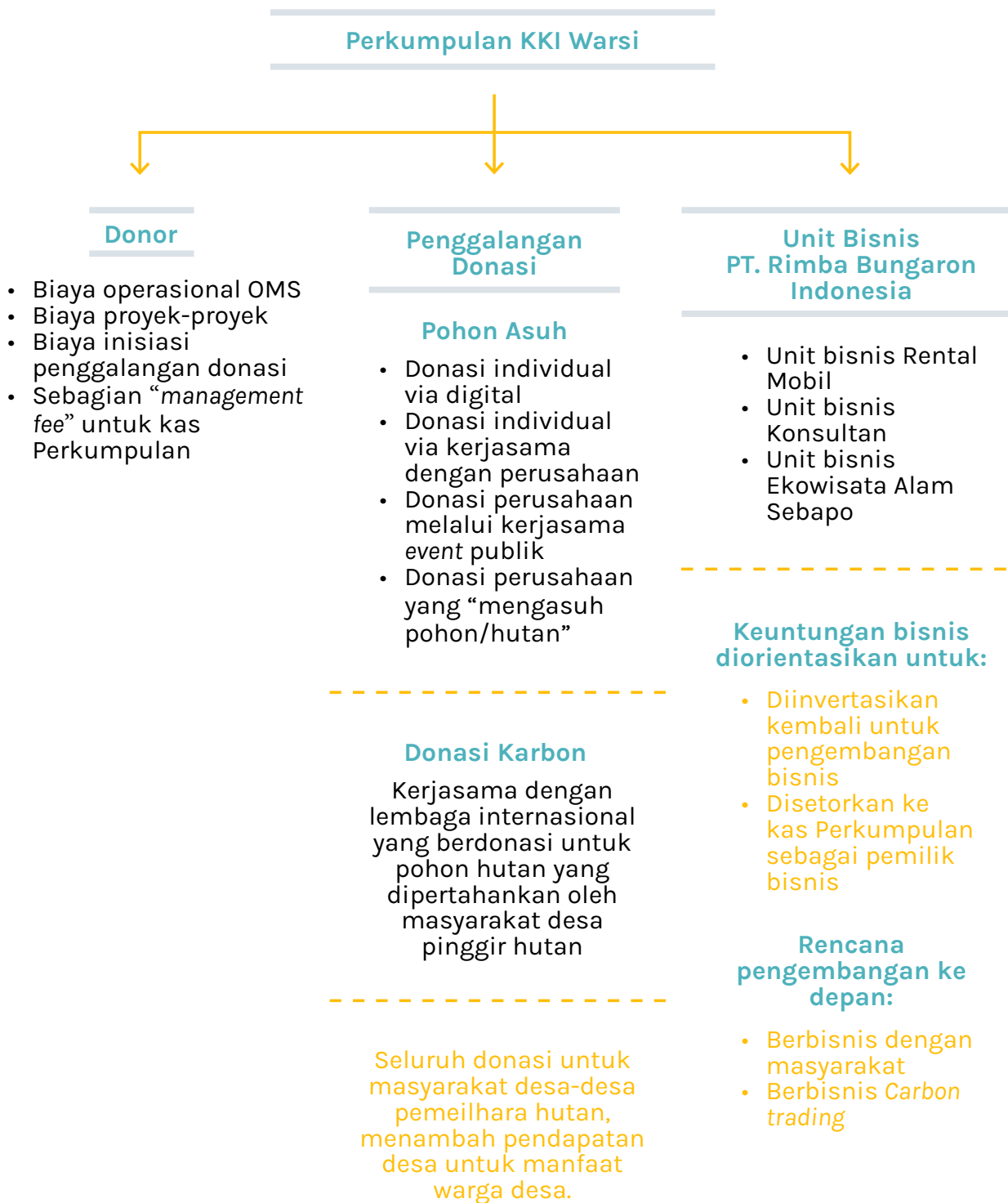
Sejauh ini, Perkumpulan KKI Warsi telah mengembangkan **tiga pilar** untuk **penggalangan dananya**. **Pilar pertama adalah sumber pendanaan organisasi yang dominan yaitu dari lembaga donor**, untuk pelaksanaan berbagai proyek yang merupakan wujud dari kerja sesuai visi dan misi organisasi KKI Warsi. **Pilar yang kedua adalah penggalangan donasi publik**, yang sejauh ini sepenuhnya dana yang didapat adalah untuk disalurkan pada masyarakat yang menjadi tujuan penggalangan donasi publik. **Pilar ketiga adalah usaha atau bisnis**, dalam hal ini lembaganya adalah RBI dengan beberapa unit usaha di dalamnya. Keuntungan bisnis RBI sejauh ini masih diinvestasikan kembali untuk pengembangan bisnis, tetapi tujuan dari pengembangan bisnis adalah agar nantinya dapat berkontribusi menjadi sumber pendanaan bagi organisasi. Ketiga pilar penggalangan dana ini akan terus dikuatkan oleh KKI Warsi, dengan tetap meyakini tuntutan kepada dirinya sendiri yaitu untuk menjadi lembaga yang memiliki bisnis sebagai salah satu pilar penyangga kemandirian organisasi.

Dalam melihat masa depannya sebagai unit bisnis yang dilahirkan dan dibuat oleh KKI Warsi, RBI juga ingin dapat menjadi lembaga yang berperan lebih dari sekedar menjadi sumber pendanaan bagi organisasi KKI Warsi. **Fungsi RBI sebagai entitas bisnis yang dikembangkan oleh KKI Warsi bukan hanya sebagai lembaga yang mengembangkan bisnis milik perkumpulan, tetapi juga memikirkan strategi apa yang bisa dikembangkan agar dampak kerja KKI Warsi di komunitas dapat berkelanjutan**. Contoh konkretnya adalah apa yang dahulu sudah pernah dilakukan tetapi tidak lanjut karena berbagai faktor, yaitu memasarkan produk-produk yang dihasilkan oleh komunitas di mana KKI Warsi sebelumnya melaksanakan proyek.

RBI ingin dapat menjadi penerus atau pemegang tongkat estafet selanjutnya dari dampak kerja KKI Warsi di tengah komunitas, melalui pendekatan pengembangan bisnis bersama masyarakat. Dalam konteks ini, RBI berharap dapat hadir di tengah masyarakat bukan hanya sebagai pebisnis yang mengembangkan bisnis bersama komunitas, tetapi menjadi semacam wajah KKI Warsi dalam versi bisnis, sehingga dampak kerja KKI Warsi yang sudah dicapai melalui proyek-proyek KKI Warsi sebagai OMS di komunitas tersebut menjadi berkelanjutan.

KKI Warsi bersama RBI juga melihat potensi *carbon trading* dapat menjadi arena bisnis yang dapat dijangkau oleh RBI. Dengan kerja-kerja KKI Warsi mendampingi masyarakat di sekitar hutan dalam memperjuangkan kelestarian hutan bersama masyarakat, potensi pendapatan dari *carbon trading* dapat menjadi pendapatan yang cukup berarti, baik bagi KKI Warsi sebagai OMS, maupun terutama bagi komunitas masyarakat. Apalagi jika digabung dengan potensi pengembangan ekonomi komunitas, di mana RBI ikut ambil bagian dalam rantai pasok sebagai pemasar bagi produk-produk yang dihasilkan oleh komunitas. Penggabungan tersebut menjadikan dampak kerja KKI Warsi di komunitas menjadi berkelanjutan, dan merupakan salah satu model bisnis yang meleburkan kerja OMS dan kerja bisnis yang manfaat baiknya sekaligus untuk semua, baik OMS, komunitas masyarakat, maupun alam.

MODEL PILAR PENGGALANGAN DANA KKI WARSI



PERKUMPULAN TELAPAK

Mengapa Perkumpulan Telapak Berbisnis?

Perkumpulan Telapak bermula dari jaringan sejumlah organisasi pecinta alam di berbagai daerah yang berkembang menjadi jaringan untuk investigasi pengelolaan hutan lestari, meliputi Jawa, Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi. Organisasi berproses dari yang semula terpisah, lalu bergabung menjadi Yayasan Telapak, kemudian pada tahun 2002 berubah menjadi Perkumpulan Telapak yang didirikan oleh sejumlah individu. Perkumpulan Telapak yang merupakan organisasi berbasiskan anggota perorangan itu masih tetap pada konsentrasi semula yaitu investigasi dan kampanye untuk anti-*illegal logging*, anti-*illegal fishing*, dan sejenisnya.



Foto 79: Sudut hutan lestari milik Koperasi petani Wana Lestari Menoreh mitra Telapak (sumber foto: PLUS)

Dalam proses berorganisasinya, Perkumpulan Telapak menghadapi berbagai pergulatan dan dinamika dalam menyikapi fenomena yang berkembang.

Dinamika yang dihadapi Perkumpulan Telapak

penangkapan rakyat kecil penebang kayu

batasan lembaga donor dalam pelaksanaan program advokasi

Kesuksesan Perkumpulan Telapak dicapai salah satunya dalam bentuk kebijakan pemerintah yang melarang *illegal logging* mendorong penegakan hukum untuk pelaksanaan penebangan dan penanaman kembali kayu-kayu hutan. Namun, kebijakan ini menimbulkan efek samping berupa ditangkapnya rakyat yang menebang kayu di hutan, padahal hanya dalam jumlah sangat kecil dibanding pelaku *illegal logging* yang berskala besar. Penangkapan rakyat kecil yang menebang kayu hutan merugikan rakyat kecil dan menjadi kampanye hitam untuk anti-*illegal logging*. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan bagaimana agar kampanye anti-*illegal logging* juga

dibarengi dengan memberi solusi kepada rakyat kecil. Ini menimbulkan diskusi yang cukup serius di dalam internal Perkumpulan Telapak, yang mulai melihat adanya kebutuhan untuk bekerja dengan pendekatan yang berbeda. Pendekatan sebagai OMS sebagaimana yang dilaksanakan oleh Perkumpulan Telapak, dirasa belum bisa menghadirkan apa yang menjadi visi dan misi organisasi.

Dalam perannya sebagai OMS, Perkumpulan Telapak juga menghadapi dinamika ketika melaksanakan program-program kampanye dan advokasi yang pendanaannya dari lembaga-lembaga donor. Ada hal-hal yang merupakan aturan, prosedur atau tuntutan dari lembaga donor yang secara substansial justru membatasi upaya mewujudkan visi dan misi organisasi. Kondisi ini juga semakin meyakinkan Telapak untuk menggali alternatif pendekatan kerja, termasuk alternatif mekanisme sumber pendanaan.

Kondisi dan dinamika di Telapak kemudian mengerucut pada pergeseran dalam perspektif bagaimana Perkumpulan Telapak semestinya bekerja dalam mewujudkan visi pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan, baik adil antar unsur alam maupun adil antar generasi. Perspektifnya tidak lagi melihat Perkumpulan Telapak seperti seakan gedung yang berbendera Perkumpulan Telapak, yang kemudian orang-orang masuk dan bekerja di dalam gedung itu. Melainkan melihat visi Perkumpulan Telapak sebagai semacam keyakinan yang tersimpan di dalam hati masing-masing anggotanya dan dibawa ke manapun anggota pergi bekerja. Perspektif cara kerja seperti ini dianggap lebih sesuai dengan kenyataan bahwa anggota Perkumpulan Telapak terdiri dari orang-orang dengan profesi berbeda-beda. Ada dokter, politisi, NGO, wartawan, pengusaha, dan sebagainya.

Penjabaran visi Perkumpulan Telapak didefinisikan menjadi apa yang diistilahkan sebagai bongkar-pasang. Bongkar, diartikan sebagai upaya untuk membongkar, menunjukkan kepada publik, berbagai aktivitas yang tidak sesuai dengan visi Telapak, yang tidak berkeadilan bagi pengelolaan sumber daya alam, sebagaimana upaya yang sudah dilakukan sejak lama oleh Perkumpulan Telapak. Kemudian Pasang, diartikan sebagai menemukan sekaligus mengenali praktik-praktik yang sudah dilakukan masyarakat dalam mengelola sumber daya alam yang berkeadilan, kearifan lokal yang sudah terbukti berjalan untuk kemudian diterapkan dan diduplikasi. Tidak hanya menemukan dan mengenali praktik yang sudah ada, juga mengkreasi praktik-praktik yang belum ada yang dipandang baik untuk pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan.

Standar-standar internasional dipakai sebagai panduan dalam menciptakan praktik-praktik baru bagaimana pengelolaan sumber daya alam yang lestari. Bentuk pengelolaan lestari dijabarkan oleh Perkumpulan Telapak dalam dua makna.

Pertama

adalah pengolahan sumber daya yang tidak merusak alam, sehingga berarti memastikan keadilan antar generasi.

1



Kedua

adalah adil antar manusia yang diwujudkan dalam *shared benefit*, *shared ownership*, yang berarti adanya pembagian dalam kepemilikan, pembagian dalam proses pengambilan keputusan, serta pembagian keuntungan dan manfaat, yang dilaksanakan dalam model kelembagaan maupun *business model* dari pengelolaan sumber daya alam tersebut.



2

Visi inilah yang harus selalu diterapkan oleh orang-orang Perkumpulan Telapak di manapun ia bekerja.

Perkumpulan Telapak yang tadinya beroperasi sebagaimana OMS pada umumnya dengan program-program spesifik yang didukung oleh donor, bergeser menjadi perkumpulan yang bermodel operasi unik di mana secara kelembagaan bersifat cair dengan tidak mensyaratkan adanya kegiatan-kegiatan atas nama lembaga Perkumpulan Telapak, meletakkan visi dan misinya sebagai nilai-nilai dan cita-cita yang dibawa oleh masing-masing anggota di manapun ia beraktivitas, yang perwujudannya bisa bebas dilaksanakan di dalam maupun di luar kelembagaan Perkumpulan Telapak. Termasuk ketika anggota Perkumpulan Telapak terlibat dalam berbagai program di lembaga lain, atau juga berkegiatan bisnis dengan perusahaan-perusahaan di luar sana.

Perkumpulan Telapak anggotanya terus bertambah, antara lain adalah petani-petani anggota koperasi dalam jaringan Telapak, terutama pemimpin-pemimpin atau orang-orang yang berpengaruh di koperasi, juga semakin banyak generasi muda yang terdorong untuk bergabung. Ketika berdiri tahun 2002 anggotanya 20 orang, pada tahun 2023 sudah menjadi sekitar 270 orang. Dalam kegiatan kelembagaan Musyawarah Besar (Mubes) anggota yang diadakan setiap empat tahun sekali digunakan terutama untuk membahas apa saja yang sudah dikerjakan oleh para anggota dan menelaah sudah sejauh mana proses mewujudkan visi misi Perkumpulan Telapak, serta mengidentifikasi apa saja yang perlu didukung dan atau dikerjakan bersama. Kepengurusan

Perkumpulan Telapak ada di tangan Badan Pimpinan Telapak (BPT) yang bersifat kolektif terdiri dari tiga orang. Di bawah BPT ada Badan Teritori (BT) yang merupakan kepengurusan di wilayah-wilayah, sejauh ini Indonesia dibagi dalam 27 BT.

Orang-orang di dalam Perkumpulan Telapak mengembangkan kerja sama dengan berbagai pihak untuk kegiatan-kegiatan yang sejalan dengan visi misinya. Salah satu bentuk kerja sama ini adalah kerja sama dengan masyarakat melalui pengembangan banyak koperasi di berbagai daerah, yang berfungsi sebagai konsolidator produsen-produsen mikro. Koperasi-koperasi ini yang kemudian mengoneksikan produk-produk yang dihasilkan masyarakat dengan pasar. Pendekatan dari hulu ke hilir untuk produk-produk yang dihasilkan dari praktik penanaman lestari menjadi kekuatan Perkumpulan Telapak dan menjadi daya tarik berbagai pihak untuk mengajak bekerja sama.

Fokus pada *illegal logging* dan upaya mewujudkan visi misi dilaksanakannya model ekonomi yang lebih adil bagi petani kayu hutan dan kelestarian hutan, menghasilkan jaringan koperasi petani kayu tegakan yang ditanam dan ditebang di hutan-hutan, sedangkan dilaksanakan dengan prinsip lestari. Untuk dapat menjual kayu hutan lestari, apalagi ke pasar ekspor, diperlukan sertifikat kayu lestari yang untuk mendapatkannya diperlukan biaya tidak sedikit dan prosesnya tidak

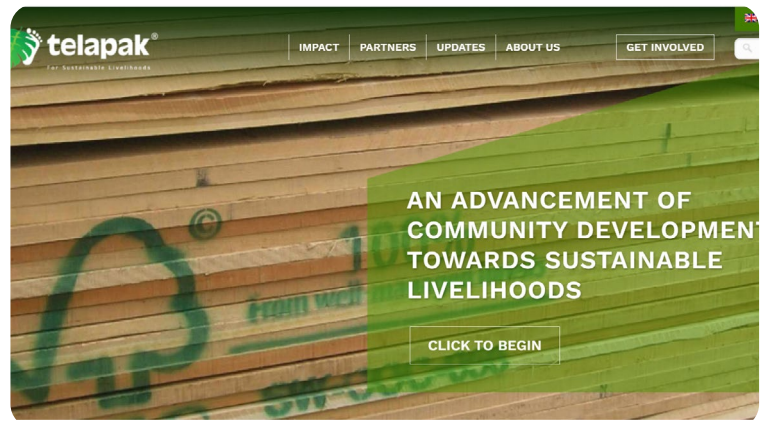


Foto 80: Tampilan beranda website Perkumpulan Telapak

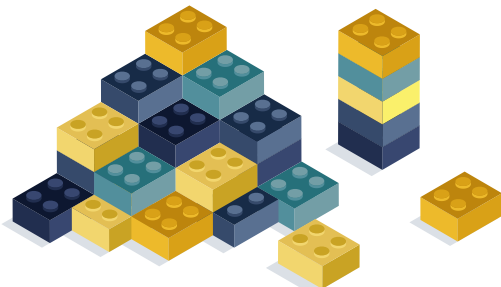
mudah. Belum lagi tantangan yang cukup kompleks dalam proses mempromosikan dan menjual kayu lestari ke pasar ekspor, yang sulit untuk dilaksanakan sendiri oleh koperasi-koperasi petani kayu hutan. **Maka pada tahun 2016 diinisiasilah PT Sosial Bisnis Indonesia (SOBI) untuk dapat menjadi pelaksana dari fungsi-fungsi dalam rantai pasok kayu hutan lestari, yang tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh koperasi-koperasi petani kayu hutan lestari.**

Sebagai usaha yang didirikan oleh Perkumpulan Telapak, SOBI lebih merupakan salah satu bentuk dari upaya mewujudkan visi, bukan bentuk dari program OMS. SOBI juga bukan sebuah bisnis yang didirikan dengan harapan untuk dapat menopang atau mendukung OMS. Justru sebaliknya, dalam mengembangkan SOBI dengan model bisnis yang tidak populer, atau bukan *business as usual*, tantangan yang harus dihadapi tidak sederhana, sehingga Perkumpulan Telapak harus mendukung dengan berbagai cara untuk bisa mewujudkan dan mempertahankan SOBI. Kalau bagi sebuah bisnis pada umumnya maksimalisasi profit adalah tujuan utama, bagi Telapak dan SOBI, profit menjadi bagian penting dari target capaian, tetapi proses menghasilkan profit adalah bagian di mana visi dan misi Perkumpulan Telapak diwujudkan.



Foto 81: Silverius Oscar Unggul, Ketua Badan Pengurus Perkumpulan Telapak
(sumber foto: PLUS)

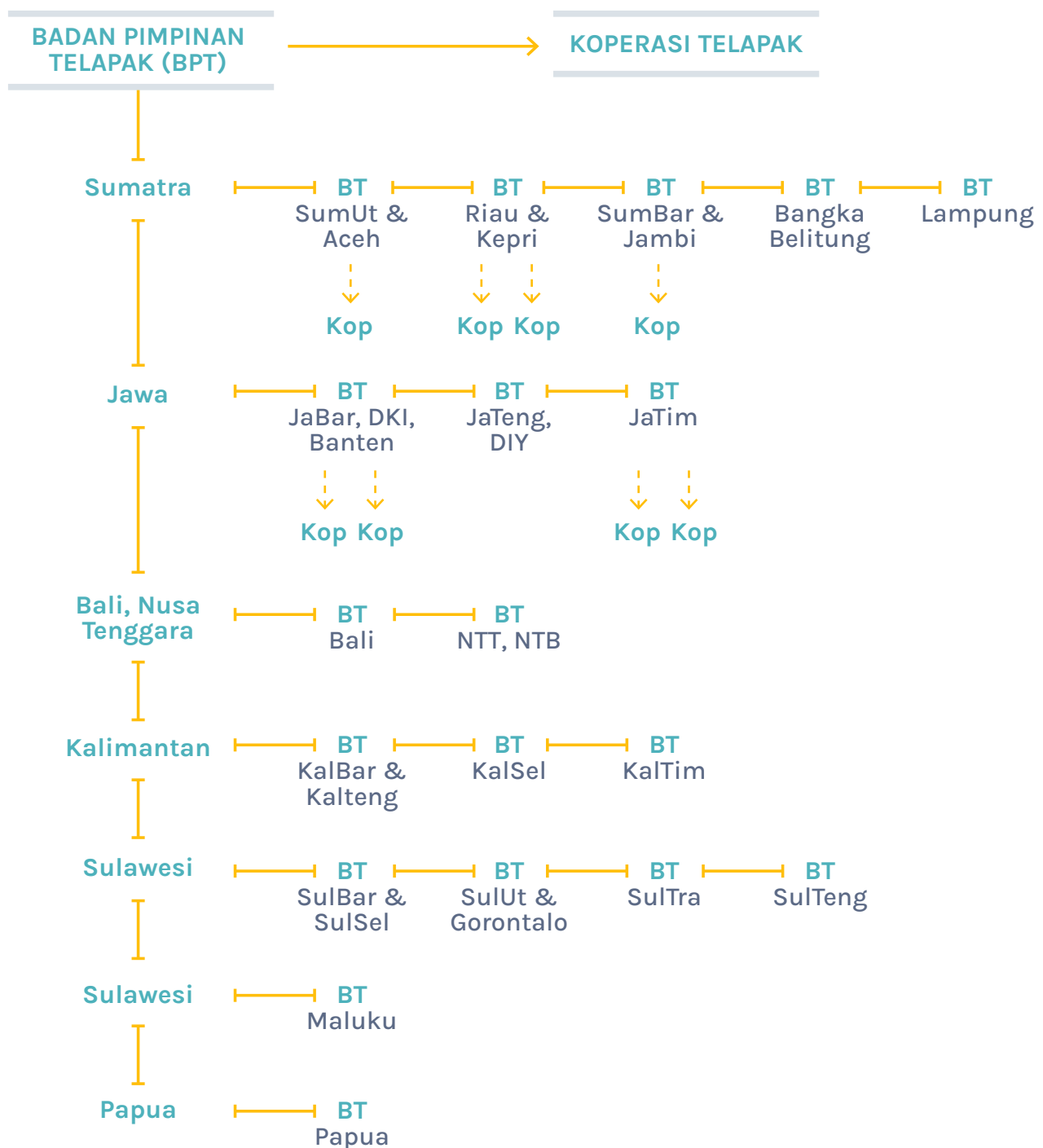
Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, Perkumpulan Telapak mengembangkan model pengorganisasian kerja dan kegiatan yang unik, baik di dalam lingkup internal Perkumpulan Telapak, maupun yang dilakukan oleh Perkumpulan Telapak di masyarakat, yang fokusnya pada konteks “pasang” dari konsep operasionalisasi misi Telapak “bongkar-pasang”. “Pasang” di sini diartikan sebagai upaya-upaya untuk menghadirkan solusi nyata bagi masyarakat, terutama dalam hal ekonomi, agar upaya penegakan anti-*illegal logging*, pelestarian alam dan keadilan antar generasi, tidak kemudian mengabaikan, apalagi mengorbankan, kebutuhan ekonomi yang nyata dari masyarakat di sekitar wilayah hutan, yang selama ini banyak menggantungkan hidupnya dari hasil hutan. Model pengorganisasian untuk tujuan keberdayaan ekonomi yang lestari dan berkeadilan ini, berkonsekuensi pada penerapan kemandirian yang cukup tinggi pada setiap elemen kelembagaan yang menjadi bagian dari jaringan Perkumpulan Telapak.



Jaringan internal Perkumpulan Telapak dibagi dalam kewilayahan dan kemudian di setiap wilayah dibagi dalam simpul teritori yang di masing-masing simpul teritori ini ada Badan Teritori (BT) yang dipimpin oleh seorang ketua. BT dapat bekerja sama dengan berbagai pihak dan dalam berbagai bentuk kerja sama yang dapat dengan bebas ditentukan oleh masing-masing BT sesuai dengan kondisi setempat. BT dapat bekerja dalam konteks proyek yang didukung oleh donor, dapat bekerja sama dengan perusahaan tertentu untuk mengerjakan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan atau menjadi bagian dari perusahaan, dapat bekerja sama dengan pemerintah daerah, dan sebagainya. Sepanjang yang dikerjakan

senapas dengan apa yang menjadi visi misi Perkumpulan Telapak, bentuk kerja sama menjadi otoritas dari BT atau anggota Perkumpulan Telapak. Apakah kerja-kerja ini dengan atau tanpa membawa *brand* Perkumpulan Telapak, tidak menjadi hal yang penting. Yang terpenting adalah kesesuaian dengan visi misi dan konsep kerja yang sudah sama-sama disepakati.

MODEL PENGORGANISASIAN DI DALAM DAN OLEH TELAPAK



Ketika bekerja di tengah masyarakat, hal utama yang dikerjakan BT adalah mengorganisir dan mengembangkan koperasi yang akan menjadi simpul konsolidasi ekonomi dari produk-produk yang dihasilkan oleh masyarakat setempat. Setelah selama ini Perkumpulan Telapak fokus pada produk kayu hutan lestari, sekarang Perkumpulan Telapak berupaya agar

Dengan tetap berpegang pada konsep inklusivitas, keadilan, dan *shared ownership*, SOBI didirikan dengan kepemilikan bersama yang terdiri dari Perkumpulan Telapak, jaringan koperasi-koperasi, investor (perorangan dan perusahaan) dan juga berlaku ESOP (*Employee Stock Option Plan*), yaitu kepemilikan sebagian saham untuk mereka yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan.

Model Pengorganisasian yang dilaksanakan oleh Perkumpulan Telapak

- Membagi wilayah kerja yang diorganisir menjadi "BT" (Badan Teritori)
- BT Bekerja dalam berbagai konteks: proyek dengan donor, kerjasama dengan korporasi, Pemda, dsb.
- Bagian dari kerja BT adalah mengorganisir koperasi-koperasi yang akan menjadi simpul konsolidasi ekonomi masyarakat setempat.
- Relasi antara Telapak dan Koperasi adalah antara dua lembaga mandiri dengan fungsinya masing-masing, untuk memastikan terlaksananya model pengembangan ekonomi yang lestari dan berkeadilan. Biasanya ketua atau pegiat utama di tiap koperasi menjadi anggota Telapak.
- Telapak mengembangkan tim yang berfungsi pengorganisasian masyarakat, pengelolaan usaha dan pemasaran, sehingga pendampingan pada koperasi meliputi hulu-hilir.
- PT SOBI didirikan untuk fokus mengelola hilir.
- Kepemilikan saham PT SOBI dibagi di antara Telapak, jaringan koperasi-koperasi, bersama investor dan karyawan PT SOBI.
- Telapak sebagai Perkumpulan tidak dapat menjadi pemilik saham perusahaan, maka dibentuk Koperasi Telapak yang beranggotakan seluruh anggota Perkumpulan. Koperasi telapak "mewakili" Perkumpulan menjadi pemilik saham PT SOBI.
- Koperasi Telapak sekaligus menjadi lembaga dengan orientasi kesejahteraan bagi anggotanya.

produk-produk selain kayu yang juga ditanam oleh masyarakat di hutan lestari tersebut juga dapat dikelola sehingga masyarakat terbantu, ada hasil tanam yang tidak membutuhkan waktu panen sepanjang pohon kayu, yang dapat dipasarkan dan menghasilkan pendapatan tambahan bagi petani. Tidak hanya itu, Telapak juga mulai menjajaki produk-produk masyarakat yang bukan hasil hutan, seperti hasil pertanian dan laut.

Dalam kerja sama antara BT dengan koperasi masyarakat setempat, yang pengembangan koperasinya didampingi oleh BT, relasi antara Perkumpulan Telapak dan koperasi adalah antara dua lembaga yang sama-sama mandiri dengan fungsinya masing-masing, untuk memastikan terlaksananya model pengembangan ekonomi yang lestari dan berkeadilan. Relasi ini biasanya kemudian semakin dikuatkan dengan bergabungnya ketua atau pegiat utama dari tiap koperasi menjadi anggota Perkumpulan Telapak. Dengan demikian, setiap koperasi akan dapat selalu mendapat masukan, informasi perkembangan dari apa dan bagaimana visi misi serta konsep kerja Perkumpulan Telapak. Bagi Perkumpulan Telapak sendiri proses ini sekaligus merupakan upaya perluasan jangkauan gerakan dan regenerasi di dalam tubuh Perkumpulan Telapak.



Foto 82: Koperasi Wana Lestari Menoreh (KWLM), Kulonprogo, mitra Perkumpulan Telapak sekaligus pemilik saham PT SOBI (sumber foto: PLUS)



Foto 84: Bagyo dan Bambang, Pengurus Koperasi Wana Lestari Menoreh (KWLM), Kulonprogo (sumber foto: PLUS)



Foto 83: Kusai proses audit pengelolaan hutan lestari untuk proses sertifikasi FSC, yang dilaksanakan oleh auditor Preferred by Nature (sumber foto: SOBI)

KERJA SAMA YANG DIKEMBANGKAN ANTARA PERKUMPULAN TELAPAK, melalui BT di dalam jaringannya, dengan koperasi-koperasi masyarakat yang diorganisir juga oleh Perkumpulan Telapak, terutama bertujuan untuk **meningkatkan kapasitas di hulu berupa konsolidasi produk yang dihasilkan oleh produsen mikro di masyarakat**. Produk dikonsolidasi agar memenuhi bukan saja kuantitasnya, tetapi juga kualitasnya dan kontinuitas ketersediaannya sehingga siap untuk dipasarkan ke pasar yang lebih luas. Karena itu, di dalam internal Perkumpulan Telapak dikembangkan tim-tim yang berfungsi khusus untuk pengorganisasian masyarakat dan khusus untuk pengelolaan usaha dan pemasaran sehingga pendampingan pada koperasi dapat meliputi pengembangan hulu ke hilir.

Pada fungsi pemasaran, apalagi untuk ekspor, ada fungsi-fungsi yang perlu dikelola secara khusus. Misalnya pada pemasaran kayu hutan lestari yang memerlukan sertifikat hutan lestari, perlu ada proses yang memerlukan biaya yang tidak sedikit dan proses yang tidak mudah. Begitu pula pada produk-produk lain, masing-masing memiliki kekhasan kebutuhan untuk dapat memasuki pasar yang lebih luas. Maka **dibentuknya SOBI adalah untuk fungsi spesifik mengelola aspek hilir (pemasaran)** yang cukup kompleks ini.

Dengan tetap berpegang pada konsep inklusivitas, keadilan, dan shared ownership, SOBI didirikan dengan kepemilikan bersama yang terdiri dari Perkumpulan Telapak, jaringan koperasi-koperasi, investor (perorangan dan perusahaan) dan juga berlaku ESOP (Employee Stock Option Plan) yaitu kepemilikan sebagian saham untuk mereka yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan. Perkumpulan Telapak sebagai organisasi perkumpulan tidak dapat menjadi pemilik saham perusahaan, maka Perkumpulan Telapak membentuk Koperasi Telapak yang anggotanya adalah seluruh anggota perkumpulan, yang kemudian mewakili Perkumpulan Telapak menjadi pemilik sebagian saham SOBI.



Foto 85: Matt Danalan Saragih, Direktur PT SOBI
(sumber foto: PLUS)

Koperasi Telapak dibentuk tidak hanya untuk berbisnis, melainkan untuk **dua fungsi utama**.

Fungsi Koperasi Telapak:

1. Untuk konsolidasi kepemilikan bersama dari para anggota Perkumpulan Telapak

sehingga Koperasi Telapak kemudian dapat mewakili kepemilikan bersama dari anggota Perkumpulan Telapak di sebuah perusahaan, seperti SOBI.

2. Untuk *social safety net* atau jaring pengaman sosial bagi anggota Perkumpulan Telapak

misalnya untuk kebutuhan bila ada yang sakit, atau bahkan meninggal dunia, maka akan diberikan tunjangan kepada keluarganya sampai anak-anak selesai kuliah.

Pendapatan utama Koperasi Telapak adalah dari pembagian keuntungan usaha dari perusahaan di mana koperasi menjadi pemegang sebagian saham. SOBI misalnya, di masa pandemi sudah bisa membagi keuntungan sampai Rp150 juta.

Bagian yang penting dari SOBI sebagai perusahaan yang mewujudkan visi misi Perkumpulan Telapak adalah model kelembagaannya dan bagaimana *business model* yang dikembangkannya. SOBI merupakan perusahaan *hybrid* yang model operasionalnya semacam gabungan antara model gerak OMS yang membawa tujuan-tujuan sosial dan idealisme, dengan model gerak bisnis yang harus memperhitungkan faktor-faktor penentu kesuksesan bisnis seperti kualitas produk, kuantitas dan kontinuitas produk, promosi, strategi penentuan harga, dan sebagainya. Yang menjadi tantangan utama di sini adalah dalam menggabungkan dua perspektif yang biasanya seperti berseberangan itu, menuntut adanya pergeseran perspektif dari semua *stakeholders* yang terkait, baik di dalam internal SOBI maupun di luar perusahaan. Mereka di Perkumpulan Telapak yang biasanya berkecimpung di dunia OMS, ketika mendampingi para petani anggota koperasi penghasil kayu hutan lestari harus bisa beradaptasi dalam melihat kebutuhan-kebutuhan bisnis, sehingga mempengaruhi strategi dan teknis pendampingannya. Demikian pula halnya untuk investor pemodal SOBI, haruslah mereka yang memiliki irisan visi dan misi seperti yang ingin dituju oleh SOBI, Telapak dan koperasi petani, sehingga bersedia untuk berinvestasi dengan secara tidak *business as usual* yang mengutamakan model bisnis yang inklusif dan berkeadilan.

Model kelembagaan SOBI mewujudkan konsep berkeadilan seperti yang ada dalam visi Perkumpulan Telapak, di mana ada pembagian dalam kepemilikan, yaitu dimiliki bersama oleh Perkumpulan Telapak, jaringan koperasi petani, profesional pelaksana usaha, dan investor. Kolaborasi antara koperasi, Perkumpulan Telapak, dan SOBI, saling berbagi fungsi sehingga membentuk rantai pasok kayu hutan lestari dari hulu ke hilir. Koperasi menjadi penyedia kayu hutan yang dikelola dengan standar pengelolaan lestari, Perkumpulan Telapak mendampingi dan memastikan praktik penanaman lestari kayu-kayu hutan dan pengelolaan koperasi yang sehat, dan SOBI memfasilitasi sertifikasi kayu hutan lestari yang dibutuhkan untuk menjangkau pasar ekspor, sekaligus memasarkan, sehingga kayu hutan lestari mendapatkan harga yang layak dan dapat mendukung kerja keras petani untuk menjaga praktik penebangan kayu hutan yang lestari.

Dalam kerja kolaboratif ini diatur bagaimana mekanisme usaha dan bagaimana keuntungan dibagi. Salah satu hal penting dalam pembagian keuntungan ini adalah pada setiap transaksi penjualan kayu yang dilaksanakan oleh SOBI, **koperasi petani penyuplai kayu akan langsung mendapatkan pembagian keuntungan dari setiap gross profit penjualan bulanan.** Besaran persentase yang dibagi untuk koperasi petani tergantung kesepakatan, yang didasarkan pada cakupan kerja/tanggung jawab dari koperasi petani, yang **bisa mencapai 30% dari gross profit.** **Dengan model ini juga berarti pendapatan petani akan seiring dengan naik turunnya harga jual kayu.** Ketika harga kayu naik, petani ikut menikmati kenaikan harga. Dari pembagian keuntungan ini koperasi dapat membiayai operasionalnya, memberi pendapatan teratur kepada para petani, dan juga dapat berbagi manfaat dengan masyarakat sekitar. Selain pembagian keuntungan langsung dari penjualan setiap bulannya, sebagai pemilik saham, koperasi petani juga akan mendapatkan dividen atau pembagian keuntungan bersih perusahaan, bila RUPS memutuskan adanya pembagian dividen.

Pembagian keuntungan dari gross income juga diberikan kepada Perkumpulan Telapak yang mendedikasikan tim untuk melaksanakan fungsi pengorganisasian para petani, menginisiasi

koperasinya, mendampingi pelaksanaan hutan lestari, dan mendampingi proses pengadaan kayu hutan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan pasar. Perkumpulan Telapak melaksanakan fungsi ini sebagai aktivitas mandiri, baik didanai oleh donor, atau kerja sama dengan perusahaan, ataupun dalam konteks dan bentuk proyek lainnya. Dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian dan pendampingan kepada koperasi petani ini, Perkumpulan Telapak melaksanakannya sebagai bentuk investasi. Oleh karenanya Perkumpulan Telapak kemudian berhak atas pembagian dari setiap *gross income* penjualan, yang ditetapkan berlaku dalam jangka waktu tertentu, misalnya selama lima tahun pertama sejak koperasi yang didampingi berdiri dan beroperasi, dengan asumsi setelah lima tahun koperasi sudah akan berjalan sepenuhnya secara mandiri. Selain pembagian keuntungan dari *gross income*, sebagaimana pemilik saham lainnya, Perkumpulan Telapak juga mendapatkan pembagian keuntungan berupa dividen apabila pada saat RUPS diputuskan ada pembagian dividen.

STRUKTUR KOLABORASI: TELAPAK - KOPERASI PETANI - PT SOBI



Praktik lestari yang menjadi bagian dari *business model* kolaborasi usaha Telapak-Koperasi petani-SOBI ini berakibat pada rangkaian konsekuensi, baik dalam bentuk batasan-batasan tertentu, maupun pada prosedur-prosedur tertentu yang harus dipenuhi. Konsekuensi ini juga menjadi bagian dari hal-hal yang harus dapat diperhitungkan oleh SOBI, koperasi, dan Perkumpulan Telapak. Misalnya, praktik hutan lestari mengharuskan pembatasan jumlah pohon yang dapat ditebang dari seluruh pohon yang tersedia. Ini menyebabkan kemampuan memasok dan menjual juga terbatas sehingga keuntungan yang didapatkan juga tidak maksimal seperti bila bisnis dijalankan sebagai *business as usual* dengan melakukan penebangan semaksimal mungkin tanpa memperhitungkan faktor kelestarian.

Pilihan untuk mewujudkan visi misi Perkumpulan Telapak yang berkonsekuensi pada model kelembagaan dan *business model* yang dijalankan oleh kolaborasi Telapak, koperasi-koperasi, dan SOBI, seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, pada gilirannya berdampak pada terbatasnya kemampuan untuk menarik minat investor. Tepatnya, tidak mudah untuk menemukan investor yang dapat menerima model yang diterapkan oleh kolaborasi tersebut. Dengan kata lain, visi misi yang idealis menjalankan praktik lestari dan *business model* yang inklusif menimbulkan konsekuensi keuntungan yang tidak maksimal bila dilihat dari perspektif *business as usual*, sehingga tidak mudah menemukan investor yang tertarik untuk berinvestasi.

Dari sini dapat dilihat bahwa menjalankan bisnis yang sekaligus merupakan upaya perwujudan visi misi dan sekaligus mencoba model yang baru, baik dalam konteks kelembagaannya maupun *business model*-nya, akan melahirkan rangkaian konsekuensi yang membuat bisnis tidak dapat mengambil keuntungan secara maksimal bila keuntungan di sini diartikan semata sebagai perolehan uang untuk pemilik modal. Sementara bila dilihat dari perspektif yang berbeda, yang melihat keuntungan bukan semata uang yang dihasilkan untuk pemilik modal, maka dapat dilihat adanya keuntungan yang tak ternilai dari *business model* ini. Selain manfaat untuk orang-orang yang terlibat dan kelestarian alam, masyarakat secara keseluruhan juga mendapat manfaat berupa adanya pihak, dalam hal ini adalah Perkumpulan Telapak, yang mau menginisiasi dan

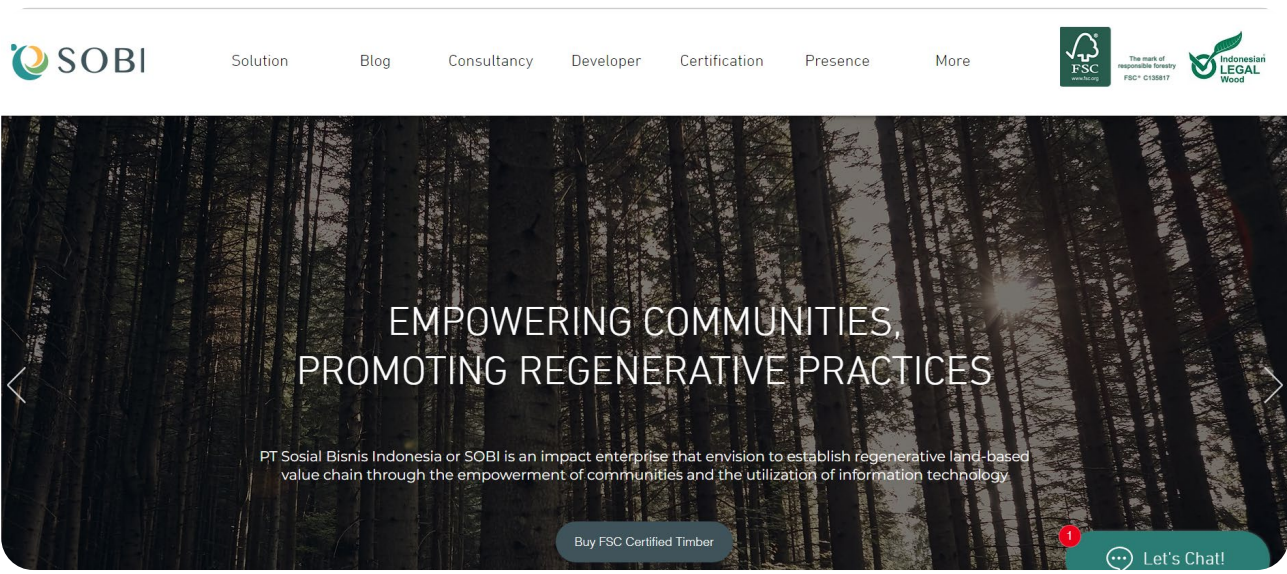


Foto 86: Tampilan beranda website PT SOBI

mencoba model baru dari praktik bisnis yang mengedepankan nilai dan tujuan ideal, dengan segala risiko dan jatuh bangunnya. Mencoba model baru dan mengupayakan terobosan-terobosan semacam ini jelas semakin dibutuhkan agar kita dapat menemukan cara-cara terbaik yang dapat mengatasi tantangan yang kita hadapi hari ini, baik berupa tantangan kesenjangan dan ketimpangan ekonomi maupun krisis lingkungan dan alam.

“ Kolaborasi yang dilakukan oleh Perkumpulan Telapak, koperasi petani, dan SOBI, bukan lagi model dari bisnis yang dikembangkan oleh OMS, melainkan menjadi satu kesatuan gerakan, bagian dari upaya untuk mewujudkan visi dan misi Perkumpulan Telapak. Sebagai lembaga formal, Perkumpulan Telapak memandang bahwa mengembangkan Telapak sebagai lembaga dengan program-program OMS-nya bukanlah sesuatu yang penting dan relevan lagi. Yang dipentingkan adalah apa yang dilahirkan oleh Perkumpulan Telapak dan para anggota Perkumpulan Telapak. ”

Rencana ke Depan: A Lifetime Battle

Model bisnis yang dikembangkan oleh Perkumpulan Telapak, koperasi petani dan SOBI ini merupakan terobosan yang belum populer. Diperlukan kerja keras meyakinkan banyak pihak agar bisa dikembangkan dan menjangkau lebih banyak petani, menjangkau produk-produk lain selain kayu, dan mengajak lebih banyak investor, terutama investor dari dalam negeri. Perkumpulan Telapak sebagai OMS memiliki fokus awal pada isu *illegal logging*, kemudian bergeser pada pengembangan model bisnis yang lebih berkeadilan dan lestari, yang menggabungkan antara keberdayaan ekonomi petani kayu hutan dan pemeliharaan hutan. Dalam upaya penggabungan inilah dilakukan pencarian terhadap model-model intervensi ekonomi yang tepat.



Foto 87,88: Proses tagging setiap batang kayu dari hutan lestari
(sumber foto: SOBI)

Semua anggota Perkumpulan Telapak bergerak di area kerjanya masing-masing. Petani-petani anggota Koperasi Petani Hutan, yang juga menjadi anggota Perkumpulan Telapak, bekerja menanam dan mengelola penyediaan kayu hutan lestari. Para aktivis bekerja dalam berbagai konteks. Ada yang membantu korporat yang sudah lebih memahami isu lingkungan dan bermaksud untuk mengadopsi tujuan-tujuan pekerjaan lingkungan hidup di dalam operasional perusahaan. Ada juga yang melaksanakan program-program dengan pendanaan lembaga donor yang sudah lebih fleksibel dan menerapkan kesetaraan dalam bekerja sama dengan OMS. Dalam konteks semua anggota Perkumpulan Telapak berkecimpung dalam berbagai bentuk kegiatannya masing-masing, di tempatnya masing-masing, yang di dalamnya dengan membawa visi misi Telapak, maka sebagai organisasi Perkumpulan Telapak bukan lembaga yang merasa perlu untuk menjadi besar dalam ukuran organisasinya, proyek yang dikerjakan, pendanaan yang diperolehnya, dan tidak merasa perlu untuk memiliki reputasi dari rekam jejak proyek yang sudah dikerjakan dan dampak kerjanya dengan *brand* Perkumpulan Telapak. Oleh karena itu, tidak ada rencana masa depan yang dirancang secara khusus bagi Perkumpulan Telapak sebagai OMS, tidak ada target-target capaian, sehingga juga tidak ada perencanaan terhadap bagaimana dukungan pendanaan bagi Perkumpulan Telapak sebagai OMS. Eksistensi Perkumpulan Telapak diletakkan pada apapun yang dilaksanakan oleh anggota-anggotanya, yang diikat dengan kesamaan visi dan misi.

Yang menjadi target capaian ke depan Perkumpulan Telapak adalah mengupayakan terwujudnya visi dan misi dalam setiap kerja yang dilaksanakan oleh anggota atau tim Perkumpulan Telapak. **Visi pertama adalah keberlanjutan dan kelestarian.** Untuk itu, salah satu misi kerja Perkumpulan Telapak adalah semua produk yang dikerjakan oleh Perkumpulan Telapak, atau tepatnya orang-orang Telapak, haruslah produk yang lestari, yang artinya berasal dari praktik dan pengelolaan yang lestari. **Visi kedua adalah bisnis yang inklusif.** Ini melahirkan misi kerja, yaitu di setiap inisiasi bisnis dan pembentukan perusahaan harus ada kepemilikan masyarakat di dalamnya. Itulah sebabnya koperasi-koperasi dibangun di manapun Perkumpulan Telapak bekerja untuk menjadi bentuk badan usaha yang mengkonsolidasikan kepemilikan bersama masyarakat.

Perkumpulan Telapak bersama SOBI juga mencanangkan misi yang terkait dengan pengembangan produk masyarakat. Perkumpulan Telapak ingin agar ke depan semakin banyak usaha dikembangkan untuk berbagai produk selain kayu yang dihasilkan masyarakat secara lestari, terutama bagi petani-petani kayu hutan, agar pada masa tunggu ketika tebang kayu lestari, apalagi dengan dibatasinya jumlah pohon yang dapat ditebang, ada hasil-hasil tanam lainnya yang juga bisa dibantu untuk dikembangkan pasarnya oleh SOBI, sehingga memberi tambahan pendapatan kepada masyarakat.

Dalam hal kelembagaan, Perkumpulan Telapak belajar dari pengalaman, sehingga ada rencana untuk membentuk PT (Perseroan Terbatas), sehingga dapat bergerak lebih cepat ketika mengembangkan usaha. Selama ini yang dialami adalah setiap hendak mendirikan usaha baru, dengan kepemilikan saham Perkumpulan Telapak diwakili oleh Koperasi Telapak, proses yang harus dilalui cukup kompleks. Oleh karenanya, ada rencana akan dibentuk PT dengan kepemilikan 99% Koperasi Telapak dan 1% perorangan. Misalnya, PT inilah yang nantinya akan menjadi pemegang saham dari perusahaan-perusahaan yang terkait dengan Perkumpulan Telapak. Prosesnya akan lebih sederhana karena hanya akan memerlukan presiden/direktur dari PT untuk proses mewakili kepemilikan saham dalam suatu perusahaan.

Perkumpulan Telapak memiliki harapan untuk anggotanya, yaitu agar anggota perkumpulan bekerja untuk visi misi Perkumpulan Telapak dengan membuat berbagai usaha bersama koperasi-koperasi rakyat yang dibantu inisiasinya. Di perusahaan-perusahaan ini nantinya Perkumpulan Telapak akan ikut berinvestasi dalam bentuk pendampingan maupun keterlibatan dalam rantai bisnisnya sehingga perkumpulan juga akan memiliki sebagian sahamnya dan mendapat bagian keuntungan dari usaha-usaha tersebut. Tetapi karena Perkumpulan Telapak sendiri tidak berorientasi menjadi organisasi besar dengan biaya operasional dan kebutuhan finansial lainnya, maka harapan mendapatkan keuntungan tadi lebih diorientasikan sebagai *social safety net* bagi orang-orang Telapak yang telah mendedikasikan diri untuk mewujudkan visi dan misi Telapak.

Sementara untuk koperasi-koperasi yang berkembang bersama perkumpulan, harapan Perkumpulan Telapak adalah dengan semakin banyaknya koperasi yang diinisiasi oleh orang-orang Telapak, maka akan menambah anggota Perkumpulan Telapak yang berasal dari pengurus-pengurus koperasi tersebut. Dengan begitu, anggota Telapak akan terus bertambah dan dampak baiknya juga semakin meluas.

Perkumpulan Telapak memandang sudah seharusnya lembaga-lembaga donor menguatkan dukungannya pada inisiatif *social entrepreneurship*, atau bisnis sosial, yang mengembangkan solusi-solusi yang dibutuhkan untuk masyarakat dan dunia. Selain itu, lembaga-lembaga donor seharusnya juga mendukung bentuk inisiatif koperasi yang mengkonsolidasikan kepemilikan masyarakat pada usaha-usaha yang berdampak sosial. Apalagi saat ini sudah mulai banyak perusahaan yang menyadari pentingnya keberlanjutan dan pelestarian. Namun, tantangan besar yang masih terasa adalah kepemilikan masyarakat, seperti dalam pengembangan koperasi. Sebagai konsolidasi kepemilikan bersama dari rakyat, pengembangan kapasitas koperasi rakyat memiliki peran dan fungsi yang signifikan di dalam rantai pasok produk-produk lestari. Seharusnya lembaga-lembaga donor melihat ini sebagai celah yang sangat lebar di mana perlu dicari OMS yang bekerja dalam konteks pendekatan semacam ini atau berbagai inisiatif yang sudah berjalan dan berkembang untuk kemudian didukung.



Foto 89: Proses penanaman kembali dan kontrol batang pohon (sumber foto: SOBI)



Foto 90: Kayu dari hutan lestari, berkeadilan untuk petani dan melindungi lingkungan, namun model bisnisnya belum menarik minat investor pada umumnya (sumber foto: SOBI)

Tantangan yang dihadapi oleh berbagai inisiatif Perkumpulan Telapak akan selalu berkembang. Ada perkembangan yang menguntungkan gerak perjuangan usaha sosial seperti yang diinisiasi Perkumpulan Telapak bersama koperasi dan SOBI. Ada pula kondisi-kondisi yang semakin memberatkan atau menuntut perubahan yang cukup signifikan, misalnya pada sebagian model bisnis, atau sebagian dari model relasi antar *stakeholders* dalam rantai pasok yang terpaksa dimodifikasi karena keharusan untuk dapat terus bertahan. Hingga

saat ini, investasi untuk usaha dengan *business model* menghasilkan produk yang lestari dan kelembagaan yang inklusif ternyata masih sangat sulit, belum menjadi daya tarik bagi investor pada umumnya. Maka bagi Perkumpulan Telapak dan unit-unit usaha di dalam jaringannya, sangat disadari bahwa **menjadi *social entrepreneur* atau pebisnis sosial yang menginisiasi terobosan-terobosan *business model* demi mewujudkan cita-cita idealnya, adalah a *lifetime battle*. Perjuangan selamanya.**



PEKKA LODAN DOE

Mengapa PEKKA Lodan Doe Berbisnis?

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) yang tumbuh di tengah komunitas akar rumput, di desa-desa, jauh dari perkotaan, ada beragam bentuk dan konteksnya, tetapi dari proses terbentuknya, setidaknya ada dua macam proses. Ada yang terbentuk secara spontan dan *genuine* atas inisiatif dari penggerak yang ada di komunitasnya. Ada juga yang terbentuk karena adanya program dari OMS yang berskala nasional atau internasional. Yang manapun itu, OMS di komunitas yang kerap disebut sebagai Organisasi Berbasis Komunitas atau *Community Based Organization (CBO)*, juga memiliki tantangan yang sama terkait keberlanjutannya. Bagaimanakah organisasi bisa berlanjut sebagai organisasi yang lebih mandiri, tidak bergantung pada pendanaan dari luar organisasi, atau bisa mengusahakan sendiri pendanaan untuk organisasi, setidaknya sebagian?



Foto 91: Kegiatan Pasar Barter di halaman Center PEKKA Lodan Doe (2023)
(sumber foto: PLUS)

Yayasan PEKKA (Pemberdayaan Perempuan Kepala Keluarga) berpusat di Jakarta, dibentuk sejak tahun 2000, mengembangkan kelompok-kelompok PEKKA yang beranggotakan para perempuan kepala keluarga (Pekka) di desa-desa. Setelah terbentuk sejumlah kelompok di suatu wilayah, sedikitnya terdapat dua kelompok per desa dan ada di setidaknya dua desa di masing-masing dari dua kecamatan, maka dibentuklah Serikat

PEKKA sebagai organisasi gabungan dari kelompok-kelompok PEKKA tersebut. Serikat PEKKA di tahun 2023 sudah menjangkau 1.801 desa dan membentuk 70 Serikat Pekka dengan total 3.891 kelompok, beranggotakan baik yang berkategori pekka (tidak bersuami atau kepala keluarga) maupun bukan pekka (perempuan bersuami atau yang belum bersuami). Pada sebagian Serikat PEKKA dibentuk juga Koperasi PEKKA sebab salah satu strategi mengembangkan kelompok-kelompok PEKKA adalah dengan mengembangkan kelompok-kelompok PEKKA sebagai kelompok simpan pinjam. Seiring berkembangnya sejumlah kelompok PEKKA yang juga adalah kelompok simpan pinjam PEKKA di suatu wilayah, maka dibentuklah Koperasi Primer PEKKA untuk menjadi lembaga gabungan dari kelompok-kelompok simpan pinjam PEKKA. Tidak semua Serikat PEKKA juga mengembangkan Koperasi PEKKA, sehingga di sebagian wilayah gerakan komunitas PEKKA terdiri dari Serikat PEKKA dan

Koperasi PEKKA dan di sebagian lainnya hanya terdiri dari kelompok-kelompok PEKKA dan Serikat PEKKA.

Salah satu wilayah yang membentuk kelompok PEKKA pertama adalah di Pulau Adonara, Flores Timur, Nusa Tenggara Timur (NTT), dibentuk pada tahun 2002. Sejalan dengan perkembangan proses pengorganisasian yang dilaksanakan oleh Yayasan PEKKA, pada tahun 2008 dibentuklah Serikat PEKKA Kabupaten Flores Timur (Flotim) sebagai organisasi yang menyatukan semua kelompok PEKKA yang dikembangkan di wilayah tersebut, meliputi pembagian wilayah Lodan Doe, Seni Tawa, Larantuka dan Solor. Masing-masing dari pembagian wilayah ini terdiri dari kelompok-kelompok yang berada di sedikitnya dua kecamatan. Semua kelompok dikembangkan dengan strategi membentuk kelompok simpan pinjam ibu-ibu Pekka sambil juga mengaktifkan berbagai kegiatan bersama yang dipandang perlu dan dibutuhkan untuk mengembangkan kapasitas setiap anggota maupun kapasitas kelompok dan organisasi.

Lodan Doe adalah salah satu wilayah di mana kelompok PEKKA pertama mulai diorganisir pada tahun 2001. Saat ini PEKKA Lodan Doe sudah berkembang meliputi beberapa kecamatan, yaitu Kecamatan Kelubagolit, Kecamatan Adonara, Kecamatan Witihama, Kecamatan Adonara Barat, dan sebagian wilayah Adonara Timur. Setelah berproses selama lebih dari 20 tahun, PEKKA Lodan Doe berkembang dari satu kelompok beranggotakan 15 orang, menjadi 85 kelompok yang beranggotakan 3000an orang saat ini. Kelompok-kelompok simpan pinjamnya telah membentuk Koperasi Primer Lodan Doe dan juga aktif bergerak di berbagai kegiatan yang seperti tidak ada habisnya, dari mulai kegiatan-kegiatan pendidikan, sosial, bisnis, hukum, pelayanan kepada masyarakat, berkebun, mengelola aset berupa gedung yang sekaligus pusat kegiatan, sampai ke politik.

Sekalipun merupakan kelompok yang dibentuk atas dasar program atau proyek dari Yayasan PEKKA di Jakarta yang didanai donor, sejak proses awal pembentukan kelompok PEKKA pertama di Lodan Doe ini sudah dilakukan inisiatif usaha ekonomi oleh para pegiatnya dengan berbagai cara, yang memiliki dua tujuan utama.

1. Untuk mulai mengembangkan kapasitas kemandirian individu yang diajak bergabung dalam kelompok.
2. Untuk mulai membangun kemandirian kelompok, agar kelompok dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diinisiasi secara mandiri oleh kelompok, tidak harus hanya menunggu adanya kegiatan yang diinisiasi dari Yayasan PEKKA di Jakarta.



Foto 92: Bernadette L Deram, fasilitator lapangan perintis PEKKA di Flores Timur termasuk perintis kelompok pertama PEKKA Lodan Doe, saat ini menjadi Pengawas di Federasi Serikat PEKKA (2023) (sumber foto: PLUS)

Namun demikian, kenyataannya kondisi perempuan kepala keluarga di wilayah Lodan Doe rata-rata sangat terbatas ekonominya, mata pencarian tidak pasti, penghasilan sangat minim, dan banyak yang terjerat hutang di rentenir. Oleh karena itu, ketika menginisiasi pembentukan kelompok PEKKA pertama, salah satu bentuk kegiatan awal adalah mendorong dilaksanakannya kegiatan simpan pinjam, dengan dua tujuan utama yaitu pertama, agar ibu-ibu Pekka dapat memulai kebiasaan menabung, dan kedua, agar ibu-ibu punya akses untuk pinjaman yang tidak menjerat seperti bila meminjam ke rentenir. Kelompok PEKKA juga akan dapat membantu anggotanya untuk disiplin dalam pengembalian pinjamannya.

Tetapi persoalannya, bahkan untuk memulai kegiatan simpan pinjam ini pun sulit karena ibu-ibu tidak punya uang untuk ditabung dan kegiatan meminjam baru dapat dilaksanakan setelah kegiatan menyimpan atau menabung dalam kelompok berlangsung. Apa yang harus dilakukan? Kelompok pun memikirkan bersama, dicari potensi apa yang ada di sekitar yang dapat diolah bersama. Kemudian diinisiasilah kegiatan bersama membuat sapu lidi dari tangkai daun-daun kelapa yang banyak tersedia di Pulau Adonara, yang kemudian dijual ke pasar. Uang yang diperoleh dari menjual sapu lidi tersebut sebagian untuk dibawa pulang oleh anggota kelompok yang bekerja dan sebagiannya dijadikan simpanan pokok pertama anggota, yaitu untuk tiap orang sebesar Rp250 dan simpanan wajib (bulanan) sebesar Rp25.



Usaha ini berlanjut dan berkembang menjadi berbagai usaha lainnya, antara lain misalnya ibu-ibu mengumpulkan kelapa yang sudah jatuh dari pohon, lalu bersama-sama mengolah menjadi kopra dan dijual. Seperti halnya pada sapu lidi, sebagian hasil penjualan kopra untuk penghasilan ibu-ibu yang terlibat dalam kerjanya, sebagiannya lagi masuk ke kas kelompok. Bentuk usaha lain lagi adalah sekelompok ibu-ibu mengerjakan borongan membersihkan kebun, sebagian upah kerja untuk ibu-ibu yang bekerja dan sebagian lainnya untuk kas kelompok. Begitu seterusnya. Berbagai inisiatif dilaksanakan dengan tujuan agar ada pendapatan untuk ibu-ibu maupun untuk kas kelompok sehingga membuat kelompok menjadi hidup, semangat, dan sekaligus memiliki sumber daya dari kas kelompok untuk melaksanakan berbagai inisiatif berikutnya.

Inisiatif kelompok-kelompok PEKKA Lodan Doe untuk mengembangkan kelompok simpan pinjam dan aneka jenis usaha didorong oleh keinginan utama mengembangkan kemandirian, baik kemandirian individu anggota kelompok maupun kemandirian kelompok sebagai organisasi bersama. Kemandirian di sini bermakna ganda, baik dalam konteks keberdayaan

ekonomi, khususnya sumber daya pendanaan atau modal finansial, maupun dalam konteks sikap hidup, kepercayaan diri, semangat, dan kerja sama yang merupakan sumber daya non-finansial atau modal sosial. Baik modal finansial maupun modal sosial, keduanya berfungsi strategis dan menentukan perkembangan kelompok serta organisasi PEKKA Lodan Doe. Bagi para perempuan anggota kelompok-kelompok PEKKA Lodan Doe yang kehidupannya serba terbatas ini, kegiatan kelompok seperti memberikan ruang hidup yang lebih luas, ruang kreasi, dan ruang berkarya yang terbuka dengan berbagai kesempatan yang sebelumnya tidak terbayang. Kebersamaan yang terbangun dalam kelompok-kelompok dan antar kelompok menjadi modal sosial yang menggerakkan berbagai kegiatan, baik yang bersifat ekonomi untuk menghasilkan pendapatan bagi anggota dan kas kelompok, maupun untuk kegiatan-kegiatan yang justru memerlukan biaya, yang biayanya dikumpulkan melalui kerja bersama.

SIKLUS “SEBAB - AKIBAT” KEGIATAN USAHA DI KELOMPOK PEKKA LODAN DOE



Di dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan kelompok-kelompok PEKKA Lodan Doe dibangun kebersamaan dalam kelompok dan antar kelompok yang kemudian melahirkan solidaritas di antara individu maupun antar kelompok, dan sebaliknya solidaritas inilah yang lalu menjaga semangat kebersamaan. Ketika seseorang menjadi anggota kelompok PEKKA, ia mendapatkan banyak hal yang berharga melampaui nilai uang, seperti pertemanan, kekompakan, saling dukung, kesempatan belajar, meningkatkan kapasitas pribadi dan kepercayaan diri, serta banyak lagi yang lainnya. Hal ini akan mendorong setiap anggota kelompok akan berupaya untuk menjaga kelompoknya dan aktif dalam semua kegiatan kelompok. Pada gilirannya, upaya setiap anggota untuk menjaga kelompoknya dan aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok dan kegiatan-kegiatan usaha akan semakin memperkuat modal sosial yang menjadi modal utama mereka sejak awalnya. Bagi gerakan PEKKA Lodan Doe, kegiatan usaha ekonomi, kegiatan simpan pinjam, dan kegiatan-kegiatan sosial politik kemasyarakatan adalah satu kesatuan yang saling terkait, saling menguatkan dan saling menjadi faktor pendorong.



Foto 93: Momen foto bersama setelah wawancara dan diskusi bersama para pengurus PEKKA Lodan Doe, koperasi, unit-unit usaha, di teras aula Center PEKKA Lodan Doe (2023)
(sumber foto: PLUS)

Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, dan Pengelolaan Bisnis

Kelompok PEKKA Lodan Doe pertama yang dibentuk tahun 2002 dengan anggota 15 orang, berkembang menjadi 15 kelompok dalam waktu dua tahun, hingga pada tahun 2005 berkembang menjadi total sebanyak 35 kelompok. Dari situ kemudian dibentuklah Lembaga Keuangan Mikro (LKM) PEKKA Lodan Doe sebagai bentuk proses pra-koperasi dari Koperasi PEKKA yang pada tahun 2007 resmi menjadi lembaga berbadan hukum Koperasi (primer) PEKKA Lodan Doe.

Sementara itu, kelompok-kelompok simpan pinjam PEKKA juga berkembang di wilayah lainnya di Flores Timur, antara lain di wilayah Seni Tawa dan Larantuka sehingga kemudian pada tahun 2008 dibentuklah Serikat PEKKA di tingkat kabupaten, yaitu Serikat PEKKA Flores Timur (Flotim), di mana PEKKA Lodan Doe menjadi bagian dari Serikat PEKKA Flotim ini. Serikat PEKKA Flotim menjadi organisasi beranggotakan semua kelompok yang ada di wilayah Flotim, di mana otomatis semua anggota dari koperasi-koperasi PEKKA yang ada di wilayah Flotim pun menjadi anggota Serikat PEKKA Flotim. Fungsi utama dari Serikat PEKKA Flotim adalah sebagai pusat koordinasi berbagai kegiatan, terutama yang bukan kegiatan ekonomi, dari semua kelompok yang ada di wilayah Flotim. Masing-masing koperasi wilayah, termasuk Koperasi PEKKA Lodan Doe, kemudian menunjuk salah satu anggotanya untuk menjadi Koordinator Wilayah, yang fungsi utamanya adalah melaksanakan koordinasi antara kelompok dan koperasi di tingkat wilayah dengan serikat di tingkat kabupaten. Berbagai kegiatan yang bukan merupakan kegiatan ekonomi, seperti misalnya kegiatan pelayanan kepada masyarakat, advokasi pada pemerintah dan tokoh-tokoh adat, pendidikan, dan sebagainya, dilaksanakan dari mulai tingkat kelompok, wilayah, sampai kabupaten. Bahkan sejak awal kelompok-kelompok dibentuk, berbagai kegiatan yang bukan merupakan kegiatan ekonomi dilaksanakan beriringan dengan kegiatan simpan pinjam dan kegiatan usaha. Dengan adanya koordinator wilayah maka kegiatan-kegiatan yang bersifat ekonomi maupun yang bukan kegiatan ekonomi dapat selalu diselaraskan antara satu wilayah dengan wilayah lainnya dalam satu kabupaten. Pada perkembangannya kemudian,

dibentuk kelembagaan di tingkat regional dan nasional, serikat-serikat membentuk Federasi, begitu pula kumpulan koperasi di satu area regional membentuk Koperasi Sekunder, dan di tingkat nasional membentuk Koperasi Induk. Adanya organisasi di tingkat regional dan nasional ini diharapkan dapat menjadi wadah pengembangan kapasitas kader-kader dan organisasi serikat maupun koperasi agar tumbuh menjadi organisasi yang semakin mandiri dan berdampak luas bagi masyarakat.

Salah satu hal yang perlu dicatat dari proses PEKKA Lodan Doe sebagai organisasi berbasis komunitas atau CBO adalah bahwa penguatan ekonomi sebagai pendekatan awal yang dilaksanakan oleh organisasi inilah yang menjadi tonggak kemandirian PEKKA Lodan Doe, bahkan sejak awal



Foto 94: Maria Abon Boli, ketua koordinator PEKKA wilayah Lodan Doe (2023)
(sumber foto: PLUS)

pembentukannya. Perkembangan kelompok-kelompok PEKKA Lodan Doe sebagai kelompok simpan pinjam dengan berbagai usaha ekonomi yang juga dilaksanakan bersama dalam kelompok-kelompok, berjalan secara paralel dengan dikembangkannya kegiatan-kegiatan yang bukan kegiatan ekonomi, yang memang kontekstual dengan potensi dan kebutuhan di wilayah Lodan Doe. Kegiatan seperti seminar, festival budaya, festival tenun, festival pangan lokal, sampai kegiatan advokasi dengan tokoh adat dan agama terkait ketidakadilan adat bagi perempuan, dilaksanakan oleh PEKKA Lodan Doe dengan hampir seluruhnya dibiayai secara mandiri oleh PEKKA Lodan Doe, yang dikumpulkan terutama dari keuntungan berbagai usaha ekonomi termasuk simpan pinjam.



Foto 95: Kamsina Palan Bolen, Ketua Koperasi PEKKA Lodan Doe (2023) (sumber foto: PLUS)



Foto 96: Siti Anisah Ketua Serikat PEKKA Flotim (2023) (sumber foto: PLUS)

Ada berbagai strategi dan model bisnis yang dikembangkan oleh PEKKA Lodan Doe dalam upayanya untuk menginisiasi dan mengembangkan berbagai unit usahanya. Secara garis besar, benang merah di antara berbagai strategi dan model bisnis itu adalah memaksimalkan sumber daya di sekelilingnya, baik itu berupa sumber daya alam, sumber daya manusia (anggota PEKKA Lodan Doe sendiri), baik sebagai penyedia bahan baku, pelaksana produksi, maupun sebagai konsumen. Selain itu, juga memaksimalkan aset yang ada atau sudah dimiliki, baik aset finansial maupun non finansial, modal yang tersedia baik berupa modal material maupun yang non material seperti pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki para anggota, maupun berupa modal sosial yang terbangun pada individu anggota, kelompok-kelompok, maupun di dalam organisasi yang

lebih besar yaitu koperasi dan serikat. PEKKA Lodan Doe juga mengembangkan strategi yang menarik, yaitu dengan mengembangkan skema dimana diusahakan agar antara satu usaha dengan usaha yang lain saling terkait membentuk rantai pasok tertutup (*close loop*), yang memungkinkan sumber daya terbagi dan berputar, di dalam rantai pasok yang terdiri dari unit-unit usaha PEKKA Lodan Doe sendiri. Ada beberapa skema rantai pasok tertutup yang sudah dikembangkan sejauh ini.

1 SEMBAKO

Di masa awal ketika sudah terbentuk beberapa kelompok PEKKA di wilayah Lodan Doe, muncul ide untuk mengadakan penjualan beras di kelompok, dengan cara kelompok membeli satu karung beras, kemudian dibeli habis oleh anggota kelompok secara eceran dengan harga yang diberi sedikit margin atau selisih keuntungan untuk masuk ke dalam kas kelompok. Dengan adanya keuntungan yang terkumpul, lama-lama kelompok dapat menambah produk sembako lainnya, bukan hanya beras. Kegiatan usaha ini dikembangkan di hampir semua kelompok. Kemudian terpikir agar kelompok-kelompok tidak membeli sendiri-sendiri kebutuhan sembako untuk kelompoknya, maka diinisiasilah PEKKA Mart yang membeli kebutuhan sembako untuk semua kelompok, tentunya dalam volume yang lebih besar sehingga mendapatkan harga yang lebih rendah ketimbang dibeli sendiri-sendiri oleh tiap kelompok. PEKKA Mart kemudian menjual sembako ke kelompok-kelompok dengan sedikit margin sehingga PEKKA Mart maupun kelompok sama-sama bisa mendapatkan keuntungan. Risikonya juga sangat kecil karena adanya kepastian pembelian dari kelompok atau anggota sendiri. Karena model bisnis yang *close loop* seperti ini, Koperasi Primer PEKKA juga dapat dengan yakin memberikan pinjaman modal kepada PEKKA Mart sehingga usahanya semakin cepat berkembang, semakin mampu memperbanyak jenis-jenis produknya, dan kemudian berkembang tidak hanya dapat melayani anggota kelompok PEKKA, tetapi juga masyarakat umum.

2 CBT (COMMUNITY BASED TOURISM)

Yayasan PEKKA sebagai OMS induk yang mendorong dibentuknya kelompok-kelompok PEKKA di seluruh Indonesia dalam melaksanakan program-programnya perlu mengadakan berbagai kegiatan bersama kelompok-kelompok di daerah, seperti pelatihan-pelatihan, pertemuan koordinasi, event, membawa tamu-tamu, dan sebagainya. Pelatihan pertama yang diadakan di Flotim dilaksanakan di sebuah tempat berbayar yang kemudian dari pengalaman ini menimbulkan ide PEKKA Lodan Doe untuk mengelola sendiri kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan di wilayahnya. Dicarilah tempat yang cukup luas di tiap desa di mana kelompok-kelompok PEKKA Lodan Doe berada untuk menjadi lokasi pelaksanaan kegiatan. Ketika kegiatan dilaksanakan di sebuah desa, maka kelompok-kelompok PEKKA yang ada di desa tersebut menjadi panitia pelaksanaannya. Dana dari Yayasan PEKKA yang dialokasikan untuk membiayai kegiatan-kegiatan tersebut dikelola sendiri oleh PEKKA Lodan Doe. Dengan pengelolaan sendiri ini, dana kegiatan dapat dihemat, para anggota kelompok yang terlibat dalam kerja kepanitiaan mendapatkan penghasilan, usaha-usaha seperti PEKKA Mart dan hasil tenun juga dapat menjual produknya, sehingga bukan saja anggaran dapat dihemat, tetapi menghasilkan keuntungan usaha bagi PEKKA Lodan Doe, dan mengembangkan usaha-usaha yang ada. Aktivitas usaha ini menjadi cikal bakal apa yang kemudian disebut sebagai CBT. Istilah CBT sendiri baru digunakan bertahun-tahun kemudian meski kegiatan usahanya sudah dilaksanakan sejak lama oleh kelompok-kelompok PEKKA Lodan Doe.



Foto 97,98: Kegiatan Pasar Barter rutin dilaksanakan di halaman Center PEKKA Lodan Doe, foto diambil dari sisi kanan halaman Center, tampak di sisi kiri halaman terdapat dua saung bambu dan kayu yang dipergunakan untuk pertemuan, sedang di sisi tengah halaman adalah gedung aula dan kantor organisasi PEKKA (2023)
(sumber foto: PLUS)

Inisiatif dalam mengelola dan mengumpulkan keuntungan dari berbagai usaha bersama yang dilaksanakan PEKKA Lodan Doe membuahkan aset berupa lahan dan diikuti dengan pembangunan gedung Center PEKKA Lodan Doe yang menjadi gedung pusat kegiatan PEKKA Lodan Doe. Center PEKKA Lodan Doe dibangun dengan gotong royong ibu-ibu anggota PEKKA Lodan Doe dan memakan waktu selama tiga tahun sampai selesai dan akhirnya diresmikan sebagai Center PEKKA Lodan Doe. Dengan adanya gedung Center ini, pengelolaan unit-unit usaha PEKKA termasuk CBT menjadi semakin maksimal dan semakin menguatkan pengembangan skema *close loop*. Pada tahun 2023, fasilitas di dalam Center PEKKA Lodan Doe sudah berkembang menjadi beberapa ruang aula atau ruang pertemuan yang dapat digunakan untuk pelaksanaan beberapa kegiatan berbeda. Di waktu yang sama, tersedia belasan kamar penginapan yang disewakan untuk tamu, dapur yang mampu menyediakan catering atau pengadaan konsumsi untuk kebutuhan kegiatan-kegiatan di Center PEKKA Lodan Doe, sampai ke penyediaan persewaan mobil

bekerja sama dengan pemilik-pemilik mobil di sekitar Center PEKKA Lodan Doe.

Ketika pada suatu waktu ada program dan gerakan penyadaran tentang kedaulatan pangan, berkembang motto “tanam apa yang kita makan, makan apa yang kita tanam”, Para anggota PEKKA Lodan Doe pun bersemangat untuk mewujudkannya sebagai bentuk nyata membangun kemandirian pangan. Untuk itu, di lahan kosong yang ada di belakang Center PEKKA Lodan Doe dilaksanakan kegiatan penanaman aneka sayur mayur dan hortikultura, terutama yang memang dibutuhkan untuk bahan makanan sehari-hari. Hasil dari kebun ini kemudian bukan hanya untuk konsumsi para anggota sendiri, melainkan juga menjadi unit usaha tersendiri, yaitu sebagai pemasok kebutuhan bahan baku untuk unit usaha catering. Dengan demikian, untuk kebutuhan penyediaan konsumsi, sebagian dari kebutuhan bahan baku catering CBT yang berupa bahan-bahan sembako dipasok oleh PEKKA Mart, seperti beras, tepung, minyak, gula, dan sebagainya, dan kebutuhan bahan makanan segar seperti sayur mayur dan bumbu-bumbuan dipasok oleh kebun PEKKA Lodan Doe. Di sini lingkaran *close loop* terbentuk antara unit-unit usaha PEKKA Lodan Doe sendiri, di mana ada unit usaha yang menjadi pemasok, ada yang menjadi pembeli, sehingga masing-masing unit usaha dapat saling menguatkan unit usaha yang lain.

“ tanam apa yang kita makan, makan apa yang kita tanam ”

PEKKA PRODUKSI

PEKKA Lodan Doe juga mengembangkan PEKKA Produksi yang memproduksi beberapa jenis produk yang terutama berbasis pada ketrampilan ibu-ibu anggota PEKKA dan atau yang bahan bakunya banyak tersedia di Adonara. Produk-produknya antara lain minyak masak (minyak goreng dari kelapa), VCO, dan kain tenun. Di dalam PEKKA Produksi ini juga sedapat mungkin dibangun model bisnis *close loop* hulu ke hilir. Misalnya, untuk kebutuhan produksi tenun yang diproduksi oleh ibu-ibu PEKKA, benangnya dibeli dari PEKKA Mart. Untuk memastikan pasar bagi kain tenun yang dihasilkan oleh ibu-ibu PEKKA ini, anggota bersepakat untuk mewajibkan memakai kain tenun pada setiap pertemuan kelompok dan organisasi. Selain itu, juga memasok kebutuhan CBT untuk dijual kepada tamu-tamu yang datang dan untuk dijual ke masyarakat umum. Begitu pula minyak goreng kelapa, salah satu pasar utamanya adalah anggota, selain juga masyarakat umum. Dalam skema PEKKA Produksi ini, setiap produk yang diproduksi oleh anggota atau kelompok, diupayakan kepastian pasarnya, baik untuk dipakai di lingkungan internal oleh anggota atau oleh unit bisnis PEKKA Lodan Doe sendiri, maupun untuk masyarakat umum di luar anggota PEKKA.

Semua unit usaha dari skema yang manapun yang dikembangkan oleh PEKKA Lodan Doe diposisikan sebagai unit usaha dari Koperasi Primer PEKKA Lodan Doe. Koperasi menjadi berfungsi seperti semacam perusahaan *holding* yang di dalamnya terdapat



Foto 99: Beberapa kamar penginapan di sisi kanan halaman Center PEKKA Lodan Doe, selain juga ada beberapa kamar terletak di lantai atas gedung aula (2023)
(sumber foto: PLUS)

kelompok-kelompok PEKKA sebagai “perwakilan” dari para anggota individu dari masing-masing kelompok, sebagai pemilik-bersama dari unit-unit usaha tersebut. Bagi setiap unit usaha, diberlakukan pembukuan terpisah, masing-masing unit usaha mencatatkan sendiri modal, biaya dan keuntungan usahanya. Sekalipun misalnya bahan baku dari satu unit usaha dipasok dari sesama unit usaha PEKKA Lodan Doe, tetap dicatat dalam pembukuan masing-masing unit usaha. Yang satu mencatat adanya penjualan bahan, yang satunya mencatat sebagai pembelian bahan. Dengan pencatatan terpisah ini maka, di dalam pembukuan keuangan koperasi nantinya akan dapat dilihat bagaimana performa dari setiap unit usaha, termasuk kontribusi keuntungannya.

Koperasi mengumpulkan pendapatan dari keuntungan unit-unit usaha, baik dari jasa pinjaman anggota, maupun dari berbagai unit usaha lainnya. Dari keuntungan yang terkumpul di koperasi ini kemudian dikelola sebagai modal finansial yang dapat digunakan untuk mengembangkan kapasitas layanan pinjaman bagi anggota dan juga dapat digunakan untuk dukungan permodalan bagi berbagai inisiatif usaha PEKKA Lodan Doe. Dengan semakin besarnya modal untuk memberi layanan pinjaman kepada anggota, maka semakin besar kemampuan koperasi memenuhi aneka kebutuhan pribadi dan keluarga anggota, termasuk untuk peningkatan kemampuan ekonomi anggota. Sehingga akan meningkat pula performa pengembalian pinjaman dari anggota kepada kelompok dan koperasi, yang artinya keuntungan koperasi dari jasa pinjaman juga kian meningkat. Begitu pula ketika aset finansial koperasi ada yang digunakan untuk memberi dukungan permodalan bagi unit usaha, maka ketika unit usaha berkembang juga akan menambah keuntungan usaha yang terkumpul di koperasi.

Dari total seluruh keuntungan usaha yang terkumpul di koperasi, setelah dikurangi biaya-biaya koperasi, kelebihanannya menjadi Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi. SHU Koperasi kemudian dialokasikan ke dalam beberapa pos yang sudah disepakati sejak awal seperti sekian persen untuk serikat, untuk cadangan kas, dana sosial, dana pendidikan, dan lain-lain. Maksimal 50% dari SHU dibagikan kepada anggota sebagai dividen atau pembagian keuntungan.

2

JENIS PEMBAGIAN SHU KEPADA ANGGOTA.

1 ➤ SHU yang dibagikan sesuai dengan partisipasi anggota dalam berkontribusi pada keuntungan usaha,

yaitu untuk unit usaha simpan pinjam (dalam bentuk kontribusi berupa simpanan, jumlah pinjaman, dan kedisiplinan pengembalian), dan untuk unit usaha PEKKA Mart di mana untuk setiap pembelian oleh anggota akan dicatat sebagai kontribusi pada keuntungan PEKKA Mart. Untuk jenis pembagian SHU yang pertama ini, semakin besar partisipasi anggota dalam berkontribusi pada keuntungan dari unit usaha simpan pinjam dan PEKKA Mart, akan makin besar SHU yang didapat. Ini sekaligus menunjukkan bagaimana model pembagian keuntungan usaha pada koperasi berbeda dengan model perusahaan berbasis kepemilikan saham. Pada koperasi, besaran pembagian keuntungan bukan berdasarkan besaran modal yang disetorkan seperti yang berlaku pada model kepemilikan saham perusahaan, melainkan berdasarkan partisipasi dalam mengembangkan usaha.

2 ➤ SHU yang dibagikan kepada seluruh anggota tanpa dibedakan hitungan partisipasinya,

yaitu yang berasal dari unit-unit usaha lainnya selain simpan pinjam koperasi dan PEKKA Mart. Keuntungan dari semua unit usaha seperti CBT dan PEKKA Produksi akan dikalkulasi secara gabungan dengan seluruh keuntungan unit usaha lainnya dan dialokasikan sesuai kesepakatan bersama dalam rapat anggota koperasi.



Mekanisme pengelolaan keuntungan usaha dan koperasi di PEKKA Lodan Doe memastikan bahwa setiap anggota akan mendapatkan *benefit* dari keanggotaannya, baik *benefit* secara materiil yang langsung berdampak pada perbaikan ekonomi diri dan keluarganya, maupun *benefit* yang non-materiil. Pembagian dan penerimaan *benefit* juga menerapkan mekanisme berkeadilan, sesuai dengan partisipasi dari anggota. Dari proses yang membangun kebersamaan inilah semua unit usaha dikembangkan untuk manfaat bersama.

PEKKA Lodan Doe mengembangkan mekanisme pengelolaan elemen-elemen gerakan di Lodan Doe, yaitu serikat, koperasi, unit-unit usaha, dan sejumlah kelompok sedemikian rupa sehingga dapat menyeimbangkan antara kebutuhan menghidupkan gerakan melalui berbagai kegiatan serikat dan unit-unit usaha, dan kebutuhan untuk memastikan mekanisme pencatatan dan kontrol yang berlapis, dari tingkatan kelompok dan unit usaha sampai ke tingkat koperasi primer sebagai induk penyimpanan dana dan pencatatan pembukuan keuangan, dan tingkat kabupaten untuk kegiatan-kegiatan serikat. Mekanisme yang cukup kompleks dilaksanakan secara paralel dikoordinasikan dalam rapat-rapat reguler yang diatur agar dapat saling beririsan antara elemen sehingga di dalam proses ini terjadi sekaligus mekanisme saling dukung dan saling kontrol.

Yang juga penting untuk dicatat di sini bahwa pelaksana dari seluruh proses ini adalah ibu-ibu yang pendidikannya sangat terbatas, tidak sedikit yang baru lancar membaca setelah aktif di PEKKA, tidak berkemampuan memiliki gadget kekinian, dan bahkan hampir semua tidak bisa mengoperasikan komputer atau laptop. Maka di PEKKA Lodan Doe semua pencatatan yang sangat detail di setiap lapisan dilakukan secara manual. Namun, dalam proses pencatatan manual ini bukan hanya sekadar karena kemampuan ibu-ibu yang terbatas, tetapi juga sekaligus menjadi wahana pembelajaran bagi para anggota, khususnya para pelaksana pencatatan. Proses pencatatan manual memberi bekal pengetahuan dan keterampilan seperti halnya sekolah keterampilan pencatatan pembukuan koperasi, atau pencatatan pembukuan unit usaha catering, dan seterusnya. Lebih dari itu, ketika ibu-ibu terlibat aktif dalam pencatatan, akan juga terlibat aktif dalam rapat-rapat, yang semua kegiatan ini merupakan wadah yang efektif untuk peningkatan kapasitas ibu-ibu, dari mulai meningkatkan pemahaman tentang pengelolaan organisasi sampai pada kapasitas kepemimpinan dan kepercayaan diri.

Dari keseluruhan kegiatan yang ada di dalam CBO PEKKA Lodan Doe, yang merupakan kegiatan dari elemen-elemen gerakan yaitu kelompok-kelompok, serikat, koperasi, dan



Foto 100,101: Berbagai kegiatan organisasi dilaksanakan di Center PEKKA Lodan Doe, yang dibangun secara mandiri oleh PEKKA Lodan Doe secara bertahap selama lebih dari dua dekade perjalanan organisasi (sumber foto: PLUS)

unit-unit usaha, dapat disimpulkan bahwa semua elemen yang ada dalam komunitas PEKKA Lodan Doe bergerak sebagai sebuah kesatuan yang mengembangkan kemandirian masing-masing elemen untuk berinisiatif dan berkembang. Bukan hanya itu, di dalamnya terjadi juga proses berkembangnya hubungan saling ketergantungan satu dengan yang lain. Dengan demikian, sumber daya yang ada di dalam gerakan, baik yang berasal dari internal PEKKA Lodan Doe, atau tepatnya dari para anggota PEKKA Lodan Doe sendiri, maupun yang berasal dari luar seperti dari Yayasan PEKKA atau sumber-sumber dana lainnya, secara efisien terpakai dan terbagi menjadi sumber daya produktif pada unit-unit usaha, kelompok-kelompok, koperasi, dan serikat yang saling mengunci mendukung dan didukung oleh yang lain. Kemandirian PEKKA Lodan Doe dibentuk dari saling keterkaitan ini dan pencapaian cita-cita bersama menjadi bagian dari kemandirian itu sendiri.

JARINGAN USAHA DAN SALING KETERKAITAN UNIT-UNIT USAHA DI DI PEKKA LODAN DOE

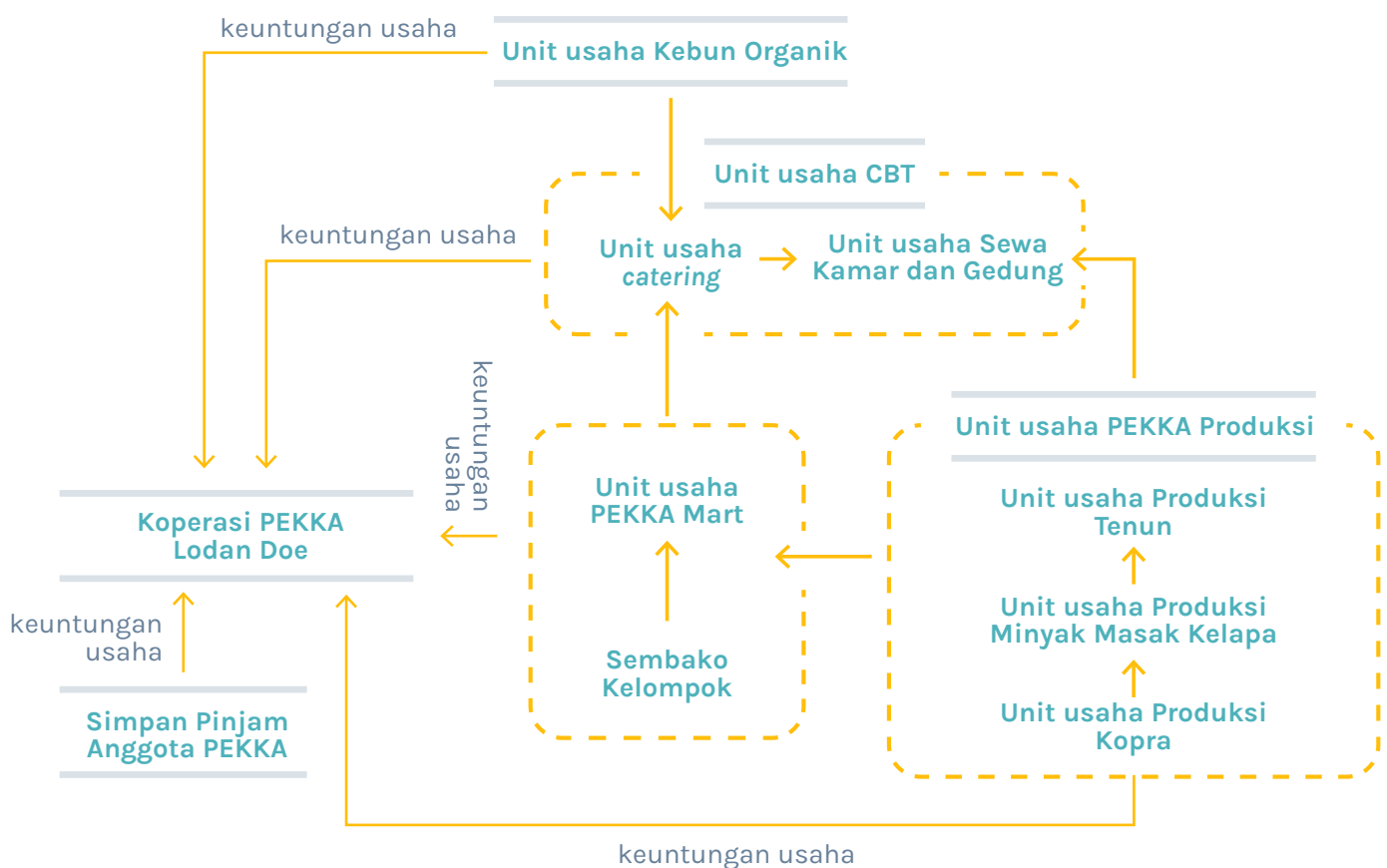




Foto 102: Petronela Peni Loli, Koordinator Federasi Serikat PEKKA wilayah NTT, diskusi dengan sebagian pengurus dan anggota PEKKA Flotim di aula Center PEKKA Lodan Doe (sumber foto: PLUS)

PEKKA Lodan Doe sudah lebih dari dua dekade mengalami jatuh bangun dalam membangun kelompok-kelompok, unit-unit usaha, koperasi, dan serikat sebagai satu kesatuan gerakan yang hari ini sudah semakin mandiri. Dorongan untuk terus maju menjawab berbagai tantangan dan kendala adalah gabungan antara kebutuhan nyata individu anggota yang ingin dapat mengubah nasib dan kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan dan pengembangan gerakan, yang menjadi jalan untuk mengubah nasib. Setiap kejatuhan menghasilkan pelajaran dan melahirkan perbaikan berbagai detail dalam mekanisme yang berlaku di pengelolaan koperasi dan unit-unit usaha, dari mulai di level kelompok, level koperasi primer (kumpulan kelompok-kelompok simpan pinjam di satu wilayah seperti Lodan Doe), level serikat di kabupaten, juga dalam koordinasi dan relasi dengan Yayasan PEKKA di Jakarta sebagai induknya.

Perjalanan yang berlangsung dengan sangat dinamis mendewasakan dan memandirikan ibu-ibu anggota PEKKA Lodan Doe yang sebagian besar dari mereka berpendidikan formal sangat terbatas. Sebelum bergabung dalam kebersamaan gerakan PEKKA, ibu-ibu memiliki kesempatan yang sangat terbatas juga dalam mengembangkan potensinya. Melalui pengalaman mengembangkan gerakan, koperasi dan unit-unit usaha, ibu-ibu berkesempatan mengembangkan potensi diri seluas-luasnya. Modal sosial berupa saling percaya dan kebersamaan yang ada dan tumbuh di dalam kelompok-kelompok, antar kelompok dan antar semua elemen gerakan, juga merupakan faktor pengubah gerakan PEKKA Lodan Doe, dari yang hampir tidak ada kekuatan sumber daya dan tidak ada bisnis, menjadi memiliki sumber daya yang terus bertambah dan berkembang. **Koperasi dan unit-unit usaha**

Kekuatan modal sosial berupa keinginan yang besar untuk mengubah nasib, yang ada pada diri ibu-ibu inilah yang menjadi faktor *the game changer* atau faktor pengubah, dari diri sendiri yang serba terbatas menjadi diri sendiri yang mampu meningkatkan kapasitas kemampuannya.

yang berkembang juga adalah *the game changer* yang mengubah kehidupan ibu-ibu anggota dari yang semula tidak punya banyak kesempatan untuk berkembang, sangat terbatas dan seperti tidak tersedia banyak pilihan untuk berkembang, menjadi punya begitu banyak kesempatan untuk bekerja, berkarya, dan mendapatkan hasil ekonomi yang nyata.

Mekanisme pengelolaan usaha yang berkelindan dengan mekanisme pengelolaan gerakan kebersamaan para perempuan PEKKA, menjadikan koperasi dan unit-unit usaha PEKKA Lodan Doe salah satu contoh ideal dari wujud ekonomi berbasis solidaritas. Pada tahun 2023, tercatat bahwa Koperasi PEKKA Lodan Doe dan unit-unit usahanya membukukan perputaran uang sampai Rp1,5 miliar setahunnya. Pembagian dividen atau SHU yang dibagikan ke anggota koperasi bisa mencapai Rp6 juta untuk anggota yang aktif berpartisipasi berkontribusi pada perolehan keuntungan unit-unit usaha.

Ibu-ibu PEKKA Lodan Doe bisa dengan bangga mengatakan bahwa mereka punya bank sendiri dan ingin agar koperasi yang mereka kembangkan hampir seluruhnya dengan modal sosial mereka sendiri itu, ke depannya bisa menjadi lebih kuat lagi, lebih bisa mendukung berkembangnya kualitas ibu-ibu anggota dan meluas ke masyarakat umumnya. Unit-unit usaha juga akan terus diperkuat, rantai yang menghubungkan satu unit usaha dengan unit usaha lainnya juga akan terus dikembangkan sehingga menghasilkan efisiensi dalam operasionalnya, dan pada gilirannya semakin dapat meningkatkan agregat keuntungan dari seluruh unit usaha, yang artinya meningkatkan pendapatan ibu-ibu.

Koperasi dan unit-unit usaha PEKKA Lodan Doe sudah menjadi *the game changer* untuk kehidupan ribuan ibu-ibu di Lodan Doe. Ke depannya, mereka berencana untuk terus mengembangkan gerakan dan unit-unit usaha mereka agar dapat menjadi *the game changer* bagi dunia.

YAYASAN PENGKAJIAN DAN PENGEMBANGAN SOSIAL (YPPS) LARANTUKA

Mengapa YPPS Larantuka Berbisnis?



Foto 103 Salah satu sudut kantor dan fasilitas yang dikembangkan oleh YPPS Larantuka, NTT (sumber foto: PLUS)

Yayasan Pengkajian dan Pengembangan Sosial (YPPS) Larantuka dibangun dengan kesadaran utama bahwa desa itu kaya, namun masih terbatas dalam mengakses informasi, pengetahuan, dan pengalaman. Berawal pada tahun 1997 ketika masih di Ende, YPPS berdiri dengan mengusung isu kesetaraan gender dan berkembang sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang fokus pada proses pendidikan masyarakat desa dan mengeksekusi ide-ide yang tumbuh di masyarakat desa. Namun sebagaimana semua LSM yang mengembangkan kerja sama dengan lembaga-lembaga donor sebagai sumber pendanaannya, ada keterbatasan dalam pola kerja yang harus sesuai dengan *log-frame* (kerangka kerja logis) yang sudah disepakati. Sementara proses yang terjadi di tengah masyarakat desa adalah proses pendidikan yang mengalir dan seringkali perlu melakukan kajian-kajian kecil di desa, yang untuk itu diperlukan keluwesan dalam menentukan bentuk-bentuk kegiatan, ruang dan waktu pelaksanaannya. Keterbatasan yang timbul dari pola relasi antara LSM dengan lembaga donor ini yang mendorong YPPS untuk memikirkan dan merancang strategi agar cepat atau lambat harus bisa mulai memiliki sumber pendanaan sendiri.

Keresahan dan kebutuhan yang sama dirasakan oleh beberapa LSM lainnya di sekitaran Flores, yang kemudian menyatukan diri dalam FIRD (Flores Institute for Resources Development). Sebagai kumpulan dari LSM, tugas utama FIRD adalah untuk mengakses sumber daya bagi kerja-kerja di masyarakat, mulai dari mengupayakan aset untuk berbagai kebutuhan kerja LSM anggotanya, hingga mengakses sumber-sumber dana internasional. Karena banyaknya kegiatan dengan masyarakat berupa aneka bentuk pendidikan, dirasakan adanya kebutuhan yang utama yaitu

fasilitas tempat pelatihan. Oleh karena itu, pada tahun 2007 FIRD menginisiasi berdirinya fasilitas FIRDAUS *Training and Development* di Ende yang menyediakan fasilitas ruangan yang dapat digunakan untuk berbagai kegiatan pelatihan, diskusi, pertemuan, dan sebagainya.

Pada tahun 2009, salah satu pendiri dan ketua FIRDAUS pindah ke Larantuka dan mendirikan YPPS Larantuka. Dengan semangat kemandirian yang sama, pemikiran dan pemahaman terhadap kebutuhan untuk memiliki sumber pendanaan sendiri seperti ketika mendirikan FIRD dan FIRDAUS di Ende, di YPPS Larantuka dikembangkan program yang dinamakan LIBERTI (Lingkar Belajar untuk Transformasi dan Inovasi). Di bawah LIBERTI, dikembangkan inisiatif *social entrepreneurship* berupa unit-unit bisnis dengan karakter bisnis atau model bisnis yang tidak terlepas dari visi misi YPPS Larantuka dalam tujuannya untuk bekerja bersama masyarakat.



Foto 104: Melkior Koli Baran, Pendiri dan Direktur YPPS Larantuka
(sumber foto: PLUS)

Kultur yang dibangun dan diturunkan ke semua elemen di YPPS Larantuka, termasuk dalam mengembangkan usaha bersama masyarakat, adalah kultur kesetaraan dan kemandirian. Bahwa semua setara dan semua punya ilmu dan pengetahuan untuk dibagikan. Oleh karenanya, YPPS Larantuka mendorong dan mewajibkan semua pihak, baik yang berada di lingkungan internal maupun warga masyarakat yang bekerja bersama YPPS Larantuka untuk dapat memunculkan ide-ide. YPPS Larantuka juga mendorong agar semua memiliki semangat dan etos kemandirian dalam bekerja dan berkarya.

Di bawah pengelolaan LIBERTI, **terdapat dua model usaha** yang dikembangkan:

1. Usaha yang sepenuhnya merupakan inisiatif YPPS Larantuka dan dikelola oleh LIBERTI.
2. Usaha yang pengembangannya terkait dengan kegiatan YPPS Larantuka bersama masyarakat.

Pada model pengembangan yang pertama, YPPS Larantuka memaksimalkan pendanaan yang dimilikinya, dengan cara mengalokasikan sebagian anggaran yang memang sudah ditentukan untuk pelatihan dan kegiatan-kegiatan dalam ruang untuk membuat fasilitas ruangan dan berbagai kebutuhan untuk mengadakan pelatihan dan kegiatan-kegiatan, fasilitas penginapan dan penyediaan konsumsi. Tersedianya fasilitas-fasilitas ini mendatangkan setidaknya empat manfaat utama. **Pertama**, anggaran yang lebih efisien dibandingkan bila mengadakan kegiatan di tempat-tempat yang harus menyewa dan biayanya bisa dipastikan relatif lebih mahal. **Kedua**, pelatihan atau kegiatan dapat dilaksanakan secara lebih maksimal karena tidak ada batasan waktu yang ketat seperti ketika berkegiatan di tempat-tempat yang harus menyewa, yang biasanya memberlakukan batasan waktu. **Ketiga**, fasilitas yang dibangun sekaligus menjadi aset YPPS Larantuka sendiri, yang kemudian dapat dikembangkan pemanfaatannya untuk disewakan kepada pengguna di luar YPPS Larantuka sendiri, sehingga menjadi unit usaha yang menghasilkan profit usaha. **Keempat**, adanya surplus anggaran dari efisiensi yang dilakukan juga dapat dimanfaatkan untuk kegiatan bersama masyarakat yang memang dibutuhkan tapi tidak ada dalam anggaran yang sudah ditetapkan, termasuk pemanfaatan ruangan dan fasilitas yang ada untuk kebutuhan masyarakat.

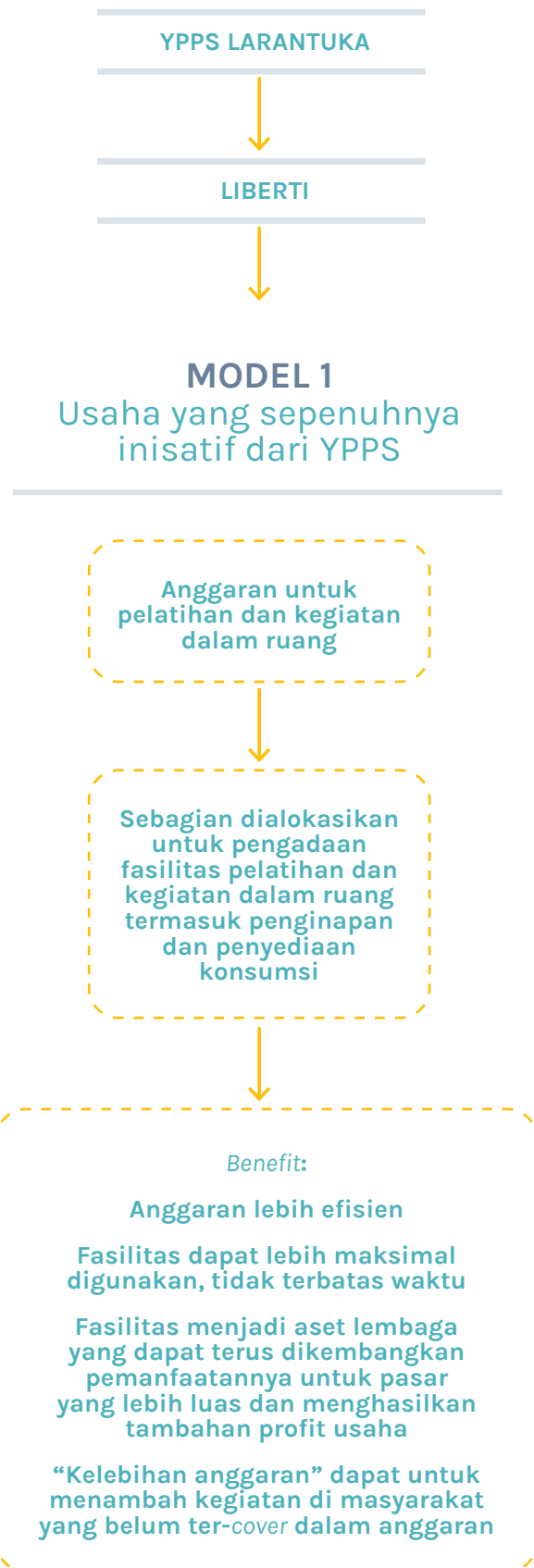
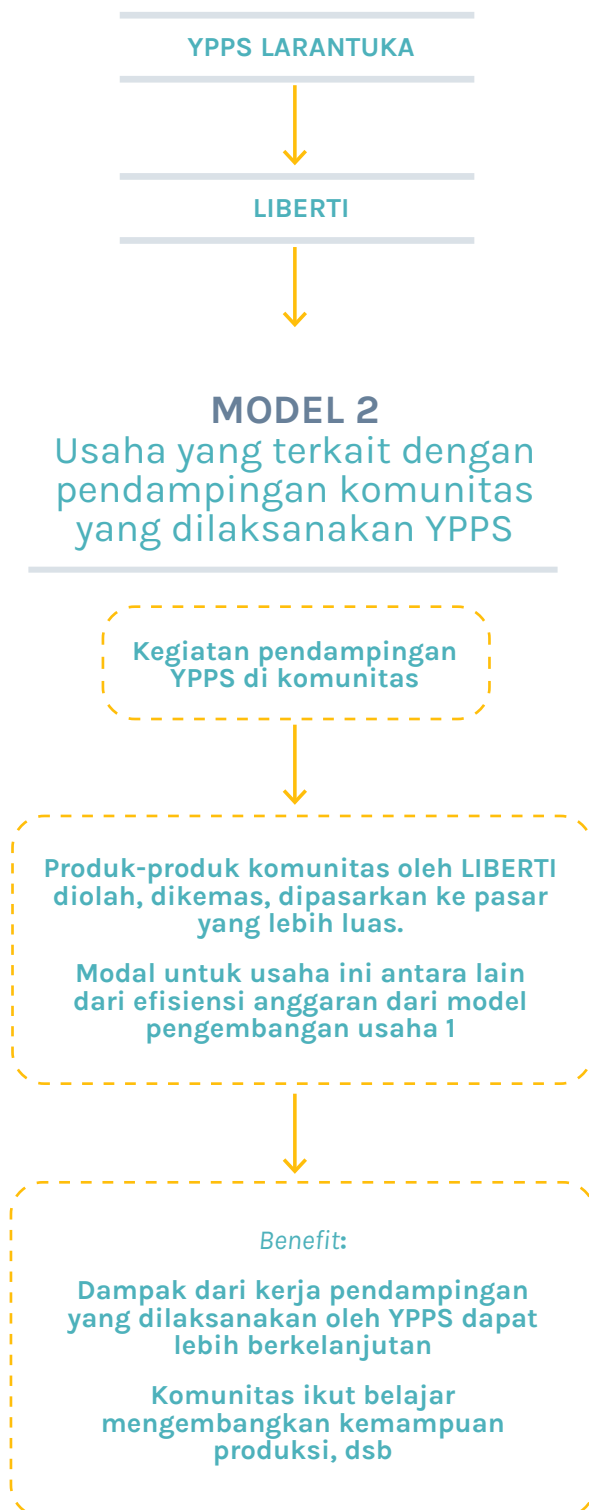




Foto 105-107: Di bawah pengelolaan LIBERTI saat ini sudah ada beberapa ruangan yang ukurannya bervariasi dan cukup luas untuk multi fungsi berbagai kegiatan dari mulai rapat, diskusi, pertemuan, pelatihan, dan lain-lain, yang diperlukan untuk kerja-kerja YPPS Larantuka maupun untuk kebutuhan masyarakat sekitar sehingga adanya fasilitas ini selain dapat memberikan pendapatan usaha, juga dapat membantu kegiatan masyarakat (sumber foto: LIBERTI - YPPS)



Foto 108-110: Di bawah pengelolaan LIBERTI saat ini sudah ada sejumlah kamar-kamar penginapan terutama untuk peserta pelatihan dan narasumber dari lokasi yang jauh, didukung dengan pemandangan yang indah di depan kamar-kamar (sumber foto: LIBERTI - YPPS)



Model pengembangan bisnis yang kedua adalah usaha yang pengembangannya terkait dengan kegiatannya YPPS Larantuka bersama masyarakat, di mana YPPS Larantuka mengembangkan fungsi sebagai rantai proses berikutnya dari apa yang diproduksi atau dihasilkan masyarakat. Misalnya, di komunitas masyarakat di mana YPPS Larantuka melaksanakan program pendampingan, terdapat produksi sorgum, kopi, dan singkong yang dihasilkan oleh masyarakat, LIBERTI kemudian melaksanakan pengolahan pascapanen dan mengemas sorgum, mengolah dan mengemas kopi, memproduksi tepung mocaf dan mengemasnya, kemudian memasarkan produk-produk ini ke pasar yang lebih luas. Dengan demikian, dampak dari kerja pendampingan yang dilaksanakan oleh YPPS Larantuka dapat lebih berkelanjutan dan komunitas dapat melanjutkan proses belajarnya mengembangkan kemampuan produksi.

Model pengembangan bisnis yang kedua, yaitu usaha yang berbasis produksi dan pengelolaan pemasaran produk-produk yang dihasilkan masyarakat cenderung lebih banyak dan lebih besar tantangannya dibanding yang model pertama. Untuk model bisnis yang pertama kebutuhannya sudah jelas ada, di mana kebutuhan YPPS Larantuka sendiri setidaknya merupakan *captive market* sambil juga dapat dikembangkan ke pasar yang lebih luas dari jaringan kerja YPPS Larantuka maupun dari masyarakat umum. Sedangkan untuk model yang kedua, proses jatuh bangun hampir di

setiap aspeknya dari mulai proses produksi di masyarakatnya, pengolahan pascapanen, proses kemasan, dan penyimpanan sampai ke proses pemasaran. Namun semua tantangan yang harus dihadapi ini, sebagian dapat teratasi, sementara sebagian lagi masih menjadi tantangan yang perlu dicari solusinya. Seluruhnya adalah proses belajar yang dilaksanakan bersama, baik oleh komunitas masyarakat maupun LIBERTI sendiri. Penjualan produk yang masih bertahan saat ini adalah sorgum, sementara kopi dan mocaf masih mencari strategi yang lebih baik. Berdasarkan pengalaman yang sudah dijalani, **LIBERTI saat ini tengah memikirkan dan mencari strategi mengembangkan pasar lokal untuk berbagai produk yang diproduksi oleh para petani di mana YPPS Larantuka bekerja.**



Foto 111-113: Di bawah pengelolaan LIBERTI diinisiasi beberapa upaya pengolahan hasil masyarakat seperti sorgum diolah menjadi produk beras sorgum, singkong diolah menjadi tepung mocaf, yang kemudian dikemas dan dipasarkan (sumber foto: PLUS dan LIBERTI - YPPS)

Sekalipun ada dua model pengembangan bisnis di YPPS Larantuka, dalam *business model* yang dikembangkan baik di model pertama, apalagi di model kedua, YPPS Larantuka secara konsisten selalu berusaha untuk menggabungkan dua fungsi, yaitu pemberdayaan masyarakat dan pengembangan usaha sosial sebagai dua fungsi yang berjalan secara paralel. Bagi YPPS Larantuka, mengembangkan usaha bukan merupakan kegiatan yang terpisah dari visi, misi, dan fungsi YPPS Larantuka sebagai sebuah OMS di tengah masyarakat yang berupaya bekerja bersama masyarakat untuk mengembangkan keberdayaan masyarakat itu sendiri.

Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, dan Pengelolaan Bisnis

Dalam pengelolaan atau manajemen kedua fungsi YPPS Larantuka sebagai OMS dan sebagai *social enterprise*, dilakukan pemisahan pada tim pelaksana YPPS Larantuka, dan juga pembukuan yang berbeda di antara keduanya. **Pemisahan dilakukan secara formal-struktural dalam struktur organisasi YPPS Larantuka, di mana pengelolaan dan administrasi dibagi menjadi dua bagian besar yaitu *social enterprise* atau wirausaha sosial dan *social empowerment* atau pemberdayaan masyarakat.** Bagian *social enterprise* dipimpin oleh satu orang *enterprise manager*, sedangkan bagian program pemberdayaan masyarakat dibagi lagi dalam tiga isu fokus YPPS Larantuka yang masing-masing dipimpin oleh Manager Program Pemberdayaan, yaitu Program

Pengurangan Risiko Bencana, Program Pemberdayaan Perempuan dan Energi Terbarukan, serta Program Kesehatan.

STRUKTUR PEMBAGIAN FUNGSI DAN PENGELOLAAN YPPS LARANTUKA



Kedua bagian dari struktur organisasi tersebut akan selalu berkoordinasi dalam perencanaan kerja ke depan sehingga dari bagian *enterprise* dapat melihat perencanaan program pemberdayaan masyarakat dan dari situ dapat melihat ada potensi pengembangan apa saja di sektor *enterprise*. Misalnya, ada berapa banyak pelatihan dan kegiatan dalam-ruang yang akan dilaksanakan setahun ke depan sehingga LIBERTI sebagai pengelola bagian *enterprise* akan dapat merencanakan dan memaksimalkan potensi yang ada untuk penggunaan fasilitas kegiatan, penginapan, konsumsi, dan sebagainya. Selain itu juga sudah dapat memperkirakan efisiensi yang bisa dilakukan, kelebihan anggaran yang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan lain atau untuk kebutuhan lembaga. Selain menambah fasilitas, kelebihan anggaran juga dapat digunakan untuk membiayai staf tambahan, memfasilitasi pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh masyarakat yang tidak termasuk dalam program yang dibiayai donor, membiayai pengadaan peralatan produksi, dan sebagainya.



Foto 114: Magdalena Rianghepat, Koordinator Program YPPS Larantuka (sumber foto: PLUS)

Saat ini *social enterprise* yang dikembangkan oleh Program LIBERTI sudah menghasilkan pemasukan dan sudah bisa berkontribusi pada kegiatan YPPS Larantuka, sekalipun bagi YPPS Larantuka masih terus dimaksimalkan. Dalam Rencana Anggaran Belanja (RAB) yang dibuat terakhir di tahun 2023, YPPS Larantuka sudah mencantumkan target perolehan kontribusi dari *social enterprise* adalah 10% dari keseluruhan RAB. Bentuk dari kontribusi tidak selalu uang, bisa juga saling bertukar manfaat atau fasilitas, yang bila dinilai uang maka keseluruhannya setidaknya setara dengan 10% dari keseluruhan anggaran YPPS Larantuka.

YPPS Larantuka sudah ada rencana untuk pengurusan badan hukum tersendiri untuk *social enterprise*, agar bisa dikelola secara sepenuhnya mandiri dan profesional. Badan hukum yang akan dipakai rencananya adalah Perseroan Terbatas (PT) dengan pemilik saham mayoritas (51%) adalah YPPS Larantuka, selebihnya akan ditawarkan pertama kepada karyawan lembaga, kemudian barulah kepada pihak lain di luar YPPS Larantuka. Nilai saham nantinya akan diperhitungkan dengan menghitung semua aset YPPS Larantuka yang sudah ada saat ini.

Keunikan YPPS Larantuka juga dapat dilihat dari caranya memilih unit usaha, yakni berdasarkan motivasi atau alasan pendorong pengembangan jenis usaha tertentu. Motivasi atau alasan tersebut di antaranya adalah:

1

Usaha yang dikembangkan karena memang ada kebutuhan nyata dari YPPS Larantuka dalam melaksanakan program-programnya.

Contohnya adalah adanya fasilitas ruang pertemuan, kamar penginapan, dan sebagainya, yang tidak hanya dipakai untuk kebutuhan sendiri tetapi kemudian juga dapat disewakan dan menghasilkan pemasukan bagi YPPS Larantuka.

2

Usaha tertentu dikembangkan sebagai bagian atau kelanjutan atau reaksi dari program pemberdayaan yang dilaksanakan YPPS Larantuka.

Oleh karena itu, jenis usahanya bisa berubah-ubah atau beradaptasi sesuai dengan program yang ada. Contohnya adalah dari program penanaman sorgum untuk masyarakat di desa-desa yang menghadapi kekeringan, kemudian YPPS Larantuka menginisiasi pengolahan sorgum sosoh, dikemas dan dijual, untuk membantu menyerap hasil panen sorgum masyarakat.

3

Usaha tertentu dikembangkan untuk menjadi inspirasi atau contoh bagi masyarakat.

Contohnya adalah pengolahan, pengemasan dan pemasaran bagi produk-produk yang memang dihasilkan masyarakat, dilaksanakan oleh YPPS Larantuka sebagai bagian dari pembelajaran bersama dengan masyarakat, dengan harapan masyarakat akan mengambil alih sebagian atau bahkan seluruhnya dari bagian rantai bisnis yang tadinya dilaksanakan oleh YPPS Larantuka.

Bila dalam jenis usaha tertentu ternyata masyarakat dapat mengerjakannya dengan baik, maka YPPS Larantuka tidak merasa perlu berkompetisi dengan masyarakat.

Alasan-alasan dikembangkannya pilihan unit usaha tertentu tersebut berkonsekuensi pada jenis usaha yang dilaksanakan oleh YPPS Larantuka, yang dapat berubah-ubah dan adaptif, sesuai dengan tujuan umum YPPS Larantuka yang ingin menjadikan bisnis bukan hanya untuk menghasilkan keuntungan, tetapi merupakan tempat belajar bagi masyarakat. Oleh karena itu, bagi YPPS Larantuka, bisnis apapun yang dikerjakan memang diupayakan untuk dikembangkan menjadi

bisnis yang sehat dan menguntungkan, tetapi bukan berarti harus YPPS Larantuka saja pihak yang menguasai kemampuan berbisnisnya dan lalu mengambil keuntungannya. YPPS Larantuka bisa mengembangkan fungsi yang berbeda dengan yang mampu dilaksanakan oleh masyarakat, atau sepenuhnya diserahkan kepada masyarakat tanpa YPPS Larantuka perlu terlibat lagi. Dalam rantai pasok suatu bisnis, YPPS Larantuka cenderung mengambil peran atau fungsi yang di masyarakat belum ada pelaksananya. Dengan demikian diharapkan terbentuk rantai bisnis yang saling menguatkan antara masyarakat dengan YPPS Larantuka.



Foto 115: Salah satu sisi gedung LIBERTI tampak di lantai atas kamar-kamar penginapan (sumber foto: PLUS)

Proses pembagian fungsi dan peran, serta proses terjadinya konsolidasi maupun kerja sama di antara pihak-pihak di dalam masyarakat dalam mewujudkan sebuah rantai bisnis hulu ke hilir adalah proses yang sengaja didorong dan dikembangkan ruang belajarnya oleh YPPS Larantuka. Peran dan fungsi YPPS Larantuka sendiri bisa saja berubah dari waktu ke waktu, sesuai dengan perkembangan proses belajar masyarakat. Bisa saja YPPS Larantuka yang tadinya membantu memasarkan suatu produk masyarakat, lalu melepaskan pemasarannya kepada masyarakat karena masyarakat sudah mampu melaksanakannya sendiri. Atau, bisa saja YPPS Larantuka lalu bekerja sama dengan masyarakat untuk mengembangkan bisnisnya, di mana kemudian disepakati pembagian keuntungan antara komunitas dan YPPS Larantuka. Kerja sama bisnis di antara elemen-elemen yang ada di masyarakat ini bisa saja berlangsung secara alami tanpa perlu ada ikatan formal, yang penting bisa saling mendukung dan saling menguatkan rantai hulu ke hilir.

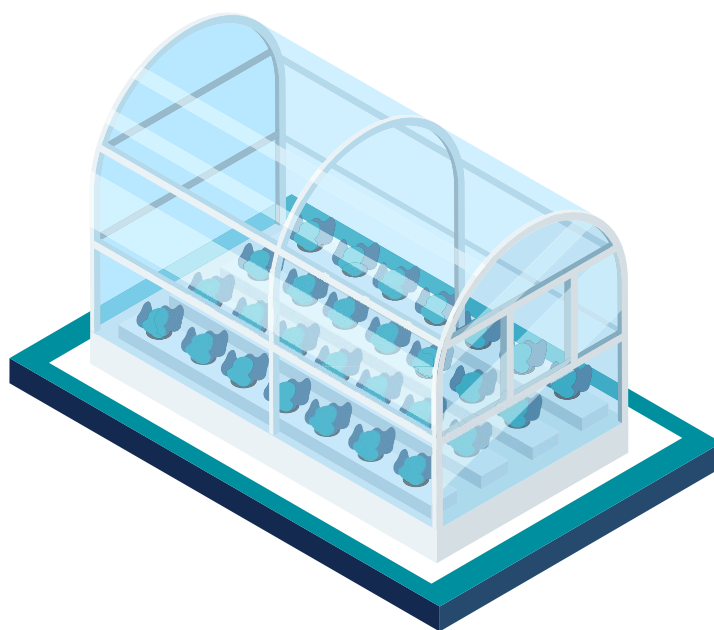
Rencana ke Depan: Konsolidasi Usaha Rakyat dan OMS

Salah satu program dari YPPS Larantuka yang baru saja dimulai adalah pengembangan “Sekolah Kelapa”. Bagian dari program ini adalah dikembangkannya teknologi energi terbarukan berupa *solar dryer*. Fasilitas *solar dryer* ini diperlukan oleh masyarakat penghasil kelapa yang selama ini memproduksi kopra dengan kualitas yang kurang memadai sehingga berharga murah. Dengan dikembangkannya *solar dryer* pengering kelapa, maka masyarakat dapat memproduksi kopra putih yang berkualitas lebih tinggi dan berharga lebih tinggi pula. Fasilitas pengering dengan sumber energi matahari ini rencananya akan dibuat di beberapa titik lokasi, bersamaan dengan itu juga akan dilaksanakan pelatihan peningkatan kapasitas dan kualitas produksi kopra masyarakat. Tahap berikutnya direncanakan proses konsolidasi di antara masyarakat penghasil kopra putih ini, sehingga dapat meningkatkan skala produksi, memiliki posisi tawar yang lebih baik, dan sehingga mendapatkan harga yang lebih baik. Model konsolidasi ekonomi yang menggabungkan elemen masyarakat dan elemen OMS yang bergerak bersama masyarakat, sehingga dapat membentuk kekuatan ekonomi bersama, adalah model yang dicita-citakan oleh YPPS Larantuka.

YPPS Larantuka juga memandang sangat perlunya kebersamaan sesama OMS untuk konsolidasi agar dapat mengembangkan kerja sama di antara

bisnis OMS, sehingga dapat mengembangkan sumber pendanaan mandiri bagi OMS. Kerja sama bisnis antara OMS ini terbuka juga untuk kerja sama dengan pihak swasta pada umumnya. Yang penting bisnisnya berkembang sehat dan dapat menjadi semacam skema penggalangan dana bersama.

YPPS Larantuka juga memandang kerja sama dengan pebisnis swasta penting, karena berdasarkan pengalaman YPPS Larantuka salah satu tantangan yang paling dirasakan adalah keterbatasan SDM yang memiliki semangat, komitmen sekaligus kemampuan untuk mengembangkan *social enterprise* yang dibangun YPPS Larantuka, baik dalam proses bisnis umumnya maupun khususnya dalam hal perluasan pemasaran. Bila kerja sama bisnis OMS juga bergandengan dengan pebisnis swasta diharapkan dapat melengkapi apa yang tidak dimiliki oleh SDM di lingkungan OMS, untuk membangun bisnis yang sehat dan menguntungkan semua pihak, yang pada gilirannya akan menjadi salah satu faktor penguat dan penentu kemandirian OMS.



YAYASAN WANGSAKERTA

Mengapa Yayasan Wangsakerta Berbisnis?



Foto 116: Magdalena Rianghepat,
Koordinator Program YPPS Larantuka
(sumber foto: PLUS)

Yayasan Wangsakerta lahir di sekitar tahun 2016 dari beberapa orang yang peduli dengan masalah kemasyarakatan, salah satunya kondisi masyarakat Desa Setupatok, Cirebon, di mana pusat kegiatan Wangsakerta berada. Kondisi masyarakat Desa Setupatok yang serba terbatas tersebut, bahkan untuk hal-hal yang paling mendasar seperti air bersih, pangan, sanitasi, ekonomi yang sangat terbatas, pendidikan banyak yang bahkan tidak lulus SD, dan persoalan multidimensi lainnya. Pada tahun 2016 itu sudah beberapa lama sumber air bersih rumah tangga menjadi masalah yang tak ada solusinya di wilayah tersebut. Lahan yang kering kehilangan sebagian besar kemampuannya menumbuhkan pangan sehingga tidak lagi menjadi aktivitas rutin yang dilakukan sebagian besar warga desa. Air bersih yang sulit, pengetahuan dan pendidikan yang terbatas, mengakibatkan tidak tersedianya jamban layak dan sehat, warga masih buang air di selokan sungai dan kebun. Masalah-masalah lain yang mengikuti serba keterbatasan ini juga banyak, anak-anak dan remaja yang terbatas pendidikan dan pilihan kegiatannya, karena para orangtua sangat terbatas kemampuan ekonominya.

Kemiskinan yang multidimensi itu merupakan kondisi nyata di kampung-kampung di desa tersebut.

Ada dua hal utama yang menjadi titik tolak dari Yayasan Wangsakerta memulai inisiatifnya di desa tersebut, yaitu mengatasi kondisi air bersih dan menyediakan aktivitas untuk anak-anak dan remaja. Untuk mengatasi air bersih, seluruh warga terutama ibu-ibu, orang muda, dan remaja dikoordinasikan untuk melaksanakan advokasi ke pemerintah desa agar diupayakan mendapatkan fasilitas Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat (Pamsimas) dan setelah berproses setahun akhirnya berhasil. Anak-anak dan remaja juga dikoordinasikan untuk berkumpul dan melaksanakan berbagai kegiatan yang menarik minat mereka, menambah pengetahuan, atau kreativitas. Termasuk untuk melakukan pemetaan desa, untuk mengetahui kondisi dan potensi desa mereka sendiri.

Dalam berbagai inisiatif melaksanakan aktivitas bersama masyarakat ini, selalu ada keperluan sumber daya pendukung, termasuk dana. Sebagai inisiatif pribadi, dukungan pendanaan pribadi sangat terbatas. Dari kondisi inilah inisiatif usaha bermula. Berbagai kegiatan usaha dilaksanakan bersama ibu-ibu, para pemuda, dan warga desa. Kolaborasi dilakukan, misalnya

warga memberi bahan baku, Wangsakerta mengolah dan menjualnya, kemudian hasil penjualan sebagian untuk warga yang menyediakan bahan baku, sebagiannya lagi untuk membiayai kegiatan-kegiatan Wangsakerta bersama warga. Ada juga model kolaborasi di mana Wangsakerta membeli bahan baku kepada warga, kemudian Wangsakerta mengolah menjadi produk dan menjualnya. Hasil penjualan dipergunakan untuk mendukung kegiatan bersama. Berbagai model kolaborasi berkembang, namun apapun modelnya, semua usaha bisnis yang dijalankan di masa awal Wangsakerta memiliki tujuan utama untuk dapat membiayai berbagai kegiatan bersama warga.

Setelah berlangsung beberapa waktu, lama kelamaan usaha berkembang dengan tujuan-tujuan yang lebih strategis, namun tetap pada inti tujuan Wangsakerta yaitu untuk membawa solusi bagi kebutuhan warga. Ada yang bertujuan untuk memberi warga kesempatan memiliki tambahan pendapatan, untuk memberi pengetahuan dan keterampilan tambahan, menambah kepercayaan diri, dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari secara mandiri, ataupun kombinasi di antara tujuan-tujuan itu. Karena semuanya dalam konteks kegiatan bisnis, maka tujuan mendapatkan keuntungan yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan juga tetap bisa terlaksana.



Foto 117: Wangsakerta bekerja bersama masyarakat untuk mengupayakan solusi bagi berbagai masalah yang dihadapi masyarakat itu sendiri, termasuk untuk membantu ekonomi warga, dan untuk menginisiasi dan mendukung pelaksanaan berbagai kegiatan inilah Wangsakerta mengupayakan sumber-sumber pendanaan mandiri dengan aneka model usahanya (sumber foto: Wangsakerta)

Dalam prosesnya, bisnis juga dapat dikembangkan sebagai bagian dari uji coba dan rangkaian proses belajar sehingga orang-orang muda yang terlibat di dalamnya mendapatkan seluruh pengalaman belajarnya. Program-program belajar dikembangkan dari proses ini, yang nantinya diharapkan memberikan hasil berupa kemampuan membuat produk yang lebih bagus, lebih terstandardisasi, dan seterusnya.

“ Mencari keuntungan untuk mendanai kegiatan bersama warga, memberi solusi jangka pendek ataupun membangun keberdayaan jangka panjang untuk warga, mengembangkan proses belajar mengajar yang hidup dan berbasis pengalaman, salah satu atau kombinasi dari semua itu adalah motivasi dan tujuan bagi Wangsakerta untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif usahanya. Oleh karenanya bisnis yang dikembangkan selalu dengan mekanisme pelibatan warga dalam aneka bentuk peran dan fungsi. ”



Foto 118: kegiatan bersama masyarakat lokal termasuk pemuda (sumber foto: Wangsakerta)

Sejak awal, ketika Wangsakerta mengembangkan skema kemandiriannya dalam menginisiasi dan mengembangkan aktivitas-aktivitas gerakan komunitasnya, selalu dalam konteks sebagai satu kesatuan dengan upaya membangun kemandirian warga komunitas. Mengembangkan bisnis adalah bagian dari strategi dan cara yang digunakan dengan tujuan yang multidimensi. Pertama, untuk menjadi daya tarik bagi masyarakat agar mau ikut berpartisipasi dalam ajakan pelaksanaan gerakan. Kedua, sebagai bagian dari upaya untuk memiliki sumber pendanaan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan. Ketiga, menjadi bagian dari strategi kemandirian Wangsakerta sebagai lembaga yang menginisiasi gerakan di komunitas setempat.

Tidak ingin bergantung pada donor adalah kata kunci motivasi utama dari para pendiri Wangsakerta untuk mengembangkan berbagai unit usaha sebagai bagian dari kegiatan-kegiatan gerakan komunitasnya.

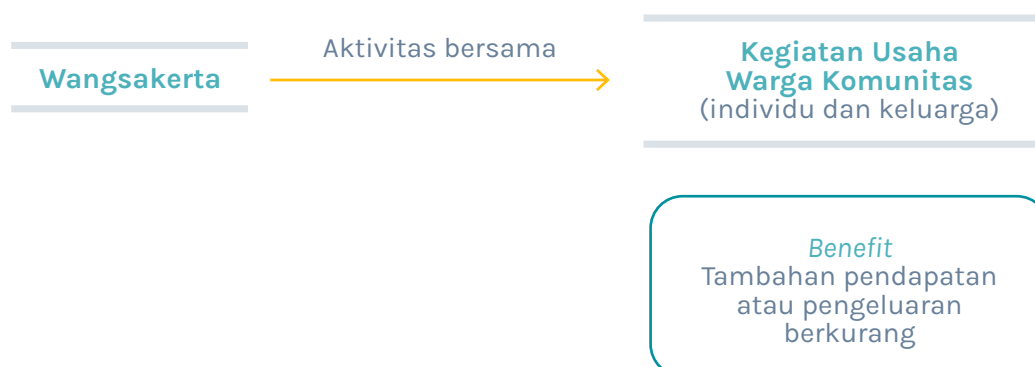


Foto 119: Farida Mahri, pendiri dan Ketua Pengurus Yayasan Wangsakerta
(sumber foto: PLUS)

Unit usaha di dalam organisasi Wangsakerta bukan semacam unit yang terpisah dari kegiatan yayasannya, melainkan bagian dari strategi program pemberdayaan komunitas. Yayasan melaksanakan pemberdayaan secara ekonomi maupun dalam berbagai dimensi lainnya seperti pengetahuan, keterampilan, peningkatan kapasitas dalam memecahkan masalah diri dan keluarga, sampai ke kapasitas dalam memecahkan masalah yang dihadapi bersama sebagai komunitas. Kegiatan bisnis yang diinisiasi Wangsakerta menyatukan tujuan mencari keuntungan untuk membiayai kegiatan dan tujuan memberikan manfaat ekonomi bagi warga, sekaligus untuk proses pembelajaran.

WANGSAKERTA MENGEMBANGKAN BEBERAPA MODEL BISNIS YANG DIKATEGORIKAN DALAM TIGA MODEL.

MODEL 1 INISIATIF USAHA WANGSAKERTA



Model inisiatif usaha yang pertama didorong oleh beberapa kondisi, antara lain untuk merespon kondisi ekonomi warga yang sangat terbatas, maka ajakan berkegiatan yang memberi manfaat ekonomi akan lebih bisa menarik minat partisipasi warga. Selain itu, kondisi lingkungan yang sangat memprihatinkan, dan berkaitan langsung dengan kebutuhan sehari-hari seperti tanaman pangan, juga dapat menjadi faktor pendorong inisiatif usaha yang dilaksanakan oleh masyarakat. Salah satu bentuk kegiatan dari model pertama ini misalnya mengajak kelompok ibu-ibu di beberapa kampung di tiga desa sekitar Wangsakerta untuk melaksanakan kegiatan tanam menanam di pekarangan dan lahan-lahan kosong di sekitarnya. Wangsakerta melihat kelompok ibu-ibu sebagai salah satu pemangku kepentingan yang paling bisa dirangkul dan diajak untuk melakukan upaya-upaya perubahan yang nyata. Untuk dapat merangkul ibu-ibu perlu skema kegiatan yang langsung memberi manfaat nyata, sehingga Wangsakerta menginisiasi ajakan menanam aneka tanaman sayuran dan rempah yang dapat langsung dimanfaatkan untuk kebutuhan sehari-hari, agar dapat mengurangi pengeluaran belanja rumah tangga. Lebih jauh lagi bisa untuk saling bertukar dengan tetangga dan bahkan bisa dijual ke pasar bila ada kelebihan hasil.

Pada model pertama ini, Wangsakerta sendiri tidak secara langsung mendapatkan manfaat ekonomi dari kegiatan ekonomi warga, tetapi secara strategis menjadi bagian dari upaya Wangsakerta untuk mengajak warga membangun inisiatif kemandirian dalam menyediakan solusi bagi kebutuhannya, dan bersamaan dengan itu terbangun juga hubungan baik antara Wangsakerta dengan warga. Modal sosial berupa saling kepercayaan dan kekompakan untuk bekerja bersama dapat secara bertahap dibangun dan diperkuat.

Model bisnis yang kedua adalah model yang fokus dikerjakan oleh Wangsakerta sendiri, memberi pendapatan usaha untuk Wangsakerta, menjadi sumber pendanaan yang sepenuhnya digunakan bagi berbagai kegiatan yang dilaksanakan Wangsakerta bersama warga untuk kepentingan warga dan lingkungan. Model bisnis kedua ini juga menjadi strategi utama dalam membangun jiwa dan semangat kemandirian lembaga, selain juga secara nyata mengembangkan kemampuan strategis dan teknis untuk menjalankan bisnis sosial berbasis sumber daya lokal.



Foto 120,121: Model bisnis pertama antara lain mendo-rong warga untuk menanam kebutuhan sehari-hari sehingga mengurangi pengeluaran belanja, sekaligus menanam-kan kemandirian, dan mem-perkenalkan pendekatan bis-nis bersama. Pendampingan warga juga melibatkan para pemuda yang magang di Wangsakerta
(sumber foto: PLUS)

MODEL 2

INISIATIF USAHA WANGSAKERTA



Contoh kegiatan dengan model bisnis kedua adalah kegiatan produksi aneka produk herbal yang bahan bakunya ditanam sendiri di area Wangsakerta seluas sekitar 7.000 meter persegi. Produk herbal diolah di markas Wangsakerta dan dijual sendiri oleh Wangsakerta terutama melalui promosi *online* atau ke jaringan Wangsakerta. Selain itu, ada juga ada kegiatan pembibitan beberapa jenis tanaman, peternakan, dan berbagai produk lain yang dihasilkan di markas Wangsakerta, dikerjakan dibantu oleh orang-orang muda yang magang. Program magang sendiri adalah program reguler yang dilaksanakan oleh Wangsakerta, dibuka untuk umum bagi orang muda dengan kriteria tertentu, dan dengan ada proses seleksi. Mereka yang magang akan terlibat langsung dalam berbagai kegiatan Wangsakerta, pelatihan dan pengembangan keterampilan,



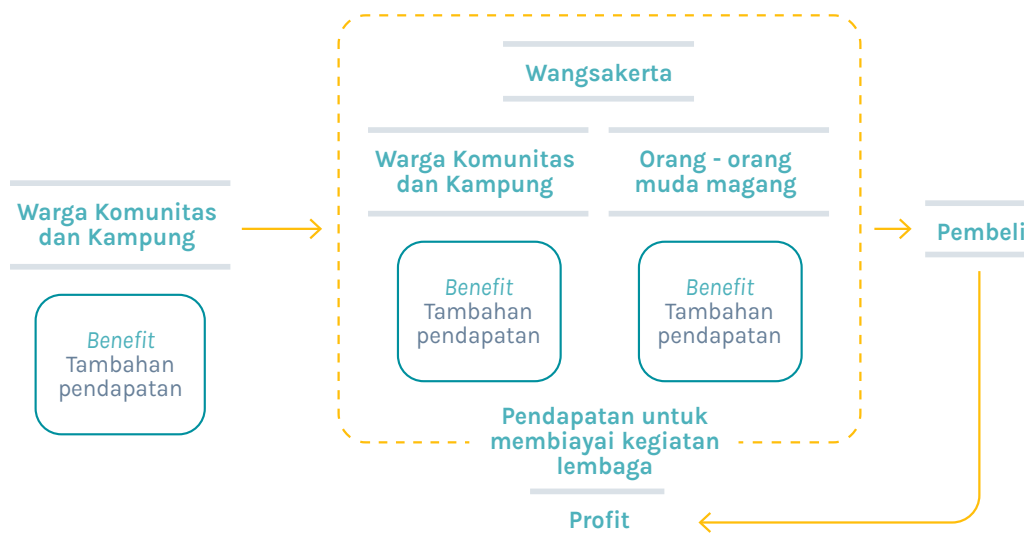
Foto 122: Proses pengolahan hasil tanam (sumber foto: PLUS)

serta kreativitas, termasuk terlibat penuh dalam kegiatan berbagai bisnis bersama masyarakat. Dengan demikian, pada model bisnis kedua ini aspek sosial bukan hanya pada pemanfaatan pendapatan yang digunakan untuk tujuan membiayai kerja Wangsakerta bersama masyarakat, namun dari model dan strategi pelaksanaan usahanya juga sudah sarat dengan tujuan-tujuan memberi manfaat bagi masyarakat.

Model ketiga yang dapat dikatakan sebagai model yang ideal adalah proses bisnis kolaborasi antara Wangsakerta dengan masyarakat, baik secara individu atau keluarga maupun sebagai komunitas, yang membentuk rantai pasok hulu ke hilir. Model ketiga lahir seiring dengan proses model pertama dan kedua berjalan, yang kemudian berkembang. Produk yang diinisiasi oleh Wangsakerta sebagai model bisnis kedua berkembang pasarnya sehingga memerlukan bahan baku lebih banyak, di antaranya dari tanaman tertentu.

Sementara itu, warga sudah terbiasa dengan kegiatan menanam di pekarangan sebagai bentuk model bisnis pertama, diajak untuk menanam tanaman yang meningkat permintaan pasarnya. Begitu pula proses dari bahan baku menjadi produk, karena volumenya meningkat maka warga dilibatkan juga untuk proses pengolahan sampai menjadi produk. Untuk pemasaran produk tetap menjadi tugas dan fungsi utama Wangsakerta. Dengan demikian, produk-produk yang dihasilkan oleh Wangsakerta proses hulu hingga hilirnya dilaksanakan bersama antara warga dan Wangsakerta, sehingga warga bisa memperoleh pendapatan untuk kerjanya, dan Wangsakerta mendapat pemasukan untuk mendukung kegiatan-kegiatannya bersama warga.

MODEL 3 INISIATIF USAHA WANGSAKERTA



Contoh konkretnya adalah aneka produk berbasis bahan baku tanaman lokal dan sisa limbah hasil laut, yang dikelola bersama produksinya oleh Wangsakerta dengan warga masyarakat menjadi aneka produk dari mulai bubuk herbal, daun atau bunga kering, pupuk, bibit, makanan ringan, dan sebagainya, lalu dipasarkan oleh Wangsakerta. Untuk beberapa jenis herbal yang bahannya banyak tersedia di area sekitar secara liar, ibu-ibu diajak untuk memanen dan dalam perkembangannya kemudian diajak untuk sengaja menanam. Hasil panennya dibeli oleh Wangsakerta untuk kemudian diolah dan dijual. Dalam pengolahannya ada yang dikerjakan oleh Wangsakerta dengan melibatkan pemuda pemudi lokal atau yang sedang magang, ada kalanya juga melibatkan ibu-ibu. Ada juga yang sebagian proses pengolahan dikerjakan oleh warga di rumah masing-masing untuk kemudian disetorkan dan dibeli oleh Wangsakerta dengan harga berbeda dibanding bila langsung dari panen. Begitu pula untuk limbah laut seperti cangkang rajungan atau cangkang telur, anak-anak dan remaja bisa mengumpulkan untuk kemudian dibeli oleh Wangsakerta sebagai bahan baku produk pupuk tanaman yang produksinya dikerjakan bersama dengan para pemuda di markas Wangsakerta.



Foto 123-129: Proses model bisnis ketiga, kolaborasi warga dan Wangsakerta mem-bentuk rantai proses hulu sampai hilir, dari mulai pengadaan bahan baku oleh warga, pengo-lahan bersama Wangsa-kerta dan warga, setelah produk siap, Wangsa-kerta yang memasarkan (sumber foto: Wangsakerta)

Wangsakerta juga menginisiasi berbagai kegiatan riset dan pengembangan (*research & development*) baik dengan tujuan untuk meningkatkan jenis, kualitas maupun kualitas produk yang diproduksi oleh Wangsakerta, untuk menjadi kegiatan belajar bersama masyarakat, maupun untuk kegiatan belajar Wangsakerta sendiri. Kegiatan riset dan pengembangan tersebut menjadi bagian yang terintegrasi dan tidak terpisahkan dengan kegiatan Wangsakerta sebagai OMS yang bekerja untuk masyarakat dan kegiatan bisnis Wangsakerta, baik yang dikerjakan oleh Wangsakerta sendiri, maupun yang dikerjakan bersama komunitas. Pendapatan yang diperoleh Wangsakerta dari berbagai kegiatan bisnis di antaranya adalah untuk membiayai berbagai kegiatan riset dan pengembangan tersebut.

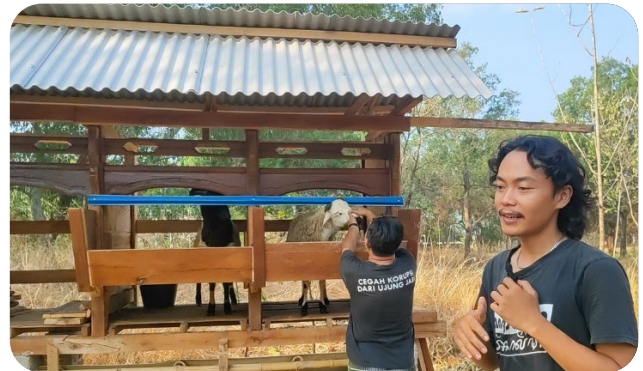


Foto 130-132: Berbagai kegiatan riset, uji coba, baik untuk terkait pertanian, peternakan, pe-ngolahan produk, dilaksanakan Wangsakerta meli-batkan warga dan pemuda magang. Pengelolaan ber-bagai kegiatan juga meli-batkan pemuda, salah sa-tunya Angga sebagai Fasi-litator Lapang (foto atas, kanan)
(sumber foto: PLUS dan Wangsakerta)

Di dalam kegiatan riset dan pengembangan tercakup berbagai aspek belajar dan uji coba, seperti percobaan dalam tanam menanam, percobaan pembuatan berbagai produk, sampai ke percobaan pembuatan dan pemanfaatan berbagai jenis alat-alat yang digunakan untuk berbagai jenis kegiatan. Hasil dari kegiatan-kegiatan R&D ini cukup besar pengaruhnya pada peningkatan kemampuan Wangsakerta dalam mengembangkan bisnisnya dengan produk-produk yang lebih beragam dan kualitas yang lebih baik.

Kegiatan belajar di Wangsakerta juga terbuka bagi pihak-pihak dari luar komunitas. Dari mulai murid-murid SD sampai mahasiswa bisa datang, belajar bahkan ikut magang. Kegiatan-kegiatan belajar ini skemanya tidak dikembangkan menjadi skema bisnis murni, tetapi dapat memberikan peluang untuk pendapatan. Misalnya, untuk kegiatan murid-murid SD, ada kalanya sekolah memesan ratusan bibit untuk murid-murid SD latihan menanam. Untuk ratusan bibit pesanan ini, Wangsakerta bekerja sama memproduksinya bersama dengan orang-orang muda yang magang,

atau bersama masyarakat, sehingga baik Wangsakerta maupun yang terlibat dalam kegiatan produksinya mendapatkan pemasukan.

Dalam peran dan fungsinya sebagai rantai hilir atau pemasar, sejauh ini Wangsakerta masih banyak bergantung pada jaringan personal para inisiator Wangsakerta, yang terutama menggunakan media sosial sebagai alat untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Dari pengalaman yang dialami oleh Wangsakerta, ternyata pasar bukan merupakan masalah, hampir setiap produk yang dihasilkan oleh Wangsakerta, baik berupa herbal, bibit, pupuk, dan sebagainya, selalu ada pasar yang luas. Tantangan utama justru pada kemampuan Wangsakerta untuk memenuhi permintaan pasar, yang membutuhkan perbesaran skala dari skala mikro saat ini. Disadari penuh bahwa untuk perbesaran skala bukan hanya perlu memperbesar kapasitas alat atau mesin, tetapi memerlukan persiapan dari semua aspek produksi.



Foto 133-136: Beberapa produk yang dihasilkan Wangsakerta bersama warga, hasil dari rangkaian uji coba baik dalam mengembangkan model bisnis yang kolaboratif maupun bagaimana terus mengembangkan teknik pengolahan produk (sumber foto: Wangsakerta)

Rencana ke Depan: Skala Bisnis untuk Skala Dampak

Wangsakerta yang sudah memiliki pengalaman dan mengenali potensi pasar dari berbagai produk yang dihasilkannya dengan bekerja bersama masyarakat, menyadari tantangan-tantangan untuk memperbesar kapasitas produksinya. Ada setidaknya tiga hal yang sedang dijajaki oleh Wangsakerta untuk mengupayakan peningkatan skala bisnis ini.

1

Wangsakerta **mulai membuka diri untuk model-model kerja sama yang memungkinkan pendanaan untuk memperbesar kapasitas produksi,**

seperti investasi terbatas dengan mekanisme pembagian keuntungan yang disepakati, atau pinjaman lunak dengan skema pengembalian yang juga disepakati. Untuk opsi pertama ini, Wangsakerta membatasi membuka diri hanya kepada mereka yang relatif sudah mengenal Wangsakerta sehingga dapat memahami apa yang menjadi visi misi dan strategi Wangsakerta. Wangsakerta menyadari bahwa bisnis yang dikembangkannya memiliki dua dimensi yang bisa jadi tidak menarik bagi investor, yaitu pertama adalah bisnis yang dilaksanakan memiliki tujuan yang melekat di dalamnya, yaitu untuk mengembangkan kapasitas masyarakat sehingga berpengaruh pada model bisnis yang bisa jadi oleh investor dipandang tidak efisien atau tidak memaksimalkan keuntungan. Kedua, terkait tantangan-tantangan yang muncul karena menaikkan skala dari yang sangat kecil menjadi lebih besar pastilah memerlukan waktu untuk penyesuaian di mana proses penyesuaian ini juga akan memerlukan biaya. Oleh karenanya yang diharapkan Wangsakerta adalah investor yang memang memiliki visi dan misi yang beririsan dengan visi misi Wangsakerta sehingga bersedia untuk berproses bersama.



Foto 137: Wakhit Hasim, Pendiri dan Pembina Yayasan Wangsakerta (sumber foto: PLUS)

2

Yang dijadi masih berkaitan dengan kebutuhan sumber pendanaan **Wangsakerta juga membuka diri pada kerja sama dengan organisasi lain yang memberikan hibah atau skema pendanaan proyek**, selama Wangsakerta menganggap sesuai dengan kemampuan Wangsakerta atau skemanya berkesesuaian dengan mekanisme kerja di Wangsakerta. Proses kerja Wangsakerta bersama masyarakat banyak yang bersifat spontan berdasarkan kondisi di tengah masyarakat walaupun banyak juga yang sengaja direncanakan dan dilaksanakan dengan dasar asumsi dari informasi dan pengenalan kondisi. Harapan Wangsakerta adalah adanya sumber pendanaan yang bersifat hibah, donasi ataupun pendanaan proyek (dari donor misalnya) yang mendukung karakter kerjanya yang cenderung adaptif pada kondisi masyarakat yang dinamis.

3

Wangsakerta terus **mengembangkan kemampuannya untuk menjangkau pengetahuan tentang alat-alat kerja tepat guna** untuk aneka kebutuhan produksi yang dilaksanakan di Wangsakerta. Alat-alat dan teknologi tepat guna yang dapat meningkatkan kapasitas produksi maupun meningkatkan kualitas produk, yang sesuai dengan kapasitas masyarakat sekitar dengan keterbatasan pendidikan dan akses pada pengetahuan dan informasi. Adanya alat bukan hanya untuk peningkatan kuantitas dan kualitas produksi, melainkan menjadi sarana belajar, pendidikan untuk peningkatan keterampilan, baik bagi masyarakat, maupun bagi Wangsakerta sendiri. Tujuannya agar Wangsakerta bukan hanya memiliki kemampuan produksi yang lebih baik, melainkan dapat memperluas jangkauan penyebaran pengetahuan, keterampilan, dan pengalamannya kepada masyarakat.

Wangsakerta memulai dari kecil dan terus bergerak dalam skala dampak yang semakin besar. Bagi Wangsakerta, bisnis yang dilaksanakan adalah bagian yang terintegrasi dengan upaya Wangsakerta mewujudkan visi dan misi lembaga. Oleh karena itu, membesarkan skala bisnis bagi Wangsakerta adalah sama dan sebangun dengan membesarkan skala kerja Wangsakerta bersama masyarakat untuk peningkatan kapasitas maupun kesejahteraan masyarakat, dan bersama masyarakat itu sendiri menghadirkan berbagai solusi bagi permasalahan yang dihadapi masyarakat. Apabila ada bisnis yang ditekuni oleh Wangsakerta dengan fokus mendapatkan keuntungan, dalam proses produksinya pasti mengikutsertakan masyarakat dan keuntungan yang diperoleh adalah untuk kegiatan-kegiatan Wangsakerta bersama masyarakat.

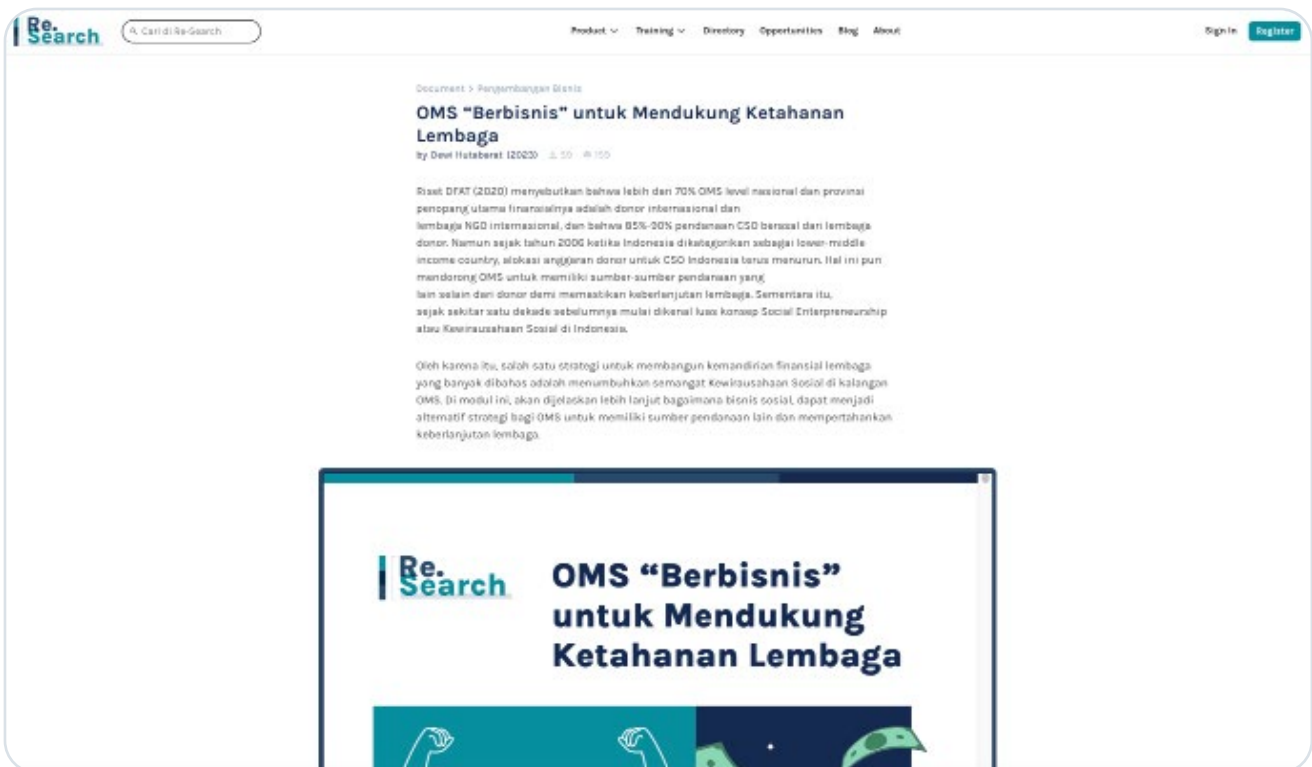
CHAPTER

2

KERAGAMAN PILIHAN BISNIS OMS, KONSEKUENSINYA, DAN PEMBELAJARANNYA

Beragam pengembangan bisnis yang dijalankan OMS memiliki tantangan tersendiri. Butuh terobosan strategi agar bisnis dapat bertahan dan terus berkembang.

Salah satu hal yang hampir selalu menjadi pertanyaan pertama bagi OMS ketika hendak mengembangkan bisnis adalah memilih bisnis apa. Di dalam modul pembelajaran Re.Search tentang “OMS Berbisnis untuk Ketahanan Lembaga” (dapat diakses di <https://www.re-search.id/en/document/oms-berbisnis-untuk-ketahanan-lembaga-nonprofit/>) ada “alat” yang disediakan untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan bisnis untuk OMS berdasarkan dua karakter tujuan utama dari OMS untuk berbisnis. Pertama, terkait apakah tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang akan menjadi pendapatan atau sumber pendanaan bagi OMS merupakan prioritas atau tidak bagi OMS. Dan yang kedua, terkait apakah kesesuaian antara bidang bisnis dengan visi misi dan bidang keahlian OMS adalah prioritas atau tidak.



Ada setidaknya lima kategori pilihan bisnis yang diidentifikasi di sini, namun pada kenyataannya ada pilihan-pilihan bisnis yang tak terbatas dengan kondisi dan karakter yang saling mengkombinasi yang dapat dipilih oleh OMS. Lima kategori pilihan bisnis di sini hanya untuk mengidentifikasi kecenderungan berdasarkan pertimbangan yang umumnya ada dalam latar belakang dan tujuan diinisiasinya bisnis oleh OMS. Pertimbangan dan pilihan yang diambil oleh OMS pada gilirannya akan mempengaruhi konsekuensi yang dihadapi OMS.

Ada dua pertimbangan yang paling umum ada pada latar belakang dan tujuan berbisnis OMS.

1

Apakah bisnis bertujuan utama untuk mendapatkan keuntungan sehingga dapat menjadi sumber pendanaan lembaga, atau sebaliknya, keuntungan untuk menopang lembaga sama sekali tidak menjadi bagian dari tujuan OMS berbisnis.

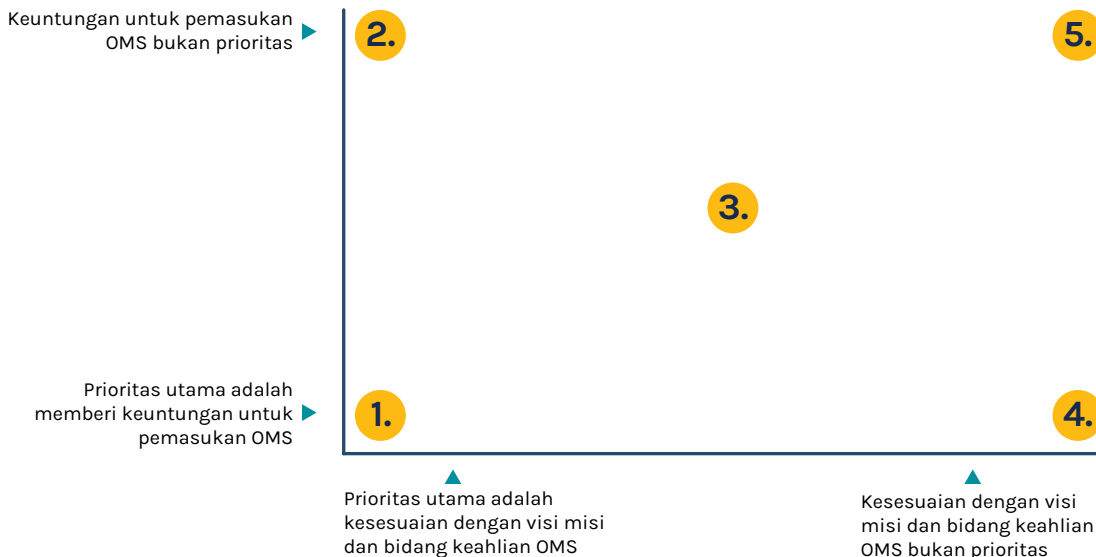
2

Apakah bisnis bertujuan utama untuk mendapatkan keuntungan sehingga dapat menjadi sumber pendanaan lembaga, atau sebaliknya, keuntungan untuk menopang lembaga sama sekali tidak menjadi bagian dari tujuan OMS berbisnis.

Kedua pertimbangan tersebut tentu bukan merupakan titik ekstrim antara dua pilihan, melainkan merupakan spektrum yang dapat mewarnai pertimbangan OMS dalam memilih bisnis apa yang hendak dijalankan. Lima kategori pilihan bisnis dibentuk dari titik pertemuan dua spektrum pertimbangan tersebut.

Dengan adanya identifikasi ini, OMS dapat menggunakannya untuk acuan dalam mempertimbangkan dan memilih bisnis apa yang seharusnya dikembangkan oleh OMS, sesuai dengan apa yang menjadi dasar pemikiran, aspirasi, dan tujuan OMS. Dalam satu OMS bisa saja terjadi terdapat lebih dari satu bisnis, yang antara satu bisnis dengan yang lain berbeda tujuan dan latar belakangnya sehingga berbeda pula konsekuensi yang dihadapi oleh masing-masing bisnis tersebut.

Di bawah ini adalah diagram dari pilihan bisnis untuk OMS tersebut. Selanjutnya akan dibedah pilihan-pilihan bisnis dari 10 OMS untuk melihat bagaimana tujuan dari berbisnis akan mempengaruhi pilihan-pilihan bisnis yang diambil, dan konsekuensi-konsekuensi seperti apa yang akan dihadapi dari masing-masing pilihan.



Kategori 1

Pilihan bisnis yang tujuannya menjadi sumber pendanaan untuk kemandirian lembaga dan sesuai dengan visi misi dan bidang keahlian OMS, konsekuensi umumnya:

- ¥ Risiko *trial and error* relatif lebih kecil
- ¥ Proses untuk mendapatkan untung relatif lebih cepat

Contoh: OMS di bidang lingkungan (atau bidang lainnya) mengembangkan usaha konsultan lingkungan (atau bidang lainnya) memberi layanan konsultasi, riset, atau pelatihan di bidang tersebut kepada perusahaan dan pemerintah

Kategori 3

Pilihan bisnis yang terkait dengan visi misi OMS tapi tidak terkait dengan bidang keahlian OMS, ada tujuan keuntungan usaha untuk lembaga tapi tidak prioritas, konsekuensi umumnya:

- ¥ Risiko bisnis cukup tinggi, proses panjang untuk sampai bisnis jalan dan bisa untung.

Contoh: OMS membantu pemasaran produk hasil produksi komunitas, atau membantu desa

Kategori 2

Pilihan bisnis yang sesuai dengan visi misi dan bidang keahlian OMS dan tidak diorientasikan menjadi salah satu sumber pendanaan OMS, konsekuensi umumnya:

- ¥ Menjadi bagian dari program kerja OMS atau merupakan inovasi dari OMS
- ¥ Bila melibatkan inovasi prosesnya panjang untuk sampai bisnis berjalan dan untung.

Contoh: OMS mengembangkan *business model* inovatif kerja sama dengan komunitas di mana OMS melaksanakan programnya

Kategori 4

Pilihan bisnis yang tidak terkait dengan visi misi dan bidang keahlian OMS dan tujuannya untuk pemasukan lembaga. Kondisi umumnya: bila tidak hati-hati bisa melibatkan resiko tinggi.

Contoh: investasi surat berharga, saham, dll

Kategori 5

Pilihan bisnis yang tidak terkait (langsung) dengan visi misi dan bidang keahlian OMS dan tidak bertujuan untuk pemasukan lembaga, konsekuensi umumnya:

- ¥ biasanya OMS bertujuan untuk membantu komunitas atau masyarakat sebagai bisnis resiko tinggi dan perlu proses panjang untuk bisnis jalan dan untung

Contoh: OMS mendampingi warga berproduksi sampai memasarkan produknya

Bisnis kategori 1) adalah kategori untuk bisnis yang ketika didirikan oleh OMS tujuannya adalah untuk mendapatkan pendapatan sebagai sumber pendanaan alternatif bagi OMS dan bisnisnya beririsan langsung dengan visi misi dan bidang keahlian OMS.

Asumsinya, bila bisnis berkesesuaian tinggi dengan visi misi dan bidang keahlian OMS, maka bisnis akan cenderung berjalan lebih lancar, dan lebih cepat beradaptasi dari zona OMS ke zona bisnis, karena setidaknya dua hal. Pertama, lebih sedikit tantangan yang tidak teridentifikasi, atau dengan kata lain lebih banyak tantangan yang bisa diantisipasi karena bidangnya relatif sudah dikenal. Kedua, relatif cukup banyak modal sosial yang sudah tersedia dari kerja OMS sebelumnya, seperti

jaringan pihak-pihak yang sudah kenal baik, reputasi, keahlian, SDM ahli, dan sebagainya.

Di antara 10 OMS yang dibedah di dalam buku ini, Indonesia Corruption Watch (ICW) adalah salah satu OMS yang pilihan bisnisnya berkarakter kategori 1). **ICW memilih bisnis yang sesuai dengan apa yang menjadi visi, misi, dan bidang keahliannya**, sehingga ketika PT Visi Integritas didirikan dengan bidang bisnis konsultan tata kelola organisasi dengan fokus anti korupsi, sudah cukup banyak modal yang dimiliki **selain modal uang. Salah satu yang utama adalah SDM ahli yang berasal dari personil senior di ICW** yang sudah tidak lagi bekerja di ICW. Selain itu, juga jaringan kerja, potensi pasar dan detail-detail persiapan untuk memasarkan layanan juga relatif sudah dikenali. Sekalipun proses persiapan berjalan relatif lancar, masih tetap diperlukan waktu yang cukup, sekitar dua tahun, untuk PT Visi Integritas kemudian dapat aktif beroperasi. Akan tetapi, dengan persiapan yang cukup ini, di tahun pertama aktif beroperasi PT Visi Integritas sudah dapat membukukan keuntungan dan memberi dividen kepada ICW.

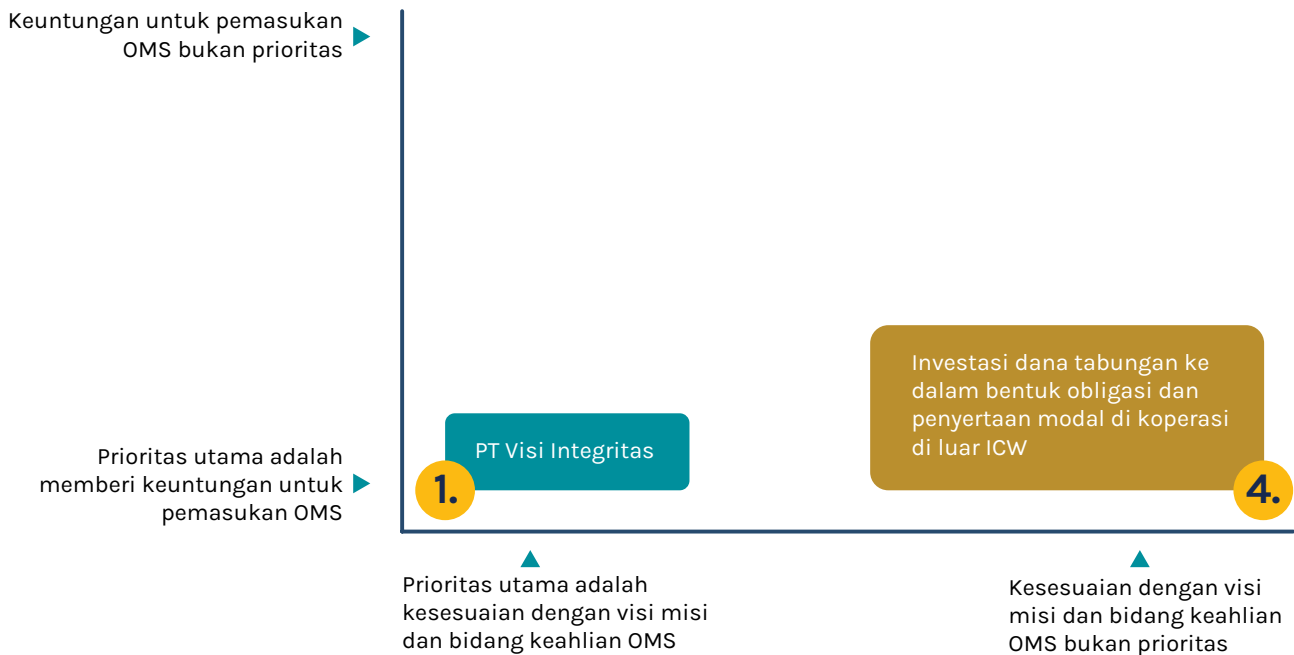
Sekalipun demikian, ICW dan PT Visi Integritas masih tetap harus menjalani proses adaptasi dalam memasuki zona bisnis. Format kepemilikan saham ICW di PT Visi Integritas misalnya, mengalami perubahan karena beberapa faktor yang baru teridentifikasi setelah perusahaan berdiri dan berproses beberapa waktu. Adaptasi lain juga misalnya kebijakan terkait batasan-batasan bagi PT Visi Integritas untuk tidak menimbulkan dampak negatif pada ICW, dan sebaliknya, yang baru dirasakan kebutuhannya dan kemudian diformulasikan bersama, setelah bisnis berproses beberapa waktu .

Selain bisnis yang berkesesuaian dengan bidang keahliannya, dengan tujuan mendapatkan sumber pemasukan lain untuk lembaga, sekaligus agar dana tabungan ICW tidak menjadi dana diam, ICW juga melakukan upaya investasi yang dipandang relatif aman dalam dua jenis investasi. Pertama adalah berupa surat berharga obligasi, dan yang kedua adalah investasi berupa modal penyertaan ke satu koperasi di luar ICW yang memberi keuntungan



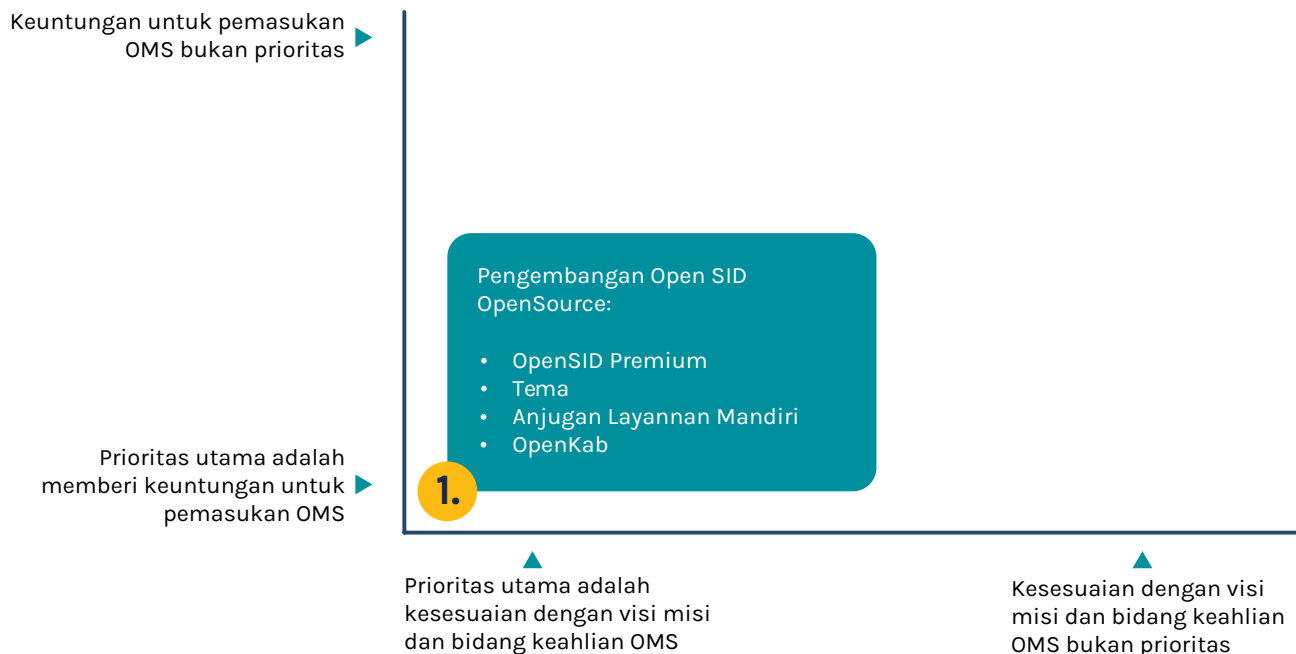
bagi hasil setiap tahunnya. Langkah investasi aman ini dapat digolongkan pada pilihan bisnis kategori 4) di mana OMS memilih bisnis yang sama sekali tidak terkait dengan visi misi dan bidang keahliannya, dan lebih memperhitungkan aspek keuntungan yang dapat diperoleh dari bisnis itu.

PILIHAN BISNIS YANG DIAMBIL INDONESIA CORRUPTION WATCH (ICW)



OMS yang juga sepenuhnya berbisnis sosial sesuai dengan visi misi dan bidang keahlian OMS adalah Perkumpulan OpenDesa dengan produk dan layanan berupa aplikasi Sistem Informasi Desa OpenSID. Akan tetapi, OpenDesa dengan OpenSID sebagai produknya memiliki keunikan, di mana secara formal Perkumpulan OpenDesa dibentuk setelah inisiatif produk aplikasi digital OpenSID lebih dahulu dibuat dan dioperasikan, meskipun ketika awal dibuat belum diperlakukan sebagai bisnis. Awalnya OpenSID adalah kerja dan kreativitas sukarela dari komunitas virtual berupa grup media sosial beranggotakan ribuan orang tersebar di seluruh Indonesia bahkan diaspora, yang ingin menyediakan aplikasi digital untuk desa-desa secara gratis, mengingat pada dasarnya semua desa membutuhkan teknologi SID untuk dapat membantu pemerintah desa dalam mengelola desanya.

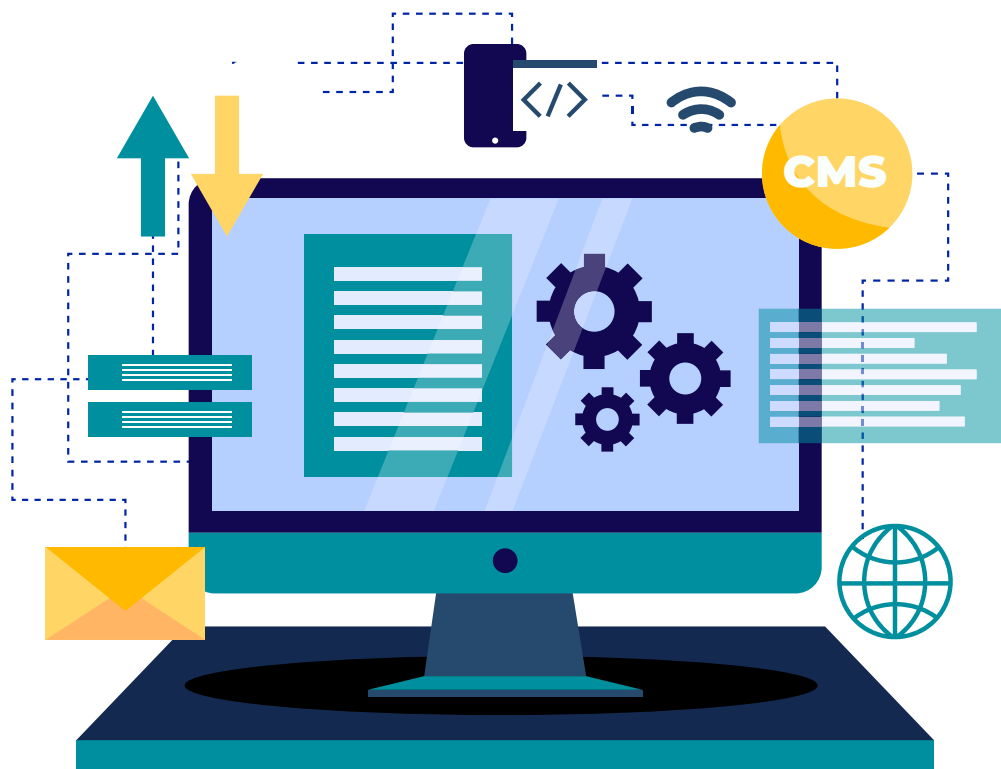
PILIHAN BISNIS PERKUMPULAN OPENDESA



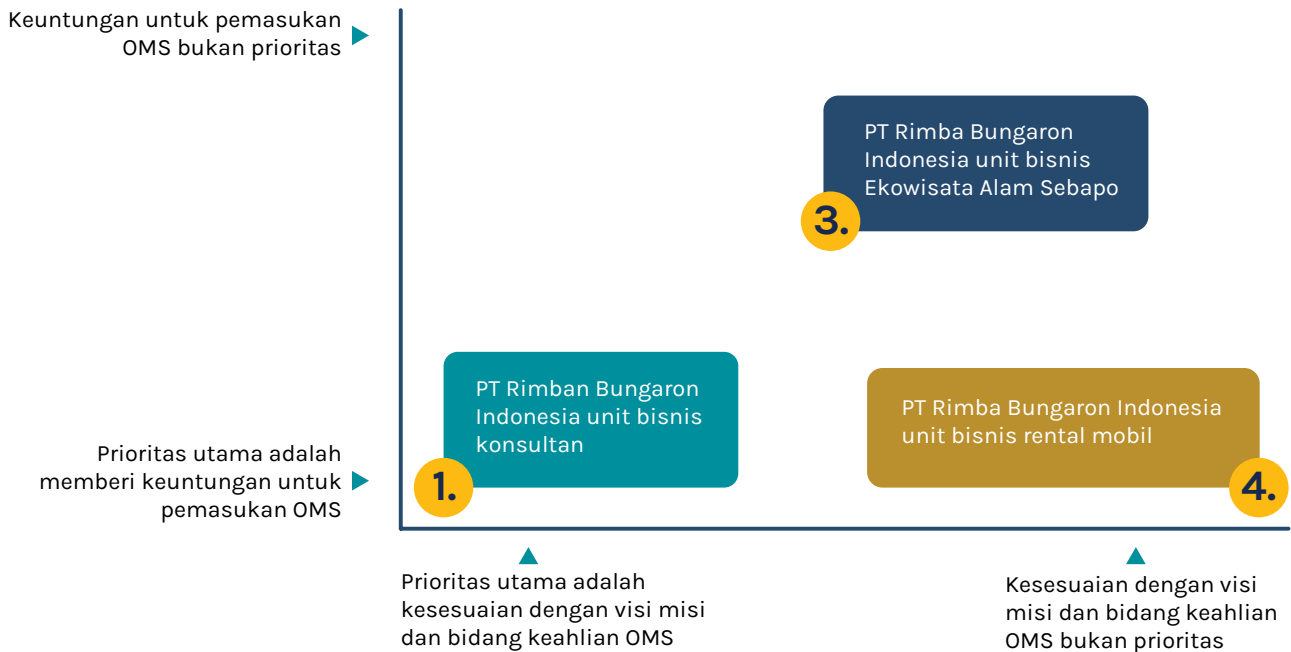
Lahirnya OMS (formal) berupa Perkumpulan OpenDesa, yang kemudian mengelola secara lebih profesional dan mengembangkan OpenSID, merupakan perwujudan kebutuhan untuk memiliki bentuk kelembagaan formal, dari yang tadinya adalah sebuah grup komunitas virtual. Kebutuhan untuk melembagakan secara formal grup komunitas virtual dirasakan ketika OpenSID sebagai produk ternyata semakin luas penggunaannya, sehingga dibutuhkan pengelolaan yang lebih baik untuk dapat memberi pelayanan kepada para penggunaannya dan juga untuk melakukan pengembangan produk OpenSID itu sendiri. **Dalam rangka pengelolaan yang lebih profesional ini OpenDesa mengembangkan tim profesional, dan OpenSID yang tadinya adalah karya relawan kemudian dikelola oleh sejumlah programmer yang juga profesional.** Secara keseluruhan, OpenDesa dan OpenSID beroperasi sebagai sebuah bisnis sosial, yang sekalipun telah menerapkan mekanisme berbayar untuk produk-produk premiumnya namun tetap memegang teguh visi misinya sebagai penyedia aplikasi digital open source bagi desa, untuk kepentingan pengembangan desa.

Dengan proses OpenSID dan OpenDesa seperti di atas, maka dengan sendirinya ada kesesuaian antara OpenSID sebagai bisnis sosial dengan visi, misi, dan bidang keahlian OpenDesa sebagai yang membuat dan sekaligus mengelola OpenSID. Sekalipun demikian, OpenDesa tetap terus menghadapi tantangan dalam mempertahankan apa yang menjadi visi awal dibuatnya OpenSID sebagai produk dan layanan untuk kepentingan desa, dan misi untuk sedapat mungkin makin banyak desa yang bisa mengakses dan memanfaatkannya. Upaya mempertahankan visi dan misi awal OpenSID menjadi tantangan bagi OpenDesa karena akan mempengaruhi strategi pengembangan produk, *business model*, bahkan pada strategi pengembangan pasar.

Bagi OMS yang memiliki motivasi yang kuat untuk memiliki sumber pendanaan lain selain donor dan memandang inisiatif bisnis sebagai salah satu strategi untuk kemandirian OMS, tidak selalu memulai perjalanan bisnisnya dengan memilih bisnis yang berkesesuaian dengan bidang keahlian OMS. **Perkumpulan KKI Warsi memulai bisnisnya dari kesempatan bisnis yang ada dalam jangkauannya.** Sekalipun bisnis pertama tidak berlanjut, ketika memulai bisnis lagi, KKI Warsi memilih bisnis rental mobil karena kesempatan pasar terdekat, yaitu kebutuhan organisasi KKI Warsi sendiri. Begitu pula usaha lainnya, yaitu toko kebutuhan sehari-hari yang berada di area kantor KKI Warsi, diinisiasi karena mengidentifikasi kebutuhan karyawan. Baik rental mobil maupun toko kebutuhan sehari-hari dipilih karena memiliki pangsa pasar yang jelas, yaitu kebutuhan internal KKI Warsi dan orang-orang di dalamnya. Target pasar tersebut memberikan keuntungan dengan risiko kegagalan yang lebih kecil, meskipun tidak beririsan dengan visi misi maupun bidang keahlian OMS. Dengan demikian, untuk kedua bisnis ini KKI Warsi memilih bisnis kategori 4), yang dalam perkembangannya kemudian rental mobil bisa terus berlanjut dan pasarnya berkembang sehingga menjadi bisnis yang memberi keuntungan bagi OMSnya, sementara toko tidak berlanjut antara lain karena skala pasar (karyawan sendiri) yang terlalu kecil dan tidak berkembang.



PILIHAN BISNIS YANG DIAMBIL OLEH PERKUMPULAN KKI WARSI



KKI Warsi juga mengembangkan bisnis yang berkaitan dengan visi misi sebagai OMS dan sebagai semacam kelanjutan dari program yang dilaksanakan oleh KKI Warsi, yaitu memasarkan produk dari komunitas yang didampinginya. Produk utamanya ketika itu adalah madu hutan dan rotan. Ini termasuk pilihan bisnis kategori 3) yaitu karakter bisnisnya tidak terkait dengan bidang keahlian OMS dan melibatkan risiko kesulitan yang lebih besar karena banyak aspek bisnis yang belum dikenali. **Di antara tantangan yang besar adalah dalam ketersediaan produk yang tidak pasti dan pasar yang belum dikenali, dan keduanya tidak ada dalam kontrol KKI Warsi.** Padahal, kedua hal tersebut adalah hal yang paling utama bagi bisnis pemasaran produk. **Tantangan yang belum dapat dikelola oleh KKI Warsi menyebabkan bisnis ini juga sementara ini tidak berlanjut.**

Seiring berkembangnya bisnis rental mobil, perusahaan **PT Rimba Bungaron Indonesia (RBI)** yang didirikan oleh KKI Warsi sebagai pengelola semua bisnis milik perkumpulan juga mengembangkan bisnis dalam kategori 1) yaitu bisnis konsultan yang berkesesuaian dengan bidang keahlian yang tumbuh di dalam internal KKI Warsi. **Bisnis konsultan ini dengan cepat menghasilkan pemasukan dan keuntungan yang cukup berarti bagi perusahaan dan menjadi wadah di mana para senior ahli di KKI Warsi maupun di antara anggota perkumpulan dapat terus membagi manfaat** melalui keterlibatan sebagai konsultan dan sekaligus berkontribusi pada perkumpulan.

Selain dari bisnis berkarakter kategori 4) dan 1) yang dikelola oleh RBI, sesuai dengan amanat yang diberikan oleh perkumpulan kepada RBI, dikembangkan lagi bisnis berkategori 3) yaitu **Ekowisata Alam Sebapo**. Walau secara umum tidak terkait dengan bidang keahlian OMS, tetapi pengembangan bisnis ini sejalan dengan visi misi perkumpulan di mana di dalam **Ekowisata Alam Sebapo ini dikembangkan berbagai produk yang beririsan dengan bidang keahlian OMS, seperti pelatihan terkait lingkungan hidup, penyediaan fasilitas untuk penelitian terkait hutan, dan sebagainya**. Bila jenis-jenis produk dan layanan yang beririsan dengan bidang keahlian perkumpulan dapat terus dikembangkan, Ekowisata Alam Sebapo dapat menjadi bisnis kategori 1), dengan tetap harus dapat mempertahankan strategi untuk bisa memberi keuntungan yang baik dan sehat.



Bila KKI Warsi melalui satu perusahaannya mengelola beberapa bisnis dengan kategori yang berbeda, LPTP Surakarta adalah OMS yang memiliki beberapa lembaga bisnis dengan jenis bisnis yang beragam, model kelembagaan yang berbeda-beda, dan dalam kategori karakter yang bermacam-macam juga. LPTP Surakarta sebagai OMS memang memiliki perjalanan yang lebih panjang, dengan semangat dan keyakinan yang sama dengan KKI Warsi yaitu memiliki sumber pendanaan mandiri dengan berbisnis. Oleh karena itu, tidak mengherankan bila LPTP Surakarta melahirkan bukan hanya beragam bisnis, tetapi juga beragam model lembaga bisnis.

Bisnis yang paling awal dikembangkan oleh LPTP Surakarta berangkat dari kategori 1) bisnis yang beririsan dengan visi misi dan bidang keahlian yang terbangun dari program yang dikerjakan oleh LPTP Surakarta. PT Dewats dan PT Biosan Mandiri, beserta beberapa CV, sampai hari ini masih berjalan, berkembang, dan memberikan kontribusi dividen kepada LPTP Surakarta.

LPTP Surakarta juga mengembangkan bisnis berkategori 2), yaitu bisnis yang dikembangkan sesuai dengan visi, misi, bidang keahlian OMS, dan atau menjadi bagian dari program kerja OMS atau pun inovasi OMS, namun tidak fokus pada orientasi untuk menjadi sumber pendanaan

OMS. Bisnis di jaringan LPTP Surakarta yang merupakan kelanjutan dari program yang dikerjakan oleh LPTP Surakarta di berbagai wilayah, di antaranya adalah dalam bentuk Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS). Setiap KSP/KSPPS berdiri sendiri, sesuai dengan karakter koperasi sebagai lembaga ekonomi mandiri yang dimiliki bersama oleh anggotanya.

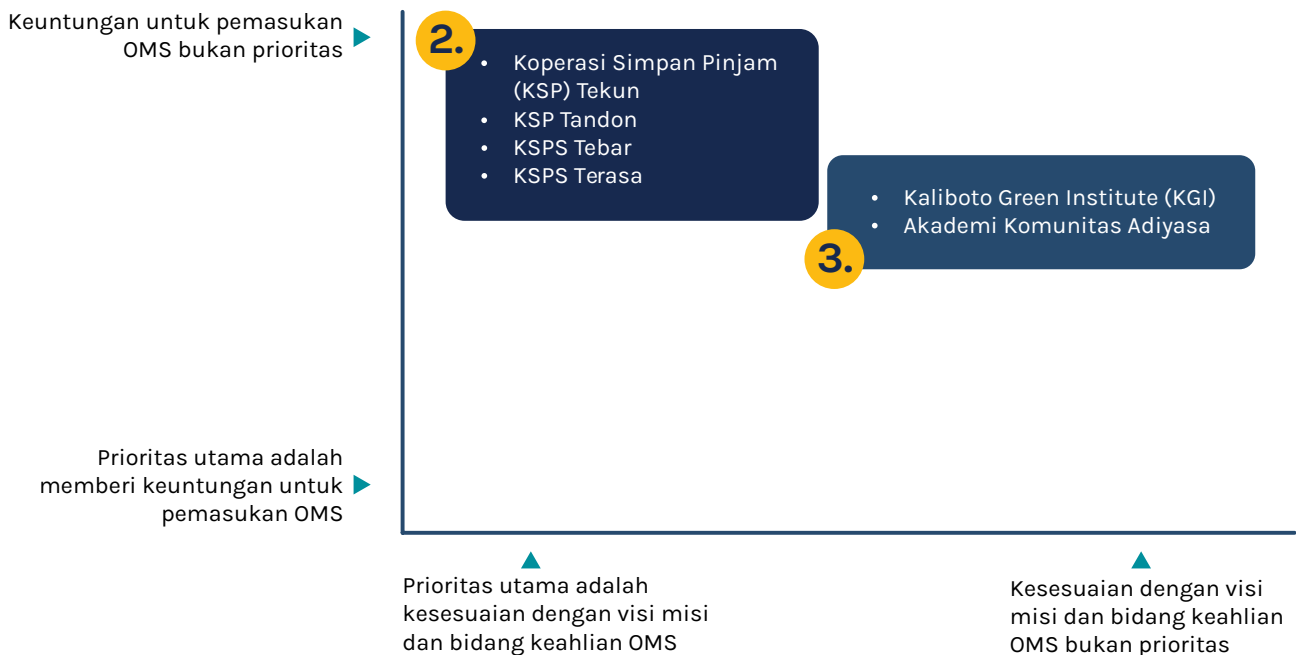
Namun demikian LPTP Surakarta di setiap koperasi tersebut ikut aktif baik sebagai anggota maupun sebagai penjaga visi misi koperasi agar tetap terus sejalan dengan visi misi LPTP Surakarta.

Setiap koperasi yang ada di jaringan bisnis LPTP Surakarta beragam kondisi dan perkembangannya. LPTP Surakarta

tidak berkepentingan langsung pada pendapatan bisnis dari koperasi-koperasi yang didirikannya bersama warga tersebut, tetapi berkepentingan untuk memastikan bahwa koperasi senantiasa terjaga kesesuaiannya dengan visi misi LPTP Surakarta sebagai OMS, dapat berkembang sebagai koperasi yang sehat sehingga terus memberi manfaat pada masyarakat dan dapat memberi pembagian keuntungan bagi seluruh anggota koperasi termasuk LPTP Surakarta.

Pengalaman cukup panjang LPTP Surakarta dalam mengembangkan koperasi simpan pinjam dan koperasi simpan pinjam syariah di tengah komunitas yang didampinginya membentuk bidang keahlian LPTP Surakarta dalam dunia simpan pinjam dan pembiayaan syariah. Dengan pengalaman dan keahlian ini, LPTP Surakarta dapat mengambil kesempatan untuk menjadi pemilik saham mayoritas dari Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Central Syariah Utama (CSU) pada 2020 tepat sebelum pandemi. Karena berkesesuaian dengan visi misi dan bidang keahliannya, maka bisnis BPRS CSU dapat dikategorikan sebagai bisnis kategori 1) dan dapat dilihat bahwa di tahun pertama pengelolaannya sekalipun di tengah pandemi, sudah dapat membukukan keuntungan dan membagi dividen kepada LPTP Surakarta sebagai pemilik saham mayoritas.

PILIHAN BISNIS YANG ADA DI JARINGAN LPTP SURAKARTA



Sebagian besar pilihan bisnis yang diambil oleh LPTP Surakarta, meski jenis bisnisnya berbeda, hampir selalu tetap berkesesuaian dengan visi misi dan bidang keahlian yang dimiliki. Umumnya bidang keahlian yang tumbuh dan berkembang dari proyek-proyek yang dikerjakan LPTP Surakarta sebagai kegiatan induk yaitu pemberdayaan masyarakat. Tetapi selain dari itu, LPTP Surakarta memiliki satu bagian khusus di dalam organisasinya yang berfungsi sebagai pusat investasi dan sepenuhnya berada di bawah kendali dan tanggung jawab dari Dewan Pengurus LPTP Surakarta. Fungsi pusat investasi ini sengaja mengembangkan bisnis yang dianggap penting dan strategis dalam mewujudkan visi misi LPTP Surakarta, namun belum menjadi bidang keahlian yang dimiliki LPTP Surakarta. Artinya, ada risiko berupa periode belajar yang perlu didukung oleh LPTP Surakarta untuk sampai pada tahapan bisnis dapat berjalan dan membiayai dirinya sendiri dan suatu saat akan dapat membagi keuntungan kepada LPTP Surakarta. Dukungan dari LPTP Surakarta terhadap periode belajar ini, bukan hanya berupa modal uang di awal, tetapi termasuk juga waktu, tenaga, dan kesediaan untuk jatuh, merugi, dan bangkit lagi.

Sebagai pilihan bisnis, karakter KGI adalah bisnis kategori 3), yaitu bisnis berkesesuaian dengan visi misi, namun dalam hal bidang keahlian KGI masih harus belajar dari nol.

Dengan perspektif itulah Kaliboto Green Institute (KGI) dikembangkan, bisnis difokuskan pada peternakan sapi, domba, dan ikan, sekaligus untuk dapat memanfaatkan lahan aset LPTP Surakarta. Sebagai pilihan bisnis, karakter KGI adalah bisnis kategori 3) yaitu bisnis berkesesuaian dengan visi misi

namun tidak berkesesuaian dengan bidang keahlian LPTP Surakarta, sehingga KGI harus belajar dari nol. Setelah sempat merugi hingga ratusan juta rupiah, dengan kepercayaan dari Pengurus

LPTP Surakarta, KGI bangkit lagi dengan bekal pengalaman sebelumnya dan belajar lebih banyak ke berbagai pihak. KGI hari ini sudah dalam tahapan mampu membiayai operasionalnya sendiri, termasuk membiayai riset dan proses belajar yang masih harus terus berjalan.

Demikian pula dengan Akademi Komunitas Adiyasa, yang tadinya merupakan wadah pendidikan informal bagi mereka yang putus sekolah, tetapi kemudian berhenti beroperasi pada 2007, dan dihidupkan kembali baru-baru ini, tetapi dengan versi baru yang sudah berubah menjadi lembaga pendidikan formal. Sebagai lembaga pendidikan formal, Adiyasa merupakan bisnis berkategori 3) seperti KGI, sangat sesuai dengan visi misi LPTP Surakarta, tetapi pengelolaan lembaga pendidikan formal bukan bidang keahlian LPTP Surakarta. Oleh karena itu, LPTP Surakarta masih harus banyak belajar, dan oleh karenanya dibutuhkan proses persiapan yang cukup panjang untuk sampai ke tahapan akademi dapat berjalan dengan lancar.

Bisnis kategori 3) seperti KGI dan Adiyasa yang mendapatkan dukungan penuh dari LPTP Surakarta sebagai OMS induknya untuk berproses belajar sebelum nantinya diharapkan akan dapat mandiri dan memberi pembagian keuntungan, umumnya lahir dari OMS yang memang memiliki keyakinan bahwa investasi berupa biaya, waktu, dan tenaga, pada bisnis ini adalah langkah strategis dan merupakan upaya perwujudan visi misi lembaga, walau disadari prosesnya tidaklah mudah. OMS harus sudah siap dengan risiko yang cukup tinggi akan adanya fase merugi dalam waktu tertentu, dan oleh karenanya tidak segera berhenti berusaha ketika menemui kegagalan di fase-fase awal perjalanannya. Selain itu, OMS juga menyadari bahwa diperlukan investasi non-finansial berupa perhatian dan keterlibatan yang cukup intens dari OMS, untuk setidaknya menunjukkan



Dalam konteks ini pula, OMS selayaknya dapat membedakan, mana inisiatif bisnis yang memang orientasinya untuk sesegera mungkin usahanya dapat berjalan memberi keuntungan, dan mana inisiatif bisnis yang memerlukan waktu yang cukup panjang,

dukungan dari OMS terhadap bisnis yang sedang berproses belajar, sambil juga terus memantau perkembangan bisnisnya.

Dalam konteks ini pula, OMS perlu untuk mampu membedakan, mana inisiatif bisnis yang memang orientasinya untuk sesegera mungkin usahanya dapat berjalan memberi keuntungan, dan mana inisiatif bisnis yang memerlukan waktu yang cukup panjang, jatuh bangun dulu, untuk sampai pada tahap mampu berjalan. Bila OMS tidak dapat membedakan dan mengidentifikasi karakter dari bisnis yang dipilihnya, besar kemungkinan OMS akan memiliki harapan yang tidak sesuai dengan konsekuensi dari pilihan bisnisnya itu, sehingga ketika terjadi kegagalan akan sulit juga mengidentifikasi dengan tepat penyebabnya, lalu dengan cepat menyimpulkan bisnisnya gagal.

Bisnis kategori 1) dan bisnis kategori 4) yang memprioritaskan perolehan pendapatan untuk kemandirian OMS, menjadi pilihan yang diandalkan oleh gerakan grassroot dari ibu-ibu PEKKA Lodan Doe di Adonara, Flores Timur, NTT. Sebagai OMS yang beranggotakan perempuan-perempuan dari akar rumput marginal dengan keterbatasan multidimensi termasuk terutama keterbatasan ekonomi, PEKKA Lodan Doe sejak awal diinisiasi oleh para aktivis lokalnya dengan tekad untuk mampu mengupayakan kemandirian baik bagi para anggotanya maupun organisasinya secara simultan dan paralel.

PEKKA Lodan Doe pembentukannya dimotori oleh Yayasan PEKKA (Yayasan Pemberdayaan Perempuan Kepala Keluarga) berpusat di Jakarta, yang posisi dan fungsinya adalah sebagai lembaga induk yang mendorong dan mendukung dengan menyediakan sumber daya bagi pengembangan CBO di wilayah masing-masing. Namun demikian, sejak awal proses pengembangan PEKKA Lodan Doe sudah langsung menginisiasi berbagai usaha bersama, untuk bisa segera mengatasi keterbatasan yang ada pada mereka.

PEKKA Lodan Doe mengembangkan bisnis dengan dua modal utama yang semuanya bukan modal finansial, yaitu modal sosial dan kesempatan. Modal sosial dalam PEKKA Lodan Doe terutama adalah faktor-faktor yang ada pada diri para anggota sendiri berupa semangat dan keinginan untuk berubah, dan adanya relasi sosial yang positif di antara mereka, seperti saling percaya, kekompakan, dan tujuan bersama untuk tumbuh menguat bersama. Dengan modal sosial ini mereka menggunakan modal berikutnya yaitu kesempatan yang ada, seperti mengolah sumber daya alam yang ada di sekelilingnya, mengelola kegiatan dan anggaran dari Yayasan PEKKA, dan sebagainya, untuk menjadi kegiatan yang dapat menghasilkan benefit ekonomi bagi para anggota dan untuk mengembangkan organisasi.

Ada dua pendekatan bisnis yang dipilih oleh PEKKA Lodan Doe, yaitu pertama mengembangkan koperasi dengan unit usaha simpan pinjam yang dapat digolongkan sebagai pilihan bisnis kategori 1), dan kedua, mengembangkan berbagai usaha atau lebih tepatnya kegiatan ekonomi dari mulai produksi, jasa, sampai pemasaran, yang dapat digolongkan sebagai pilihan bisnis kategori 4).

Koperasi PEKKA Lodan Doe dikembangkan dari kegiatan simpan pinjam di tingkat kelompok yang lokasinya tersebar di sejumlah kampung dan desa di wilayah Lodan Doe, yang kemudian meningkat menjadi koperasi primer dimana kelompok-kelompok memusatkan sebagian dari

aset simpanan dan kegiatan pinjaman di tingkat Koperasi Primer, dan sebagiannya lagi tetap di kelompok. **Bisnis atau kegiatan ekonomi koperasi unit usaha simpan pinjam ini masuk dalam kategori 1) karena dikembangkan seiring dengan program pendampingan kelompok yang dilaksanakan oleh Yayasan PEKKA sebagai induk sehingga memungkinkan terbentuknya bidang keahlian dalam mengelola simpan pinjam, baik di tingkat kelompok maupun di tingkat koperasi primer.**

Koperasi PEKKA Lodan Doe yang dikembangkan dari yang awalnya simpanan pokok Rp250 dan simpanan wajib bulanan Rp25, setelah berproses jatuh bangun selama 22 tahun, hari ini sudah menjadi koperasi yang nilai perputaran uangnya per tahun mencapai Rp1,5 miliar melayani ribuan anggota. Aset dana koperasi dikembangkan dari dua sumber utama, yaitu dari dana simpanan anggota dan dari keuntungan berbagai unit usaha yang dikembangkan anggota PEKKA Lodan Doe. Dari kegiatan usaha simpan pinjam dan unit-unit usaha, anggota mendapatkan pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha atau keuntungan koperasi) mencapai jutaan rupiah setiap tahunnya.

Untuk bisnis kategori 4), PEKKA Lodan Doe mengerjakan berbagai macam jenis usaha, dari mulai usaha produksi seperti produksi minyak goreng dari kelapa, produksi tenun, berkebun organik, dan sebagainya, mengembangkan fasilitas ruang pertemuan, penginapan, catering,

Berbagai jenis bisnis yang dikembangkan oleh para anggota PEKKA Lodan Doe terutama bermodalkan kemampuan mengidentifikasi kesempatan dan potensi yang dapat dikembangkan menjadi bisnis dan menghasilkan keuntungan untuk mengembangkan organisasi.

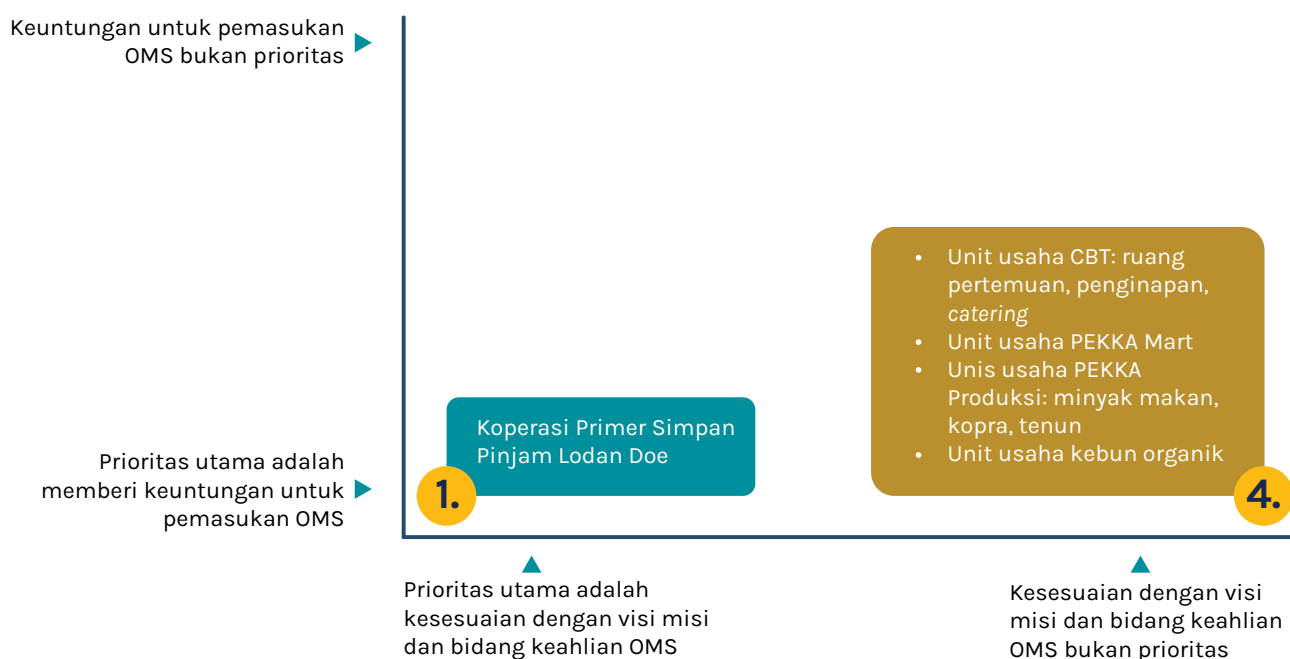
di gedung Center yang mereka miliki, bisnis pemasaran seperti PEKKA Mart, paket sembako di kelompok-kelompok PEKKA, dan sebagainya. Berbagai jenis bisnis yang dikembangkan oleh para anggota PEKKA Lodan Doe terutama bermodalkan kemampuan mengidentifikasi kesempatan dan potensi yang dapat dikembangkan menjadi bisnis dan menghasilkan keuntungan untuk mengembangkan organisasi. Misalnya, dari kesempatan adanya program-program dari lembaga induk Yayasan PEKKA kemudian

anggarannya dikelola dijadikan modal untuk membangun fasilitas ruang pertemuan, kamar penginapan, mengelola catering, yang kemudian dinamakan sebagai bisnis CBT atau Community Based Tourism. Contoh lain adalah kesempatan berupa kemampuan sebagian anggota untuk memproduksi produk-produk tertentu, kemudian dikembangkan pengelolaannya menjadi PEKKA Produksi. Kebutuhan sembako yang bersifat reguler dari semua anggota diidentifikasi sebagai kesempatan untuk dikelola menjadi bisnis PEKKA Mart.

Pengurus dan anggota di PEKKA Lodan Doe mengembangkan pola kebersamaan yang produktif, yang dengan itu kesempatan-kesempatan yang ada ditangkap dan dikelola bersama, dengan dua tujuan yang tidak terpisahkan. Pertama, agar dapat menghasilkan manfaat ekonomi sehingga dapat menjadi tambahan sumber keuangan bagi anggota maupun bagi organisasi. Kedua, agar proses belajar dan proses penguatan kebersamaan dapat dilaksanakan secara intens karena disadari kebersamaan inilah modal sosial yang merupakan modal utama bagi mereka.

Aneka bentuk usaha yang diinisiasi di PEKKA Lodan Doe dijadikan unit-unit usaha dari Koperasi PEKKA Lodan Doe dengan pembukuan yang terpisah sehingga performa dari setiap unit usaha dapat tercatat dengan baik. Semua keuntungan unit-unit bisnis disatukan di koperasi, menjadi bagian dari keseluruhan pendapatan koperasi. Dari semua keuntungan usaha, baik unit usaha simpan pinjam koperasi maupun aneka unit-unit bisnis, setiap tahun pada saat Rapat Anggota Tahunan (RAT) koperasi akan diperhitungkan alokasinya, ada bagian keuntungan yang dialokasikan untuk kepentingan organisasi, kepentingan manfaat bersama, dan sebagiannya dibagikan sebagai dividen (SHU) untuk setiap anggota yang besarnya dihitung berdasarkan partisipasi anggota. Aset keuangan koperasi juga menjadi salah satu sumber utama permodalan untuk pengembangan unit-unit usaha di PEKKA Lodan Doe.

PILIHAN BISNIS UNTUK SERIKAT PEKKA LODAN DOE



Proses pengembangan aneka bisnis yang dikembangkan di PEKKA Lodan Doe juga sekaligus menjadi arena belajar yang sangat luas bagi semua anggota yang terlibat sehingga seiring dengan meningkatnya kapasitas para anggota, menguat pula organisasinya. Begitu pula dalam hal bidang keahlian, ada yang diinisiasi sesuai dengan keahlian individu anggota (misalnya kemampuan menenun, kemampuan membuat kopra, dan sebagainya), selain banyak juga elemen-elemen bisnis yang baru dipelajari oleh anggota ketika berproses mengembangkan bisnisnya. Model pengambilan pilihan bisnis yang mirip dengan Koperasi/Serikat PEKKA Lodan Doe dilakukan oleh Yayasan Wangsakerta. Sebagai OMS yang diinisiasi oleh pribadi dan tidak mengelola proyek berbasis pendanaan dari donor, Yayasan Wangsakerta sejak awal mengembangkan kemampuan untuk menangkap kesempatan yang dapat dikelola menjadi bisnis dengan dua tujuan utama, pertama adalah untuk mendapatkan sumber dana bagi kegiatan-kegiatan Wangsakerta

bersama masyarakat, dan yang kedua adalah, sekaligus menjadi bagian dari kegiatan peningkatan kapasitas masyarakat yang memang merupakan fokus dari Wangsakerta.

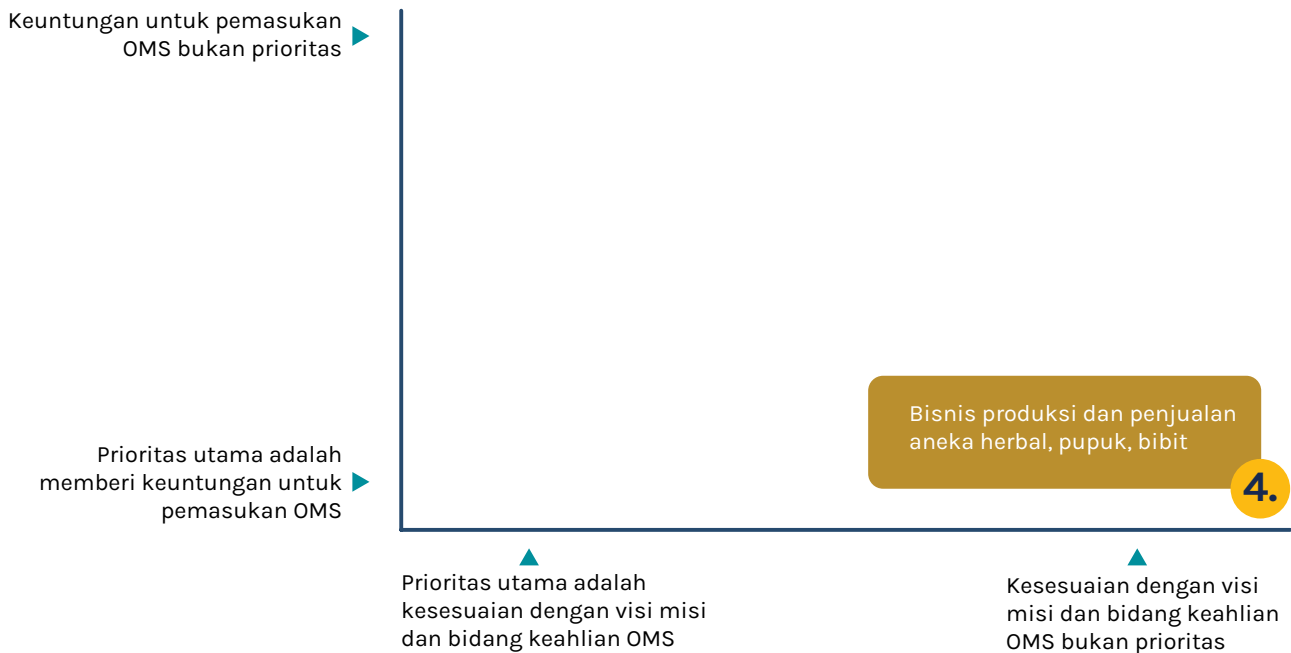
Karena fokus utamanya adalah mendapatkan sumber dana untuk keberkegiatannya Wangsakerta, tetapi tidak berdasarkan pada fokus bidang keahlian yang ada pada personil Wangsakerta, maka pilihan bisnis yang diambil adalah kategori 4). Wangsakerta mengambil berbagai kesempatan yang ada di



sekelilingnya yang kemudian dikelola menjadi bisnis yang menghasilkan keuntungan, yang lalu digunakan sepenuhnya untuk mendukung kegiatan Wangsakerta sebagai OMS. **Dari berbagai kesempatan yang dikelola kemudian dipilih dan dikembangkan kegiatan-kegiatan yang bisa mengikutsertakan keterlibatan masyarakat sehingga sekaligus memiliki dua dimensi tujuan, pertama menghasilkan nilai ekonomi, baik bagi masyarakat yang terlibat maupun bagi organisasi, dan kedua juga merupakan kegiatan Wangsakerta dalam rangka peningkatan kapasitas masyarakat itu sendiri.**

Proses belajar yang berkembang dalam setiap kegiatan bisnis yang dipilih oleh Wangsakerta, pada gilirannya menjadi proses pengembangan bidang keahlian Wangsakerta (dan masyarakat). Sehingga hari ini berbagai usaha yang diinisiasi oleh Wangsakerta yang awalnya dipilih hanya karena melihat dan menangkap adanya kesempatan, menjadi usaha yang cukup dikuasai keahliannya oleh Wangsakerta dan masyarakat. Begitu pula dalam kesesuaian dengan visi dan misi, bidang-bidang usaha yang dikembangkan makin berkesesuaian dengan visi misi. Misalnya yang tadinya menanam untuk produk dijual, berkembang menanam juga untuk memenuhi kebutuhan pangan sendiri dan berkaitan dengan program mitigasi krisis iklim. Di Wangsakerta dapat dikatakan terjadi pergeseran dari yang awalnya bisnis kategori 4), bergeser menjadi bisnis kategori 1), sejalan dengan semakin meningkatnya keahlian Wangsakerta maupun warga dalam melaksanakan proses bisnisnya, semakin berkesesuaiannya dengan visi misi OMS, dan semakin kuatnya modal sosial yang terbangun di antara OMS dengan warga.

PILIHAN BISNIS YANG DIPILIH OLEH YAYASAN WANGSAKERTA



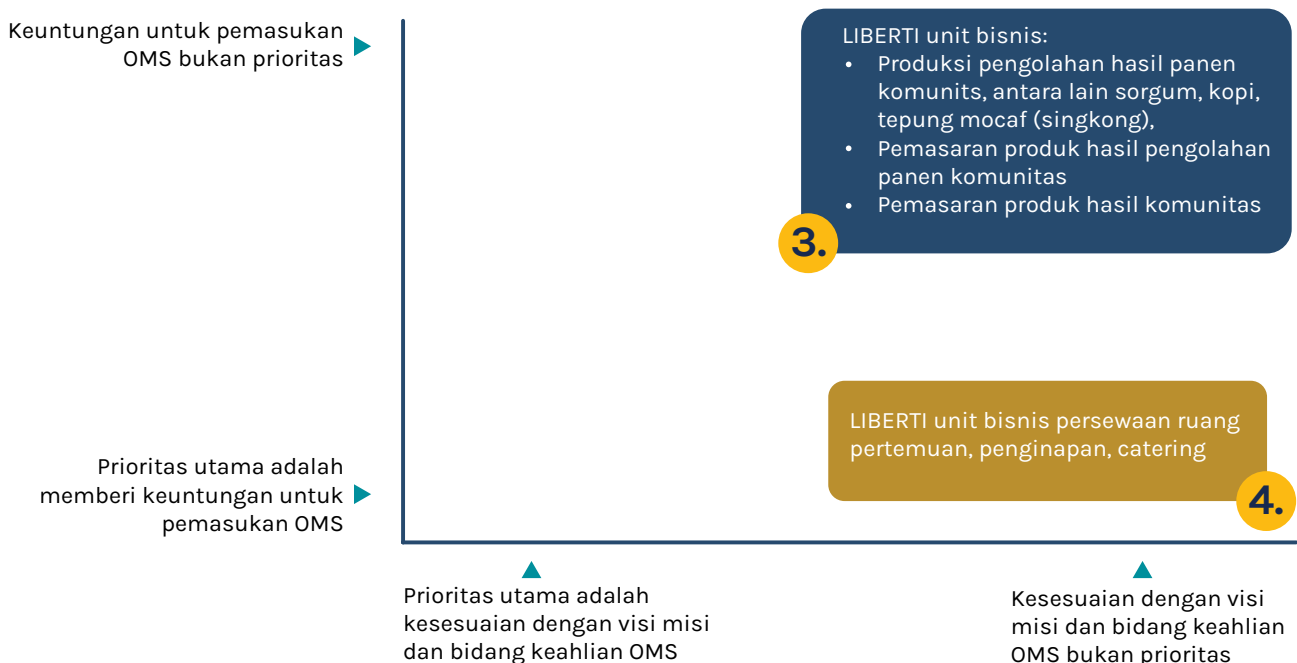
Sekalipun berbagai bisnis di Wangsakerta skalanya masih serba terbatas karena dikembangkan secara mandiri, seiring waktu kini sudah mampu menghasilkan keuntungan secara reguler untuk membiayai berbagai kegiatan di Wangsakerta. Dari perjalanan berkegiatan ini Wangsakerta juga terus menerus memperluas jaringan, sehingga membantu memperluas jangkauan pasar dari berbagai produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Seiring dengan proses berkembangnya kegiatan-kegiatan sebagai OMS dan berbagai kegiatan usaha, Wangsakerta juga semakin terbuka menjalin berbagai bentuk kerja sama dengan berbagai pihak, baik untuk pengembangan program maupun untuk pengembangan skala usaha.



YPPS Larantuka adalah OMS yang mengerjakan proyek-proyek pendanaan berbasis donor, tetapi memiliki visi misi yang kuat untuk dapat memiliki sumber pendanaan mandiri dengan cara berbisnis. Untuk tujuan ini, YPPS Larantuka mengembangkan bisnis yang diinisiasi karena adanya kesempatan mengelola anggaran dari kerja proyek donor, untuk dijadikan fasilitas ruang pertemuan, penginapan, dan penyediaan catering, yang kemudian dijadikan bisnis dengan sasaran pasar YPPS Larantuka sendiri, dan juga pihak-pihak lain di luar YPPS Larantuka. Mirip seperti yang dilakukan oleh PEKKA Lodan Doe, kesempatan mengelola anggaran proyek dijadikan modal untuk membangun fasilitas untuk pelatihan-pelatihan yang banyak dilakukan oleh YPPS Larantuka sendiri, selain juga dapat disewakan kepada pihak-pihak lain di luar YPPS Larantuka, melahirkan bisnis kategori 4) berupa persewaan ruang-ruang pertemuan dengan harga yang terjangkau berikut fasilitas dan layanan yang mengikutinya.

Bisnis yang dikelola dengan payung LIBERTI ini sekarang sudah dapat berkontribusi untuk berbagai bentuk program bersama masyarakat yang tidak ter-cover oleh proyek donor tetapi strategis dan dibutuhkan oleh masyarakat. Artinya, sekalipun bisnisnya tidak terkait dengan bidang keahlian OMS, tetapi ada faktor yang sama dengan yang ada pada pilihan bisnis KKI Warsi, yaitu tersedianya pasar dari kebutuhan OMS sendiri, yang memungkinkan YPSS Larantuka mendapatkan keuntungan usaha. Yang disebut sebagai keuntungan usaha di sini adalah bila fasilitas ruang pelatihan, konsumsi, penginapan, penggunaannya oleh OMS sendiri, maka penghematan yang dapat dilakukan oleh OMS merupakan keuntungan bagi OMS. Selain itu, dengan dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan masyarakat, baik dengan berbayar maupun tidak, dan secara keseluruhan pemasukan dari pemanfaatan fasilitas yang ada itu memungkinkan YPPS Larantuka untuk memelihara bahkan mengembangkannya, maka dapat dikatakan bahwa YPPS Larantuka sudah langsung mendapatkan keuntungan dari bisnis yang dikembangkannya.

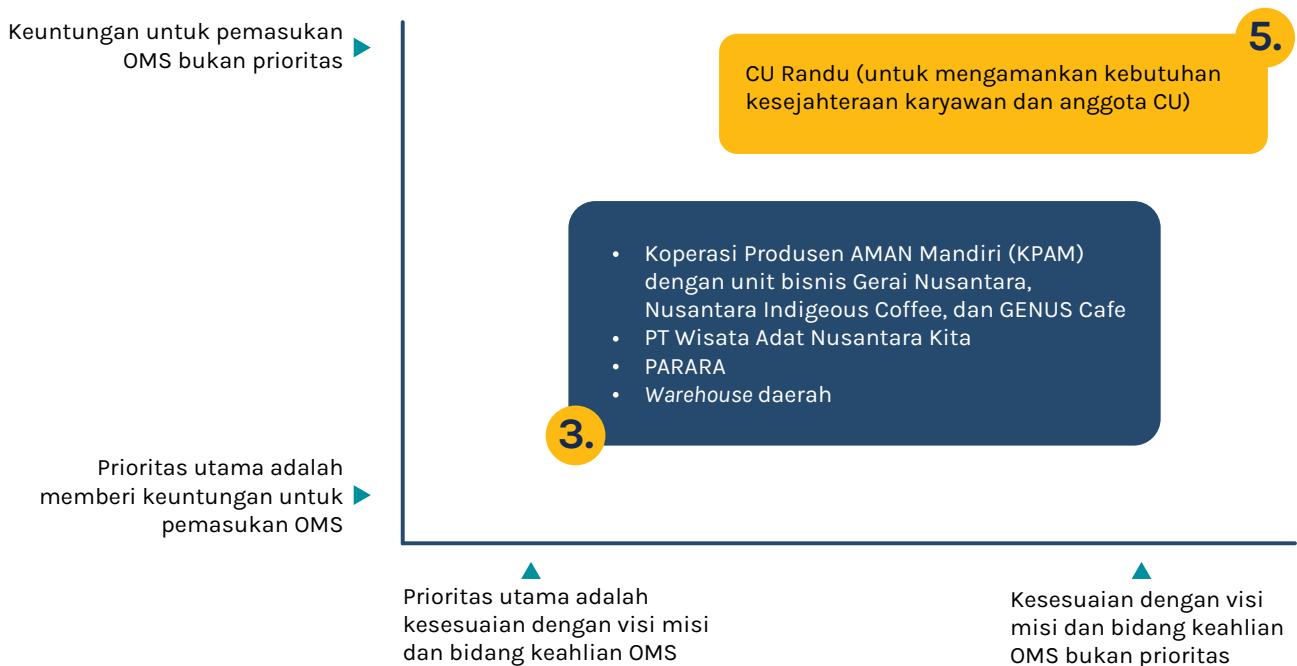
PILIHAN BISNIS YANG DIAMBIL YPPS LARANTUKA



Kerja-kerja YPPS Larantuka bersama masyarakat juga melahirkan inisiatif-inisiatif bisnis dengan kategori 3) di mana LIBERTI mengelola bisnis produksi dan pemasaran, yang tujuan utamanya adalah untuk mewujudkan apa yang menjadi visi misi dari YPPS Larantuka, yaitu mengembangkan bisnis bersama masyarakat. YPPS Larantuka mengembangkan produksi pengolahan bahan baku yang dihasilkan oleh masyarakat dan kemudian memasarkannya. Fungsi pengolahan dan pemasaran produk masyarakat ini tentu saja bukan merupakan bidang keahlian dari YPPS Larantuka sehingga ada cukup banyak tantangan yang harus dihadapi dalam proses belajarnya. Hingga hari ini, unit bisnis produksi pengolahan bahan baku dan pemasaran dari berbagai produk masyarakat masih berada di tahapan belajar, ada juga yang harus berhenti karena berbagai kondisi. Namun demikian, YPPS Larantuka tetap memandang sangat penting untuk mengembangkan bisnis bersama masyarakat ini, sehingga ke depan YPPS Larantuka masih akan terus melakukan berbagai upaya, uji coba, pengembangan bisnis kategori 3) ini.

Untuk OMS yang merupakan aliansi dari sejumlah komunitas, seperti Aliansi Masyarakat Adat Nusantara (AMAN) sebagai kumpulan dari komunitas-komunitas adat, fokus perhatian dan yang menjadi tujuan utama kerja-kerja OMSnya biasanya adalah keberdayaan dan kesejahteraan dari anggotanya, yang dalam konteks AMAN adalah komunitas-komunitas adat anggota AMAN. Ini mempengaruhi pilihan bisnis yang diambil oleh AMAN, yang sekalipun memilih beberapa format bisnis yang berbeda-beda, tetapi semua dipilih untuk menjadi bagian dari penguatan komunitas-komunitas adat.

PILIHAN BISNIS YANG DIAMBIL ALIANSI MASYARAKAT ADAT NUSANTARA (AMAN)



AMAN mengembangkan beberapa bisnisnya sebagai kelanjutan dari program yang sebelumnya dilaksanakan oleh AMAN sebagai proyek yang didanai oleh donor. Di antaranya adalah Gerai Nusantara yang menjadi pemasar dari berbagai produk yang dihasilkan BUMMA (Badan Usaha Milik Masyarakat Adat) dan KUMA (Kelompok Usaha Masyarakat Adat), Nusantara Indigenous Coffee (NIC) yang memasarkan kopi-kopi hasil komunitas adat, dan kemudian dikembangkan juga usaha Kafe Genus. Semua unit bisnis ini kemudian menjadi unit-unit usaha dari Koperasi Produsen AMAN Mandiri (KPAM). KPAM didirikan dengan beranggotakan individu aktivis dari komunitas-komunitas adat, untuk menjadi semacam lembaga sayap bisnis dari AMAN. Dalam fungsinya sebagai lembaga bisnis AMAN, KPAM juga mewakili AMAN menjadi pemegang saham dari beberapa perusahaan seperti PT Wisata Adat Nusantara Kita (PT WANK) dan PARARA.

Pengembangan KPAM sebagai bisnis, dan pengembangan unit-unit bisnis di dalam KPAM, sekalipun sejalan dengan visi misi AMAN sebagai OMS namun boleh dibilang seluruhnya tidak berangkat dari bidang keahlian yang dimiliki AMAN, sehingga termasuk dalam pilihan bisnis kategori 3). Oleh karenanya baik KPAM maupun unit-unit bisnisnya perlu proses belajar dan jatuh bangun yang cukup panjang. Fungsi khusus sebagai pendukung pemasaran produk-produk dari komunitas adat juga memberi tantangan tersendiri, misalnya ketika pada unit usaha Kafe dan Butik Genus ada pilihan untuk suplai yang lebih ekonomis dan berpotensi memberi keuntungan yang lebih besar, namun tidak dapat dilakukan karena keharusan mengambil produk yang dihasilkan oleh komunitas adat. Tetapi di sisi lain, menjadi pemasar bagi produk-produk dari komunitas adat merupakan value proposition tersendiri, sehingga potensi untuk pengembangannya juga terbuka luas, dengan catatan dibutuhkan pendampingan yang serius dan terus menerus kepada komunitas-komunitas adat untuk menghasilkan kualitas yang dapat diterima pasar. Saat ini Kafe Genus, Butik Gerai Nusantara dan NIC secara bersama-sama sudah menjadi unit bisnis yang mampu beroperasi dengan mandiri, membiayai operasionalnya sendiri, sekalipun masih harus berproses lebih lanjut untuk bisa sampai pada tahap membagi keuntungan bisnis kepada AMAN sebagai OMS induknya.

AMAN juga menginisiasi bisnis kategori 5) yaitu yang tidak menempatkan keuntungan bisnis sebagai prioritas bagi OMS dan begitu pula kesesuaian dengan visi misi dan atau bidang keahlian OMS juga bukan prioritas. Contoh untuk ini adalah ketika Aliansi Masyarakat Adat Nusantara (AMAN) bersama beberapa OMS lain mengembangkan Credit Union (CU) Randu dengan tujuan menjadi sarana penunjang kesejahteraan para karyawan dan aktivis OMS pen- dirinya yang menjadi anggota, terutama memberikan fasilitas simpan pinjam. Keuntungan yang diperoleh dari kegiatan simpan pinjam ini diorientasikan untuk meningkatkan aset CU sehingga dapat memberikan lebih banyak layanan kepada anggotanya. Sebagai motor pendirian CU Randu, AMAN hingga hari ini masih menjadi pengelola CU Randu.

Bisnis kategori 5) adalah untuk bisnis yang bukan merupakan bidang keahlian OMS, demikian pula CU Randu ini secara umum bukan merupakan bidang keahlian dari AMAN sehingga secara bisnis memiliki risiko cukup tinggi. Akan tetapi, CU Randu dibentuk selain dengan modal uang, juga yang lebih penting adalah modal sosial yang ada di dalam CU Randu, relasi saling percaya di antara para anggota. Dengan modal sosial inilah simpanan dapat dikumpulkan sehingga

dapat menjadi aset CU untuk dipinjamkan kepada anggota, begitu pula dalam hal pengembalian pinjaman dapat dijalankan dengan relatif tertib. Selain itu, sekalipun bukan bidang keahlian AMAN, tetapi untuk pengelolaan dan pencatatan keuangan dapat dilaksanakan dengan baik karena adanya pengalaman pencatatan keuangan yang cukup di lingkungan AMAN.

Ada dua di antara sepuluh OMS yang dibedah dalam *profiling study* ini, yang dalam berbisnis sama sekali tidak memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi OMS, yaitu Perkumpulan Telapak dan Komunitas Innawa. Keduanya memiliki kesamaan dalam memosisikan OMSnya sebagai semacam lembaga induk atau pusat jaringan yang tidak perlu dikembangkan eksistensinya sebagai lembaga formal, sehingga dengan demikian tidak memerlukan dukungan pembiayaan. Tujuan pengembangan bisnis di dalam jaringan keduanya dan keuntungan bisnis orientasinya sama sekali tidak ditujukan untuk kedua lembaga induk atau pusat jaringan tersebut..

Perkumpulan Telapak mengembangkan bisnis yang sepenuhnya sejalan dengan visi misi dan bidang keahliannya, tetapi tidak menjadikan keuntungan bisnis untuk sumber pendanaan Perkumpulan Telapak sebagai prioritasnya sehingga dalam pilihan bisnis tergolong kategori 2). Perkumpulan Telapak bersama beberapa investor dan jaringan Koperasi Petani Hutan di dalam jaringan Perkumpulan Telapak mendirikan PT SOBI dengan tujuan menjadi perusahaan yang berfungsi hilirisasi bagi produk kayu hutan lestari. Dalam perkembangannya, koperasi petani hutan yang bukan termasuk pemilik saham PT SOBI juga ikut dalam jaringan sebagai penyedia produk baku kayu hutan lestari. Fungsi utama PT SOBI adalah melakukan penyertifikatan kayu hutan lestari dan memasarkannya terutama untuk pasar ekspor.

Sekalipun sesuai dengan bidang keahlian Perkumpulan Telapak, namun bisnis yang dijalankan oleh PT SOBI beserta koperasi petani hutan menggunakan model bisnis yang inovatif, sehingga tetap harus menjalani proses persiapan, belajar dan jatuh bangun yang tidak sedikit. Model bisnis yang inovatif, dimana Perkumpulan Telapak, koperasi petani hutan dan PT SOBI membentuk rantai pasok hulu ke hilir, dengan hulu berada di daerah-daerah hutan Indonesia, produknya berspesifikasi kualitas khusus yaitu kayu hutan lestari, hilir di pasar internasional, dan model relasi bisnis di antara para pihak yang menekankan pada model bisnis yang inklusif dan berkeadilan, menjadikan proses bisnisnya tidak sederhana, bukan *business as usual*, sehingga menuntut proses belajar yang tidak sedikit memakan biaya, waktu, tenaga, dan juga keahlian khusus.

Bagi Perkumpulan Telapak, pilihan bisnis yang diambil adalah bentuk upaya untuk mewujudkan visi dan misi Perkumpulan Telapak, bukan untuk mendukung kemandirian Perkumpulan Telapak sebagai organisasi. Perkumpulan Telapak tidak merasa perlu untuk eksis dan berkembang sebagai OMS yang dikenal memiliki rekam jejak melalui kerja-kerja program, sehingga tidak perlu menjadi organisasi formal dengan biaya operasional sebagaimana organisasi formal pada umumnya. Oleh karenanya, ketika mengembangkan bisnis tidak ada tujuan sebagian keuntungannya untuk mendukung biaya organisasi Perkumpulan Telapak sebagai OMS.



PILIHAN BISNIS YANG DIAMBIL PERKUMPULAN TELAPAK

Keuntungan untuk pemasukan
OMS bukan prioritas ▶

2.

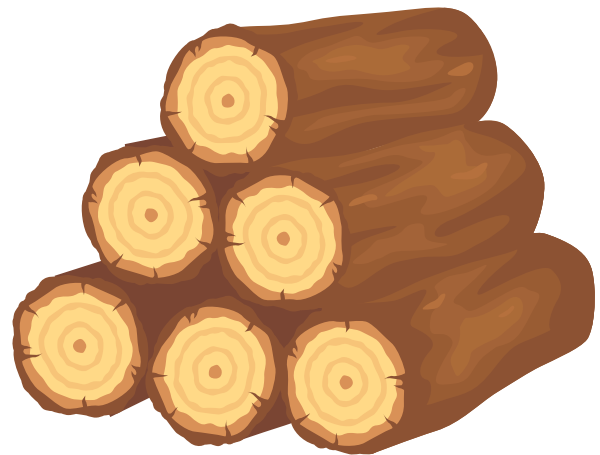
PT SOBI dan kolaborasi dengan jaringan Koperasi Petani Hutan

Prioritas utama adalah memberi keuntungan untuk pemasukan OMS ▶

▲
Prioritas utama adalah kesesuaian dengan visi misi dan bidang keahlian OMS

▲
Kesesuaian dengan visi misi dan bidang keahlian OMS bukan prioritas

Pilihan prioritas yang diambil Perkumpulan Telapak mirip dengan Komunitas Innawa, yang adalah sebuah jaringan beranggotakan organisasi-organisasi, di mana setiap organisasi dapat mengembangkan inisiatif bisnis dan sumber pendanaannya masing-masing, sehingga di dalam pembahasan tentang jaringan Komunitas Innawa, yang disebut OMS dapat terdiri dari dua tingkatan organisasi, yaitu Komunitas Innawa dan organisasi-organisasi yang menjadi anggota Komunitas Innawa.



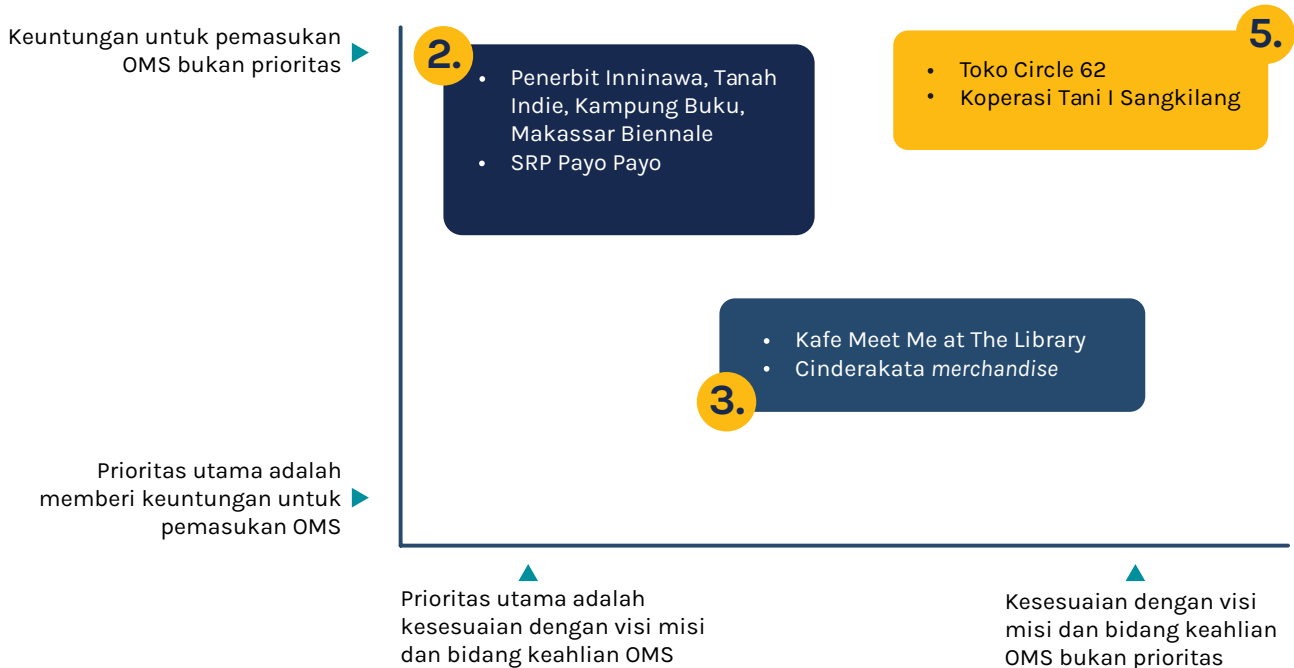
Dengan setiap anggota dapat menginisiasi bisnis dan sumber pendanaannya masing-masing, maka **ada berbagai inisiatif bisnis di dalam jaringan Komunitas Innawa yang satu dengan**

lainnya bergerak secara mandiri, tetapi juga dapat saling bekerja sama. Namun demikian, di dalam jaringan Komunitas Innawa tidak ada tuntutan bahwa bisnis dari tiap-tiap organisasi anggota harus berkontribusi, terutama dalam bentuk pendanaan, pada kelembagaan Komunitas Innawa untuk pengembangan Komunitas Innawa sebagai OMS. Walaupun ada kontribusi sifatnya lebih ke kegiatan tertentu, misalnya untuk kegiatan Musyawarah Besar (Mubes) setiap empat tahun sekali. Konteks bisnis di dalam jaringan Komunitas Innawa adalah untuk kemandirian dari setiap organisasi anggota Komunitas Innawa dalam mengembangkan kegiatan-kegiatan yang sejalan dengan tema fokus sebagaimana telah disepakati bersama dalam Mubes. Termasuk ketika masing-masing organisasi mengembangkan bisnis tertentu, tuntutannya adalah untuk tetap berada pada jalur kesepakatan-kesepakatan bersama, dan terus dapat memegang teguh nilai-nilai dan visi misi bersama. Oleh sebab konteks yang demikian maka di dalam jaringan Komunitas Innawa pilihan bisnis yang diambil beragam, tergantung pilihan dari masing-masing organisasi anggota komunitas.

Salah satu organisasi di Komunitas Innawa, yaitu Katakkerja, adalah organisasi di dalam jaringan Komunitas Innawa yang fokus utamanya selain bergerak dalam isu literasi adalah juga untuk kaderisasi, sehingga anggotanya didominasi oleh generasi muda dan gerak kegiatannya di lokasi seperti kampus, atau di tengah generasi muda di desa. Untuk dapat membiayai gerakannya, Katakkerja menginisiasi dua unit bisnis yaitu, kafe “Meet Me at The Library” dan produksi *merchandise* dengan *brand* Cinderakata. Dua jenis bisnis yang memang menyasar pada pasar generasi muda, dilaksanakan sekaligus untuk menjadi ajang belajar bergerak secara mandiri. Bisnis yang dilaksanakan Katakkerja adalah pilihan bisnis kategori 3) yang walaupun berkesesuaian dengan visi misi Katakkerja, tetapi dalam bidang pengelolaan kafe, pengadaan dan penjualan *merchandise*, masih diperlukan proses belajar. Namun, kesesuaian karakter antara pelaku bisnis dan sasaran pasar yang juga generasi muda menjadi faktor pendukung bagi proses belajar yang lebih cepat adaptasinya sehingga baik bisnis kafe maupun *merchandise* saat ini sudah dapat berjalan sebagai bisnis yang menghasilkan pendapatan dengan keuntungan yang dapat membiayai gerak dan kegiatan Katakkerja sebagai OMS anggota dari Komunitas Innawa.

Dua di antara organisasi yang ada di jaringan Komunitas Innawa mengembangkan bisnis yang terkait dengan visi misi jaringan Komunitas Innawa dan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, yaitu Penerbit Innawa dan Sekolah Rakyat Pertanian (SRP) Payo Payo, keduanya termasuk dalam pilihan bisnis kategori 2). Penerbit Innawa hingga hari ini tetap dipertahankan sebagai penerbit buku yang fokusnya ditetapkan bersama oleh jaringan. Batasan kisi-kisi ideal penerbitan yang menjadi kesepakatan bersama ini di satu sisi merupakan *value proposition* atau keistimewaan dari terbitan Penerbit Innawa, namun di sisi lain juga ada kalanya menjadi faktor yang membatasi perolehan keuntungan usaha, karena tidak dapat dengan bebas menentukan penerbitan yang diperkirakan akan laku di pasaran. Untuk itu, pengelola Penerbit Innawa kemudian juga menginisiasi berbagai bisnis atau kegiatan yang dapat lebih leluasa menghasilkan keuntungan seperti Lembaga Tanah Indie, Kampung Buku, dan Makassar Bienalle yang sebagian keuntungannya digunakan untuk mendukung operasional Penerbit Innawa, dan artinya menjadi kontribusi langsung pada visi misi Komunitas Innawa.

PILIHAN BISNIS YANG DIAMBIL KOMUNITAS INNINAWA



Organisasi kedua, yaitu SRP Payo Payo adalah organisasi utama untuk pelaksanaan visi misi Komunitas Inninawa yang terkait desa, masyarakat desa, dan petani. SRP Payo Payo mengembangkan kegiatan-kegiatannya tidak dalam konteks bisnis, sebagian tidak berbayar dan merupakan kegiatan kerelawanan. Tetapi ada, juga sebagian kegiatan SRP Payo Payo yang menghasilkan pemasukan, seperti pembuatan dan pelatihan Sistem Informasi Desa, pelatihan dan penelitian tertentu di desa. Batasan kisi-kisi ideal penerbitan yang menjadi kesepakatan bersama ini di satu sisi merupakan value proposition atau keistimewaan dari terbitan Penerbit Inninawa, namun di sisi lain juga ada kalanya menjadi faktor yang membatasi perolehan keuntungan usaha, karena tidak dapat dengan bebas menentukan penerbitan yang diperkirakan akan laku di pasaran. SRP Payo Payo masih banyak didukung oleh pendanaan proyek berdonor. Yang merupakan bisnis murni dan diinisiasi oleh pegiat SRP Payo Payo adalah Toserba Circle 62, toko kebutuhan sehari-hari yang bertujuan bukan untuk mendukung SRP Payo Payo atau Komunitas Inninawa, melainkan untuk kesejahteraan para aktivis yang ada di jaringan Komunitas Inninawa, terutama ketika tidak lagi dapat aktif bekerja.

Sebagai bisnis yang dirancang akan dikembangkan menjadi semacam franchise, Toserba Circle 62 dimaksudkan untuk menjadi model investasi yang nantinya bisa menjadi peluang bagi aktivis-aktivis jaringan, untuk ikut memiliki bisnis tersebut, sehingga dapat tetap memiliki penghasilan sekalipun bila suatu saat sudah tidak lagi aktif bekerja. Toserba Circle 62 bukan bisnis yang memiliki irisan dengan visi misi jaringan Inninawa sebagai OMS dan juga tidak merupakan bidang keahlian dari pegiat SRP Payo Payo, sehingga termasuk pilihan bisnis kategori 5) dan merupakan bisnis yang cenderung berisiko tinggi. Inisiator bisnis masih harus berproses belajar cukup intens untuk nantinya dapat menguasai seluk beluk bisnisnya, baru kemudian

dikembangkan sebagai wadah berinvestasi yang berpotensi tinggi untuk dapat menghasilkan keuntungan bagi para aktivis Ininnawa yang menjadi investor. Untuk memastikan kebutuhan berproses ini dapat terus berjalan dengan segala potensi dinamikanya maka faktor kepercayaan dan saling dukung di antara elemen-elemen gerakan sangat penting.

Para pegiat dan konstituen di jaringan Ininnawa seperti pegiat desa, petani, dan sebagainya, sebenarnya juga mengembangkan Koperasi Tani I Sangkilang yang dimaksudkan untuk dikelola bagi kepentingan anggotanya, terutama para petani. Bisnis yang dikembangkan sejauh ini adalah kebutuhan perlengkapan program dari organisasi di jaringan Ininnawa. Namun, karena koperasi ini pun seperti halnya Toserba Circle 62, bukan berangkat dari bidang keahlian Komunitas Ininnawa, maka tergolong pada pilihan bisnis kategori 5). Yang dimaksud bidang keahlian di sini bukan terkait pertaniannya, melainkan dalam hal pengembangan bisnis pengecernya. Pengembangan bisnis Koperasi Tani I Sangkilang menjadi cenderung stagnan karena di satu sisi kebutuhan untuk proses belajar cukup besar, dan di sisi lain memang bisnisnya tidak didorong untuk ditekuni dan dikembangkan.

Dengan pola inisiasi bisnis mandiri di masing-masing organisasi anggotanya, Komunitas Ininnawa memastikan setiap organisasi di jaringan dapat terus eksis dan bergerak dengan kemampuan bergerak secara mandiri. Ketika organisasi anggota Komunitas Ininnawa terus bergerak dan berkembang, maka Komunitas Ininnawa juga terus eksis berkelanjutan tanpa perlu menjadi OMS formal yang berkonsekuensi pada kebutuhan dukungan pendanaan. Oleh karenanya, Komunitas Ininnawa tidak merasa perlu untuk menginisiasi bisnis dengan tujuan mendukung Komunitas Ininnawa.

CHAPTER

3

FAKTOR-FAKTOR PENGARUH BISNIS OMS SUDAH UNTUNG DAN BELUM UNTUNG

Bagi setiap bisnis yang diinisiasi oleh OMS, ada banyak faktor yang mempengaruhi bisnisnya untuk mendapatkan keuntungan atau masih harus menghadapi kerugian, baik faktor yang terkait dengan bisnis itu sendiri, ataupun yang terkait dengan OMS.

Dalam pembahasan tentang bisnis OMS selalu ada dua dimensi yang terkait dengan bisnis dari OMS itu,

Dimensi Sosial



Pada dimensi sosialnya bisnis OMS, umumnya baik secara langsung ataupun tidak langsung, selalu terkait dengan visi misi OMS. Yang dimaksud dengan terkait langsung adalah bila di dalam operasionalisasi bisnis itu melekat visi misi dari OMS sehingga mempengaruhi jenis bisnis yang dipilih, *business model*-nya, *stakeholder* bisnis yang dipilih dan seterusnya. Sedangkan yang tidak terkait langsung adalah apabila bisnisnya merupakan bisnis yang konvensional atau tidak terkait dengan visi misi dan atau bidang keahlian OMS, tetapi diinisiasi oleh OMS karena tujuan tertentu. Misalnya bertujuan untuk mendapatkan pemasukan keuntungan usaha yang diharapkan dapat mendukung keberlangsungan dan keberlanjutan OMS. Atau contoh lainnya ketika OMS menginisiasi atau mendukung bisnis yang bertujuan untuk mengembangkan bisnis di komunitas dampingan OMS atau membantu pemasaran dari hasil produksi komunitas dampingan dan tujuan-tujuan lainnya yang dirasa cukup kuat menjadi alasan bagi OMS untuk menginisiasi bisnis tersebut.

Selain dari keterkaitan secara langsung atau tidak langsung antara bisnis OMS dengan visi misi OMS, dari sepuluh OMS yang dibedah di sini dapat dilihat bahwa dimensi keterkaitan antara bisnis OMS dengan visi misi OMS bahkan bisa lebih daridua variasi - langsung atau tidak langsung - itu. Kondisi OMS, konteks latar belakang dan tujuan berbisnis, karakter OMS, visi dan misi OMS itu sendiri, dapat membentuk model-model relasi yang sangat variatif, dan kemudian melahirkan bisnis yang juga variatif. Kombinasi dan spektrum keterkaitannya bisa sedemikian beragam modelnya dan kadar keterkaitannya.

Dimensi Bisnis

Namun demikian, seperti apapun keterkaitan antara bisnis OMS dengan dimensi sosialnya, hal yang sudah pasti harus ada dan relevan dalam pembahasan tentang bisnis OMS adalah apakah bisnis OMS tersebut sudah dapat menghasilkan keuntungan atau profit, sebagai salah satu tolok ukur untuk melihat apakah bisnis atau usaha tersebut sudah berjalan sebagai sebuah usaha. Keuntungan yang

diperoleh bisnis OMS bisa saja ditujukan atau digunakan untuk beragam tujuan yang berbeda antara satu OMS dengan OMS lainnya, tetapi keuntungan bisnis itu sendiri adalah elemen yang tak terpisahkan dari bisnis apapun itu, dan menjadi salah satu ukuran utama yang menunjukkan apakah sebuah bisnis itu sudah dapat berjalan dan bisa berlanjut, ataukah tidak bisa dan tidak feasible.

Tetapi juga perlu dicatat bahwa sebuah usaha yang belum menghasilkan keuntungan juga belum tentu sudah pasti merupakan bisnis yang gagal. Untuk sebuah bisnis dapat menghasilkan keuntungan tentu saja memerlukan proses bekerjanya model bisnis, dan untuk itu faktor berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk model bisnis tersebut dapat mulai menghasilkan keuntungan akan bervariasi antara satu bisnis dengan bisnis lainnya. Kapan keuntungan bisnis bisa didapat, atau cepat lambatnya bisnis menghasilkan keuntungan, besar kecilnya skala keuntungan, dan aspek-aspek lainnya dari keuntungan, adalah di antara hal-hal yang melekat dan menjadi konsekuensi dari pilihan bisnis, dan model bisnis, yang diambil oleh OMS. .



Sekalipun keuntungan bukan satu-satunya indikator untuk melihat performa bisnis, namun apakah bisnis sudah atau belum mendapatkan keuntungan dapat dijadikan sebagai penanda dalam melihat tahapan kondisi bisnis yang dikembangkan OMS. Sebab ketika OMS berbisnis, atau melaksanakan kegiatan usaha, asumsinya tentu bisnis dilakukan dengan tujuan untuk bisa berjalan sesuai rencana atau cita-cita dibentuknya bisnis itu, dan salah satunya yang utama adalah bisa mendapatkan keuntungan, terlepas dari untuk apa keuntungan itu dimanfaatkan.

Dalam bab ini, bisnis dari sepuluh OMS akan dibedah secara lebih detail kondisinya berdasarkan tahapan kondisi bisnis OMS yang terdiri dari lima tahapan. Diagram dari tahapan ini sebelumnya telah dibahas dan diulas diagramnya dalam modul “OMS Berbisnis dan Ketahanan Lembaga” yang dapat diakses di <https://www.re-search.id/en/document/oms-berbisnis-untuk-ketahanan-lembaga-nonprofit/>. Di bawah ini terdapat diagram “Tahapan Kondisi Bisnis OMS” yang sudah diadaptasi untuk menjadi acuan menelaah unit-unit usaha dari sepuluh OMS sebagai bahan belajar bersama. Lima tahapan kondisi bisnis OMS mengasumsikan tujuan “akhir” dari bisnis OMS adalah untuk mendapatkan keuntungan yang sebagiannya dapat dialokasikan untuk OMS, terlepas dari bagaimana OMS memanfaatkannya.



Penelaahan lebih dalam terhadap tahapan kondisi bisnis dari sepuluh OMS berikut faktor-faktor yang menjadi penyebab atau akibat dari tahapan kondisi tersebut akan dapat memberi referensi bagaimana kondisi-kondisi yang meliputi bisnis OMS. Keragaman dari karakter ke-sepuluh OMS dan bisnis-bisnis yang dikembangkan oleh setiap OMS, bahkan dalam satu OMS bisa ada beberapa bisnis dengan model yang beragam, juga format dan *business model*-nya, akan memperkaya referensi dan dapat menjadi acuan untuk mempertimbangkan berbagai aspek dari OMS dan bisnis yang diinisiasinya.

Perlu dicatat bahwa pembahasan bisnis dari sepuluh OMS ini tidak dalam konteks membandingkan antara satu bisnis dengan bisnis lainnya, atau membandingkan di antara sepuluh OMS, dalam aspek lebih sukses atau lebih tidak sukses. Setiap bisnis memiliki konteks kondisi yang menjadi latar belakang dan faktor yang mempengaruhi performa dan kondisi masing-masing, baik itu konteks sebagai OMS (semua dari sepuluh OMS disini memiliki kekhasannya masing-masing), maupun konteks bisnisnya (yang setiap bisnis, baik dari OMS berbeda maupun OMS yang sama, juga memiliki kekhasan konteksnya masing-masing).

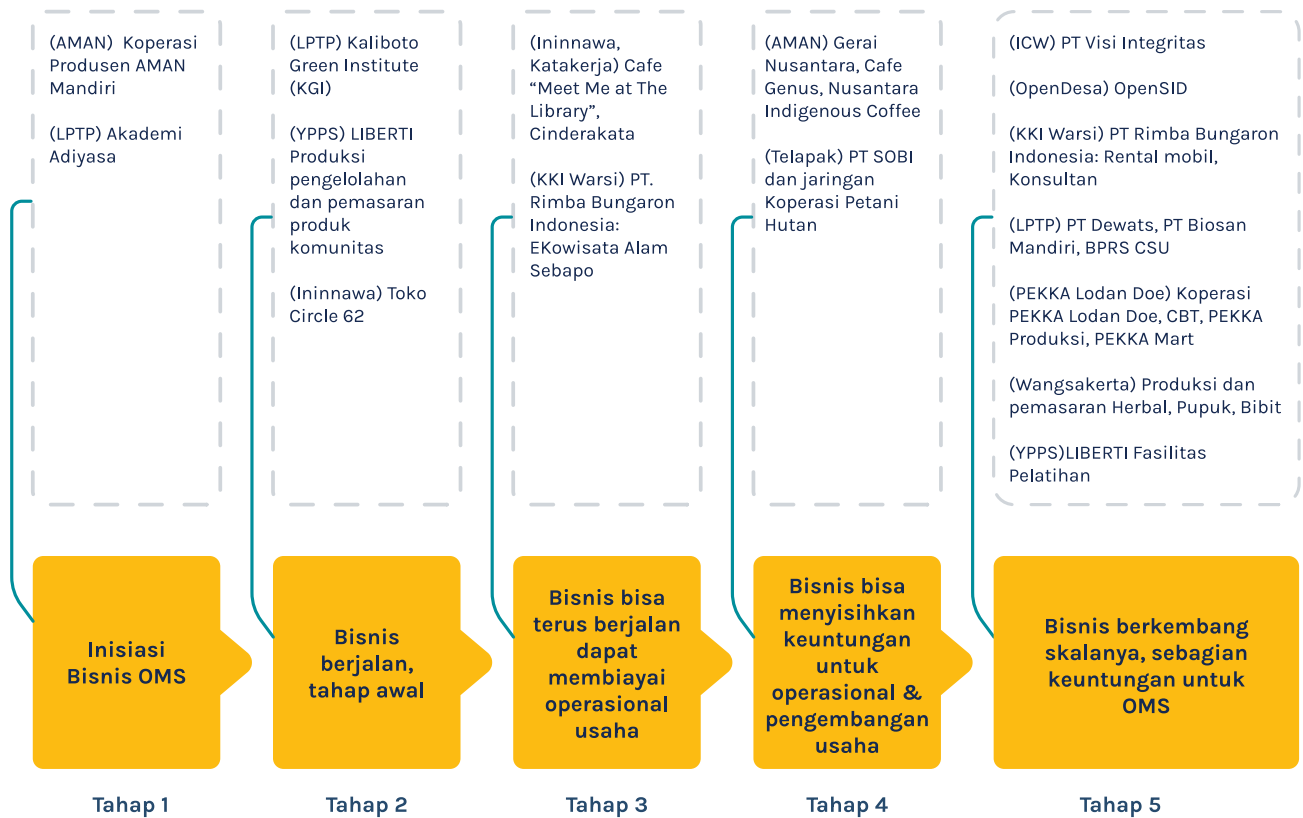
TAHAPAN KONDISI BISNIS OMS



Diagram di atas secara umum menggambarkan tahapan berdasarkan perkembangan pendapatan bisnis, kemampuan pendapatan bisnis menghasilkan selisih nilai atau margin yang dapat membiayai operasional dan pengembangan usaha, kemudian berikutnya mampu membagi keuntungan bersihnya untuk OMS. Dalam menelaah tahapan kondisi bisnis OMS, perlu dipahami di sini bahwa pada kenyataannya seperti dapat kita lihat dari sepuluh OMS yang dibahas, tahapan kondisi bisnis OMS dari Tahap 1 sampai Tahap 5 tidak selalu bermakna perkembangan yang bersifat linear, seakan bila sudah di tahap yang selanjutnya berarti sudah lebih berkembang dan lebih besar skala bisnisnya, atau sebaliknya. Misalnya, tidak dapat disimpulkan bahwa bisnis yang berada di tahap lebih lanjut berarti lebih sukses, atau berarti skalanya lebih besar, atau lebih pandai mengelola bisnis, dan sebagainya, pada kenyataannya tidak demikian. Posisi suatu bisnis berada di tahapan mana, berkaitan langsung dengan hal-hal yang terkait dengan faktor-faktor internal maupun eksternal yang ada pada masing-masing OMS dan pada bisnisnya, sehingga pengenalan tahapan kondisi dari suatu bisnis OMS sifatnya melengkapi konteks dari bisnis dan OMS itu sendiri.

Di bawah ini adalah diagram yang menunjukkan ada di tahapan yang manakah masing-masing bisnis dari sepuluh OMS di sini, untuk kemudian dibedah faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sehingga bisnis ada di posisi tersebut. Untuk dapat melihat secara lebih komprehensif, dengan asumsi bahwa bisnis yang berada di tahap yang lebih tinggi memiliki faktor-faktor pengaruh yang lebih kompleks, pembedahan akan dimulai dari bisnis yang berada di Tahap 5, lalu ke bisnis yang berada di tahap yang lebih awal, secara berurutan.

TAHAPAN KONDISI BISNIS 10 OMS



Bisnis di Tahap 5: Keuntungan Bisnis untuk Mendukung OMS

Ada cukup banyak bisnis dari sepuluh OMS yang "sudah" berada di Tahap 5, yang ditandai dengan keuntungan usaha sudah bisa dialokasikan untuk mendukung OMS. Kata "sudah" diberi tanda kutip karena di satu sisi, ada asumsi awal bahwa bisnis yang berada di Tahap 5 berarti sudah melalui tahapan sebelumnya, Tahap 1 sampai 4, dengan seluruh dinamika prosesnya. Tetapi di sisi lain, dari pengenalan terhadap bisnis yang dikembangkan oleh sepuluh OMS di sini tampak bahwa urutan tahapan yang linier ini tidak sepenuhnya berlaku untuk semua konteks bisnis OMS.

PT VISI INTEGRITAS

yang lahir dari Indonesian Corruption Watch (ICW) termasuk usaha yang cukup sempurna dalam proses perkembangan tahapan kondisi bisnis yang dialaminya. Tahap 1 terlaksana di masa-masa awal ketika personil-personil kunci di ICW mulai memikirkan bisnis secara lebih formal, mempertimbangkan pilihan-pilihan bisnis yang ada, hingga akhirnya memutuskan bidang bisnis yang dipilih, mendirikan perusahaannya, membiayai operasional perusahaan di tahap awal berdirinya. Pada tahap inisiasi ini, diperlukan diskusi yang cukup intens untuk menentukan berbagai hal strategis sebelum produk/layanan mulai dipromosikan untuk menjangkau pasarnya. Untuk itu personil-personil kunci ICW yang masih aktif di ICW dan yang kemudian menjadi personil kunci di PT Visi Integritas benar-benar melaksanakan proses penggodokan secara intens aspek-aspek strategis bisnis, bahkan sampai ke beberapa hal teknis yang penting. Tahap inisiasi PT Visi Integritas berlangsung sekitar dua tahun pertama sejak pra-pendirian sampai kemudian mulai melaksanakan penetrasi pasar.

Persiapan yang cukup detail, dukungan modal sosial dari rekam jejak ICW sebelumnya terutama berupa reputasi baik dan jaringan yang luas dari *stakeholders* yang sudah saling mengenal sehingga sekaligus menjadi potensi *captive market*, adalah faktor-faktor pendukung utama bagi PT Visi Integritas untuk menjalani tahapan selanjutnya dengan cukup cepat. Sekalipun pandemi sempat menghadang ketika PT Visi Integritas baru hendak mulai masuk ke pasar, namun begitu bisa masuk ke pasar, PT Visi Integritas relatif cepat dapat membukukan omzet dengan keuntungan bersih, bahkan bisa dialokasikan sebagiannya untuk ICW. Dalam perkembangannya, disepakati bahwa PT Visi Integritas mengalokasikan keuntungannya untuk gerakan anti-korupsi yang tidak terbatas pada ICW, antara lain adalah memberikan dukungan pada gerakan-gerakan anti-korupsi di daerah.



Apa yang menyebabkan PT Visi Integritas bisa relatif cepat sampai di Tahap 5?

1. Proses pengambilan keputusan OMS berbisnis dan pemilihan area bisnis dilaksanakan oleh personil-personil kunci OMS;
2. Komitmen dukungan penuh dari OMS terutama pada masa-masa awal inisiasi bisnis, dalam bentuk: pendanaan operasional awal, waktu dan tenaga untuk bersama menyusun strategi bisnis;
3. Bisnis dari bidang keahlian OMS, sehingga:
 - a. tersedia modal sosial berupa reputasi baik dan jaringan jaringan OMS yang mendukung branding dan positioning perusahaan
 - b. tersedia SDM ahli yang menjadi sumberdaya utama bisnis
 - c. pengenalan terhadap kebutuhan pasar dan "captive market" sebagai potensi pasar

APLIKASI DIGITAL SISTEM INFORMASI DESA OPENSID

Yang dikelola oleh Perkumpulan OpenDesa memiliki konteks yang unik karena prosesnya terbalik. Produk/layanan OpenSID sudah ada terlebih dahulu sebagai hasil inisiatif dari komunitas grup virtual media sosial. Lahirnya OMS Perkumpulan Desa Digital Mandiri atau OpenDesa didorong oleh kebutuhan adanya pengelolaan OpenSID yang lebih baik karena sudah semakin banyak penggunaannya. Sejak awal OpenSID adalah produk/layanan yang bersifat *open source* atau dapat diakses oleh siapa saja secara bebas biaya. Perkumpulan OpenDesa sendiri tetap merupakan lembaga non-profit. Pada perkembangan OpenSID berikutnya ketika mulai dibuat produk-produk premium yang mensyaratkan biaya tertentu, dilaksanakan ketika OpenSID dikelola dan dikembangkan aplikasinya secara profesional, melibatkan tim yang profesional, sehingga dapat memenuhi kebutuhan penggunaannya yang juga terus berkembang. Konteks produk-produk yang berbayar ini pun oleh OpenDesa bukan dalam konteks mencari keuntungan, melainkan sebagai bentuk gotong royong dari pengguna OpenSID agar OpenSID dan Perkumpulan OpenDesa dapat terus mengelola dan mengembangkan OpenSID untuk memenuhi kebutuhan desa-desa. Dengan demikian, OpenSID bukan merupakan bisnis konvensional, melainkan lebih ke arah bisnis sosial yang berbasis solidaritas antara pengguna dan pengelolanya. Konteksnya bukanlah OpenDesa

menjual produk/layanan, melainkan berbagi tanggung jawab dan solidaritas bersama untuk memelihara, mengembangkan dan menjadikan OpenSID dan Perkumpulan OpenDesa sebagai pengelolanya, dapat berfungsi dengan baik dan berkelanjutan.

Proses OpenSID menjadi bisnis di Tahap 5, yang artinya sudah dapat mengalokasikan keuntungannya kepada OMSnya, yaitu Perkumpulan OpenDesa, bukanlah proses linear seperti pada diagram Tahapan Bisnis OMS di atas. Pengelolaan bisnis OpenSID adalah keseluruhan kegiatan OMS Perkumpulan OpenDesa dan pendekatan bisnis dengan adanya produk-produk yang mensyaratkan berbayar dikembangkan sepenuhnya untuk pengembangan OpenSID sehingga alokasi untuk OMS menjadi inheren di dalamnya. Dengan kata lain, seluruh pemasukan bisnis OpenSID, atau lebih tepatnya seluruh dana gotong royong yang terkumpul, memang digunakan untuk penyelenggaraan OpenDesa dalam mengelola dan mengembangkan OpenSID untuk melayani kebutuhan desa. Tidak ada pemisahan antara pendapatan usaha, keuntungan usaha, dan alokasi keuntungan untuk OMS.



Apa yang menyebabkan OpenSID berada di Tahap 5?

1. OpenSID sebagai produk sudah ada sebelum OMS Perkumpulan OpenDesa ada sehingga prosesnya tidak dalam urutan tipikal tahap 1 sampai 5 seperti dalam diagram;
2. Perkumpulan OpenDesa bukan OMS yang terpisah dari lembaga "bisnis"-nya, OpenDesa adalah pengelola dari produk OpenSID;
3. OpenSID bukan produk yang dijual untuk mendapatkan keuntungan yang kemudian dialokasikan untuk OMS-nya. OpenSID yang berbayar konteksnya adalah sebagai dana gotong royong yang seluruhnya memang dialokasikan untuk pengelolaan dan pengembangan OpenSID yang dilaksanakan oleh Perkumpulan OpenDesa;
4. Dikelola sebagai bisnis sosial yang berbasis solidaritas bersama antara pengelola dan pengguna sehingga tidak ada pemisahan antara pendapatan, keuntungan, dan alokasi keuntungan untuk bisnis dan OMS.

PT RIMBA BUNGARON INDONESIA (RBI)

Didirikan oleh Perkumpulan KKI Warsi memang sebagai lembaga bisnis dan pilihan-pilihan bisnis yang diambil justru awalnya adalah bisnis konvensional yang tidak terkait dengan bidang keahlian OMS, seperti penyewaan alat kantor, rental mobil, dan toko barang keperluan sehari-hari. Setelah usaha konvensional berjalan baru kemudian ada bisnis yang berangkat dari, atau terkait dengan bidang kerja KKI Warsi, seperti pemasaran produk komunitas dampingan, konsultan, dan terakhir adalah Ekowisata Alam Sebapo. Di antara beragam bisnis itu yang paling fokus dikelola dan dikembangkan paling awal dan berproses hingga hari ini adalah rental mobil. Kemudian dikembangkan juga unit bisnis konsultan dari bidang-bidang keahlian KKI Warsi dan ternyata dua unit bisnis ini, rental mobil dan konsultan, adalah yang paling bisa mendatangkan pendapatan dan keuntungan bisnis yang signifikan sehingga RBI sudah dapat berkontribusi pada KKI Warsi sebagai OMS induknya.

Proses bisnis di tubuh RBI dan Perkumpulan KKI Warsi, seperti proses yang terjadi di PT Visi Integritas dan ICW, adalah proses yang sempurna dari Tahap 1 sampai akhirnya mencapai Tahap 5, namun di KKI Warsi prosesnya dalam jangka waktu yang lebih panjang. Tahap 1 berbisnisnya Perkumpulan KKI Warsi sudah terjadi jauh sebelum dibentuknya RBI, yaitu ketika sejak awal perkumpulan sudah memiliki tekad untuk memiliki bisnis dengan tujuan memiliki sumber pendanaan yang mandiri untuk keberlanjutan OMS. Sebelum RBI berdiri, KKI Warsi sudah terlebih dahulu berproses dengan bisnis yang kemudian ditutup, diikuti dengan didirikannya CV Rimba Bungaron, yang kemudian dalam perkembangannya diubah menjadi PT Rimba Bungaron Indonesia.

Rental mobil menjadi bisnis yang dipilih karena berangkat dari *captive market* atau pasar yang sudah tersedia, yaitu kebutuhan perkumpulan sendiri. Namun demikian, bukan berarti unit bisnis rental mobil tidak melalui berbagai dinamika jatuh bangunnya, baik berbagai tantangan di dalam internal RBI maupun faktor eksternal seperti persaingan pasar, pandemi, dan sebagainya. Perlu waktu beberapa tahun bagi RBI untuk berproses di Tahap 2, sampai kemudian masuk ke Tahap 3, ketika RBI memisahkan diri dari yang tadinya berkantor di gedung KKI Warsi mulai berkantor mandiri, dan membiayai seluruh operasional bisnisnya sendiri. Perlu waktu beberapa tahun lagi juga bagi RBI untuk kemudian dapat mengalokasikan sebagian keuntungan bisnisnya kepada OMS induknya.

Sebagai perkumpulan dengan jumlah anggota yang cukup banyak dan berkembang dari 60an orang di awalnya sampai menjadi lebih dari 200 orang saat ini, salah satu tantangan yang berpotensi besar menghalangi proses pengembangan bisnis adalah pada proses pengambilan keputusan di semua tahapan proses bisnis. KKI Warsi membangun mekanisme organisasi yang cukup efektif untuk memastikan tekad para pendirinya untuk mengembangkan bisnis tetap dapat terus terjaga dari waktu ke waktu dan memastikan konsistensi dukungan KKI Warsi pada perusahaan yang didirikannya dalam menghadapi jatuh bangun dan dinamika berbisnis. Tanpa konsistensi dukungan dan kesadaran bahwa berbisnis pasti harus menghadapi risiko, juga bahwa dalam bisnis ada karakter yang sama sekali berbeda, maka akan sulit bagi RBI untuk bisa berkembang sampai ke tahap di mana RBI berada sekarang.



Apa yang menyebabkan PT Rimba Bungaron Indonesia (unit bisnis Rental Mobil dan Konsultan) berada di Tahap 5?

1. Keputusan berbisnis adalah keputusan yang sudah sejak awal ditetapkan oleh pendiri OMS sehingga menjadi pijakan kuat untuk mendukung berdirinya Perusahaan RBI sebagai lembaga bisnis dari OMS;
2. Mekanisme organisasi yang berlangsung di internal OMS memungkinkan untuk mempertahankan keputusan untuk memiliki bisnis dan memastikan konsistensi dukungan OMS pada perusahaan dan bisnis yang didirikan;
3. Usaha rental mobil dibentuk dengan melihat adanya kebutuhan OMS sendiri, sehingga menjadi captive market di tahap inisiasi bisnis, yang kemudian diperluas pasarnya;
4. Usaha konsultan dibentuk dengan berangkat dari modal bidang keahlian Perkumpulan, sehingga :
 - a. tersedia modal sosial berupa reputasi baik dan jaringan
 - b. tersedia SDM ahli yang menjadi sumberdaya utama bisnis
 - c. pengenalan terhadap kebutuhan pasar dan captive market sebagai potensi pasar


PT DEWATS, PT BIOSAN MANDIRI, DAN BPRS CSU

Adalah bisnis dari Yayasan LPTP Surakarta yang saat ini sudah ada di Tahap 5 dan merupakan sebagian dari bisnis di jaringan LPTP Surakarta yang sudah berkontribusi kepada LPTP Surakarta. Koperasi-koperasi KSP dan KSPPS yang ada dalam jaringan LPTP Surakarta juga sudah memberi kontribusi kepada LPTP Surakarta, tetapi dalam konteks yang berbeda karena sebagai koperasi, kepemilikan bukan pada pendiri melainkan pada seluruh anggota koperasi.

Pada perusahaan-perusahaan PT Dewats, PT Biosan Mandiri, dan BPRS CSU, LPTP Surakarta adalah pemilik saham mayoritas. PT Dewats dan PT Biosan Mandiri didirikan oleh LPTP Surakarta berangkat dari apa yang merupakan bidang keahlian dari program-program yang dikerjakan LPTP Surakarta. Proses PT Dewats dan PT Biosan Mandiri sudah cukup panjang, Tahap 1 sampai 5 dilalui dengan berbagai dinamika, tetapi secara konsisten dikelola dengan profesional sebagai bisnis yang mandiri. Sekalipun terikat dengan visi misi LPTP Surakarta sebagai OMS induknya, kedua perusahaan ini dapat memelihara performanya sebagai bisnis. Masing-masing perusahaan sudah mandiri membiayai seluruh operasional usahanya, termasuk membiayai *Research & development (R&D)* yang disadari harus terus dilakukan untuk menghadirkan inovasi dan produk-produk baru. Dengan omzet setahun di kisaran Rp20 miliar, alokasi keuntungan bersih perusahaan per tahunnya untuk LPTP Surakarta sebagai pemegang saham mayoritas dari masing-masing perusahaan adalah sekitar Rp500 juta.

BPRS CSU adalah perusahaan yang LPTP Surakarta tidak ikut mendirikan, melainkan LPTP Surakarta mengambil alih kepemilikan sebagian saham dari BPRS CSU yang ketika itu dalam kondisi kritis dan sudah hampir tutup. Sekalipun pengambilalihan saham BPRS CSU dilaksanakan baru-baru ini, tepatnya tahun 2020, tetapi dalam waktu relatif singkat, di tahun pertama setelah berada dalam pengelolaan LPTP Surakarta, dan sekalipun pada waktu itu masih ada kendala pandemi, BPRS CSU berhasil membukukan keuntungan dan sudah dapat mengalokasikan sebagian keuntungannya untuk LPTP Surakarta sebagai pemegang saham mayoritas. Cepatnya proses BPRS CSU bangkit dari kondisi hampir tutup menjadi kondisi dapat membukukan keuntungan, bahkan sudah langsung dapat mengalokasikan sebagian keuntungan bersih kepada pemegang saham, setidaknya didukung oleh dua faktor utama, yaitu faktor modal sosial dan faktor modal keahlian yang dimiliki LPTP Surakarta. Modal sosial berupa reputasi LPTP Surakarta yang positif di tengah

masyarakat memungkinkan manajemen baru BPRS CSU untuk dengan percaya diri kembali masuk ke pasar. Modal reputasi positif sangat penting dan menentukan untuk bisnis finansial seperti BPRS CSU yang banyak bergantung pada kepercayaan masyarakat.



Apa yang menyebabkan PT Dewats, PT Biosan Mandiri, dan BPRS CSU berada di Tahap 5?

1. Keputusan berbisnis adalah keputusan yang sudah sejak awal ditetapkan oleh pendiri OMS sehingga menjadi pijakan kuat untuk mendukung berdirinya berbagai perusahaan sebagai lembaga bisnis dari OMS;
2. Mekanisme organisasi yang berlangsung di internal OMS memungkinkan keputusan memiliki bisnis terus dapat dipertahankan dan memastikan konsistensi dukungan OMS pada perusahaan dan bisnis yang didirikan;
3. PT Dewats, PT Biosan Mandiri, dan BPRS CSU dibentuk/diambil-alih sahamnya berdasarkan pada kesesuaian dengan bidang keahlian atau pengalaman OMS sehingga:
 - a. tersedia modal sosial berupa reputasi baik dan jaringan;
 - b. tersedia SDM ahli atau mengetahui kriteria SDM yang dibutuhkan, yang merupakan kunci untuk pengembangan bisnis;
 - c. pengenalan terhadap kebutuhan pasar dan *captive market* sebagai potensi pasar.

KOPERASI PEKKA LODAN DOE, PEKKA PRODUKSI, PEKKA MART DAN CBT (COMMUNITY BASED TOURISM)

Yang menjadi sayap bisnis dari PEKKA Lodan Doe sebagai OMS berkarakter CBO (*Community Based Organization*), sekalipun didukung juga oleh Yayasan PEKKA sebagai OMS induknya, tetapi sejak awal pegiat lokal membentuk kelompok-kelompok PEKKA di dusun dan desa di wilayah Lodan Doe, Pulau Adonara, Flores Timur, NTT, sudah dengan *mindset* membangun kebersamaan dan solidaritas untuk bisa bersama-sama membangun kemandirian baik untuk diri sendiri maupun untuk organisasi. Tekad membangun kemandirian organisasi didorong oleh keyakinan bahwa kelompok-kelompok yang kemudian menjadi koperasi dan serikat itu sangat berperan penting dan dibutuhkan oleh para perempuan kepala keluarga marjinal dan serba terbatas yang ada di Adonara ini untuk berkembang dan berdaya. Keyakinan inilah yang kemudian menentukan keputusan-keputusan mengembangkan berbagai inisiatif usaha, termasuk mengembangkan Koperasi (Primer) PEKKA Lodan Doe sebagai lembaga formal yang menggabungkan kelompok-kelompok simpan

pinjam di dusun dan desa, dan menjadi semacam holding company sebagai muara bagi semua inisiatif usaha yang dikembangkan oleh PEKKA Lodan Doe.

Unit-unit usaha yang dikembangkan oleh para pegiat PEKKA Lodan Doe inisiatif awalnya lebih banyak karena faktor keharusan, justru karena ekonomi dari anggota PEKKA yang sangat memprihatinkan, sehingga harus dicari berbagai cara untuk dapat menghasilkan pendapatan, kemudian pendapatan ini dibagi dua, sebagian untuk anggota yang terlibat dalam kegiatan usaha, dan sebagiannya lagi untuk kas organisasi yang digunakan sebagai modal untuk kegiatan kelompok. Inisiatif bisnis dikembangkan dari berbagai kesempatan, antara lain kesempatan untuk mengelola anggaran dari OMS induk yang kemudian berkembang menjadi unit bisnis CBT, kebutuhan sembako dari semua anggota dilihat sebagai kesempatan untuk mengembangkan usaha sembako dan kemudian berkembang menjadi PEKKA Mart, dan berbagai unit bisnis lainnya. Dalam proses perkembangannya, berbagai unit usaha di PEKKA Lodan Doe bukan hanya unit-unit usaha yang masing-masingnya berdiri sendiri, tetapi dibentuk keterkaitan antara satu unit usaha dengan unit usaha yang lain, sehingga tercipta rantai usaha yang saling menguatkan, ada usaha yang menjadi pemasok dari usaha yang lain, dan ada juga usaha yang memastikan pasar (menjadi captive market) bagi usaha yang lain.

Koperasi PEKKA Lodan Doe yang difungsikan sebagai semacam holding company, menjadi muara bagi semua unit-unit bisnis, dan pengelola unit usaha simpan pinjam bagi kelompok-kelompok PEKKA di dusun dan desa. Keuntungan dari setiap unit bisnis otomatis menjadi income streaming bagi koperasi, yang kemudian pada setiap Rapat Anggota Tahunan (RAT) koperasi akan diperhitungkan dan dialokasikan untuk berbagai keperluan organisasi dan pengembangan usaha, serta sebagian SHU dibagikan untuk anggota. Saat ini dapat dikatakan seluruh unit bisnis yang ada di lingkungan PEKKA Lodan Doe telah ada di Tahap 5, dengan tidak terlepas dari proses jatuh bangun dan tantangan yang terus ada dan menuntut para pengurus dan anggota PEKKA Lodan Doe untuk selalu menguatkan modal sosial di antara mereka sebagai organisasi, sebagai faktor yang paling strategis dalam menjaga semua unit usaha yang sudah dibangun sejauh ini.

Keunikan proses berbisnis di PEKKA Lodan Doe sehingga semua unit bisnisnya dapat dikategorikan sudah berada di tahap 5 adalah

karena proses yang terjadi yaitu pada setiap inisiatif bisnis selalu langsung diorientasikan untuk bisa langsung siklus penuh Tahap 1 sampai 5. Sebab semua unit usaha diinisiasi memang untuk menghasilkan pendapatan bagi pengembangan PEKKA Lodan Doe, sehingga organisasi dapat bergerak secara mandiri, sekali-pun dalam kondisi mendapatkan dukungan (termasuk pendanaan) dari OMS induk. Selain itu, juga karena anggota-anggota PEKKA Lodan Doe sangat terbatas kemampuan ekonominya, sehingga untuk dapat aktif berorganisasi dan agar organisasi bisa hidup dan berkembang, anggota perlu didorong untuk memiliki aneka kegiatan produktif. Dengan demikian, proses pengembangan unit usaha di PEKKA Lodan Doe tidak sepenuhnya dengan tahapan seperti pada diagram. PEKKA Lodan Doe mengembangkan mekanisme organisasi bersamaan dan beriringan dengan mekanisme berbisnis dan berkoperasi, sebagai satu kesatuan yang saling menguatkan tujuan masing-masing.



Apa yang menyebabkan unit-unit bisnis Serikat/Koperasi PEKKA Lodan Doe berada di Tahap 5?

1. Inisiatif berbisnis untuk kemandirian organisasi sudah sejak awal dan menjadi strategi utama yang dilaksanakan oleh pegiat perintis kelompok PEKKA Lodan Doe;
2. Adanya dukungan dari OMS "induk", sehingga menjadi pijakan kuat untuk munculnya berbagai inisiatif bisnis dari level individu anggota, level kelompok, sampai level Serikat/Koperasi Primer;
3. Modal utama bisnis adalah modal sosial yang dikembangkan di antara para anggota PEKKA Lodan Doe, modal sosial dibangun melalui proses dan mekanisme organisasi dan bisnis yang dibangun bersamaan dan beriringan, sehingga berkembangnya bisnis dan organisasi juga berjalan beriringan;
4. Unit-unit bisnis yang dikembangkan didasarkan pada:
 - a. kesesuaian dengan sumber daya yang tersedia di sekitar dan dapat diolah bersama;
 - b. keahlian dan kemampuan SDM yang ada pada anggota
 - c. mekanisme belajar bersama yang menjadi bagian dari kegiatan OMS
 - d. dipilih bisnis yang sudah dapat diperkirakan "pasar"-nya atau *captive market*-nya

WANGSA- KERTA

Adalah OMS yang berbisnis untuk menghidupi kegiatannya sebagai organisasi yang bekerja untuk komunitas masyarakat di lokasi Wangsakerta berada. Wangsakerta bukan OMS yang memiliki dukungan pendanaan dari lembaga donor atau filantropi sehingga sejak awal Wangsakerta mengembangkan strategi untuk bersama komunitas masyarakat bahu membahu melaksanakan berbagai upaya untuk mendapatkan pemasukan dan keuntungan, yang nantinya bisa menjadi pendapatan bagi warga maupun bagi Wangsakerta untuk membiayai kegiatan bersama komunitas.

Ada berbagai jenis produk dan model bisnis yang dikerjakan oleh Wangsakerta bersama masyarakat setempat, di mana dalam proses produksi Wangsakerta selalu mengikutsertakan keterlibatan komunitas, misalnya pada pengadaan bahan baku, proses pengolahan atau pengemasan, untuk kemudian dipasarkan oleh Wangsakerta. Selain memberi tambahan pendapatan bagi warga yang terlibat, seluruh penghasilan dari usaha produksi dan pemasaran aneka produk tersebut juga dialokasikan untuk kegiatan Wangsakerta.

Karena usaha diinisiasi dengan tujuan ada pemasukan dan keuntungan untuk berkegiatan, seperti juga di PEKKA Lodan Doe, usaha-usaha di Wangsakerta dengan demikian langsung diupayakan agar bisa bersiklus penuh Tahap 1 sampai 5. Proses pengembangan bisnis dan organisasi berjalan beriringan dan paralel. Sehingga sampai saat ini belum ada pemisahan antara lembaga bisnis dan OMS, maka belum ada juga pemisahan antara pendapatan bisnis, keuntungan, dan alokasi keuntungan bisnis untuk OMS.

Satu hal yang perlu digarisbawahi di sini adalah sekalipun sudah di Tahap 5, semua unit usaha di Wangsakerta masih harus terus menghadapi jatuh bangunnya, dan tantangan-tantangannya, seiring dengan berkembangnya organisasi. Kegiatan-kegiatan Wangsakerta sebagai OMS semakin beragam dan meningkat cakupannya, dengan sendirinya sumberdaya yang dibutuhkan semakin banyak, yang pada gilirannya menuntut peningkatan skala usaha sebagai sumber pendanaan utama organisasi. Begitu pula unit usahanya, baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi, maupun ketika produk-produknya makin dikenal dan pasarnya semakin besar, maka skala usaha harus ditingkatkan, dan untuk itu diperlukan strategi pengembangan modal, keterampilan, dan sebagainya.



Apa yang menyebabkan unit-unit bisnis Wangsakerta berada di Tahap 5?

1. Inisiatif berbisnis untuk kemandirian organisasi sudah sejak awal dan menjadi strategi utama yang dilaksanakan oleh pendiri OMS karena Ketika didirikan bukan merupakan OMS yang didukung oleh sumber pendanaan dari pihak luar OMS. Setiap inisiatif bisnis memang diorientasikan untuk mendukung kegiatan OMS;
2. Mekanisme organisasi dan mekanisme bisnis dikembangkan bersamaan dan beriringan, sehingga sejak awal antara OMS dan unit-unit bisnisnya saling menunjang dan menguatkan;
3. Unit-unit bisnis yang dikembangkan didasarkan pada:
 - a. kesesuaian dengan sumber daya yang tersedia dan dapat diolah bersama OMS dengan warga komunitas
 - b. keahlian dan kemampuan SDM yang ada pada OMS maupun di komunitas
 - c. mekanisme belajar bersama yang menjadi bagian dari kegiatan OMS OMS sekaligus menjadi mekanisme pengembangan bisnis
 - d. jenis bisnis yang sudah dapat diperkirakan pasarnya atau *captive market*-nya

LIBERTI (LINGKAR BELAJAR UNTUK TRANSFOR- MASI DAN INOVASI)

memayungi berbagai inisiatif bisnis yang diinisiasi oleh YPPS Larantuka. Bisnis penyediaan fasilitas untuk pelatihan seperti ruang pertemuan, penginapan dan catering diinisiasi dengan pertimbangan yang sama seperti pada PEKKA Lodan Doe di mana YPPS Larantuka menangkap kesempatan untuk mengelola pendanaan program yang tersedia bagi kegiatan pelatihan dan kegiatan-kegiatan sejenisnya dengan pendekatan *social entrepreneurship* atau kewirausahaan sosial, yaitu dana yang ada tidak dihabiskan sebagai pendanaan program saja, melainkan dikembangkan sebagai modal untuk memiliki fasilitas yang dapat digunakan seterusnya sehingga dapat menghemat, menambah aset lembaga, sekaligus dapat dikembangkan menjadi bisnis yang dapat menghasilkan pemasukan usaha untuk pemeliharaan dan pengembangan fasilitas, bahkan dapat mendukung kegiatan OMS bersama masyarakat, sehingga masyarakat juga ikut mendapatkan manfaat dari fasilitas tersebut. Dengan demikian, sejak awalnya bisnis fasilitas pelatihan ini sudah langsung memberi manfaat yang memiliki nilai ekonomi kepada OMS berupa penghematan biaya sewa gedung, konsumsi, dan lain-lain. Dan karena pasarnya sudah tersedia dari pemakaian untuk program sendiri, maka OMS sudah langsung memperoleh keuntungan untuk mendukung kegiatan OMS ataupun untuk diinvestasikan kembali. Maka, untuk usaha

fasilitas ruang pertemuan, dengan kamar penginapan dan fasilitas penunjang lainnya, sudah dapat dikategorikan berada di Tahap 5.

Inisiatif bisnis YPPS Larantuka ini bukan sesuatu yang baru dalam proses YPPS Larantuka sebagai organisasi, sebab tekad untuk memiliki sumber pendanaan alternatif agar dapat mendukung kegiatan OMS secara mandiri sudah ada sejak pendiri YPPS Larantuka berkegiatan jauh sebelum mendirikan YPPS Larantuka. Pengembangan tahap inisiasi ke tahap 2 dan seterusnya menjadi proses yang juga bergulir secara alami karena pengalaman sebagai OMS yang berbisnis bukan pengalaman baru bagi pendiri YPPS Larantuka. LIBERTI sebagai program besar dari pendekatan *social entrepreneurship* yang dikembangkan YPPS Larantuka, diarahkan untuk bukan hanya program inisiatif bisnis di lingkungan internal YPPS Larantuka, tetapi juga mengembangkan inisiatif bisnis bersama masyarakat. Dalam konteks mendukung pelaksanaan inisiatif-inisiatif LIBERTI, fasilitas pelatihan yang dimiliki YPPS menjadi salah satu sarana pendukung yang penting, sehingga konteks pembagian keuntungan pada unit bisnis fasilitas pelatihan di YPPS Larantuka menjadi bukan hanya dalam bentuk dana, melainkan juga penyediaan fasilitas yang kemudian diperhitungkan nilai ekonominya sebagai kontribusi bisnis kepada OMS.



Apa yang menyebabkan unit bisnis fasilitas pelatihan LIBERTI berada di Tahap 5?

1. Inisiatif berbisnis untuk kemandirian organisasi sudah sejak awal menjadi bagian dari strategi utama yang dilaksanakan oleh pendiri OMS;
2. Mekanisme organisasi dan mekanisme bisnis dikembangkan bersamaan dan beriringan, sehingga sejak awal antara OMS dan unit bisnis fasilitas pelatihan ini saling menunjang dan menguatkan;
3. Unit-unit bisnis yang dikembangkan didasarkan pada:
 - a. kesesuaian dengan sumber daya yang tersedia
 - b. keahlian dan kemampuan SDM yang ada
 - c. mekanisme belajar bersama yang menjadi bagian dari kegiatan OMS
 - d. dipilih bisnis yang sudah dapat diperkirakan pasarnya atau *captive market*-nya diawali dari kebutuhan OMS sendiri, kemudian berkembang disewakan kepada pihak lain sehingga menghasilkan pemasukan bagi OMS

GERAI NUSANTARA (BUTIK DAN SUVENIR), CAFE GENUS, DAN NUSANTARA INDIGENOUS COFFEE

adalah unit-unit bisnis yang dikembangkan oleh AMAN di bawah manajemen Gerai Nusantara dengan brand “Genus”, dari yang sebelumnya adalah program ekonomi sekarang sebagai bisnis sudah berada di Tahap 4) yaitu bisnis sudah mampu membiayai operasional dan pengembangannya, sekalipun belum bisa membagi keuntungan kepada OMSnya. Ini dapat dipahami, karena memang proses bisnis dari unit-unit usaha AMAN tersebut tidak sekadar bisnis konvensional, karena ada mandat OMS yaitu terutama adalah harus membantu memasarkan produk dari komunitas adat, yang proses produksi sampai pemasarannya masih banyak tantangan, selain juga tantangan dan dinamika yang harus dihadapi bisnis pada umumnya. Mandat OMS mempengaruhi bahkan menentukan berbagai aspek strategis dan keputusan-keputusan bisnis, sehingga Genus harus dapat melaksanakan proses belajar yang cukup panjang untuk mengadaptasikan berbagai tujuan sosial ke dalam dimensi bisnisnya, dan bisa menemukan business model yang dapat sekaligus mengakomodir tujuan-tujuan sosial dengan kebutuhan untuk mewujudkan bisnis yang sehat.

AMAN sebagai OMS induk konsisten dalam mendukung dan memfasilitasi proses belajar Genus. Hingga hari ini, Genus sudah ada di Tahap 4. Beberapa bentuk dukungan OMS terhadap pengembangan bisnis adalah dengan menempatkan SDM yang berdedikasi penuh untuk mengelola bisnis, kemudian OMS sendiri juga menjadi *customer* dari berbagai produk yang dipasarkan oleh Genus untuk berbagai keperluan kegiatan OMS. Bentuk lain dukungan adalah juga mendampingi proses manajemen bisnis untuk orientasi menuju ke Tahap 5, dengan memberi fasilitas pendampingan bisnis dari konsultan luar, juga diskusi dan pembahasan bersama untuk pengembangan selanjutnya.



Mengapa Gerai Nusantara (Genus) berada di Tahap 4?

1. Genus adalah bisnis yang mengemban mandat tujuan-tujuan sosial dari OMS, sehingga perlu proses belajar cukup panjang untuk dapat mengadaptasikan dimensi sosial ke dalam business model;
2. Proses panjang dari tahap 1 hingga ke tahap 4 didukung oleh OMS antara lain dalam bentuk:
 - a. Alokasi SDM dengan kapabilitas dan berdedikasi penuh dalam pengelolaan bisnis dan berdedikasi penuh;
 - b. Menjadi customer bagi produk yang dipasarkan;
 - c. mendampingi dan memfasilitasi, menyediakan dukungan-dukungan baik finansial maupun non-finansial untuk bisnis berproses dari tahap 1 sampai tahap 4 menuju tahap 5

PT SOBI

yang diinisiasi Perkumpulan Telapak dan jaringan koperasi petani hutan adalah perusahaan yang sudah berjalan secara profesional dan sudah menghasilkan keuntungan bagi para pemilik sahamnya, tetapi PT.SOBI digolongkan sebagai bisnis di tahap 4, bukan karena belum mencapai tahap 5, melainkan karena Perkumpulan Telapak memang tidak memiliki tujuan untuk PT SOBI mengalokasikan sebagian keuntungannya sebagai dukungan pendanaan untuk membiayai Perkumpulan Telapak. Namun bagi Perkumpulan Telapak sendiri bila ada pembagian keuntungan yang diperoleh dari unit bisnisnya, bukan untuk membiayai Perkumpulan Telapak sebagai OMS, melainkan untuk disetorkan ke kas Koperasi Telapak yang fokusnya untuk menopang kesejahteraan para anggota perkumpulan sekaligus anggota koperasi.

Inisiatif bisnis PT SOBI bagi Perkumpulan Telapak diorientasikan untuk berkembang sebagai bisnis murni, tetapi dengan mandat mewujudkan apa yang menjadi visi misi Perkumpulan Telapak untuk diwujudkan dalam *business model* dan skema kerja sama yang dibangun dengan koperasi petani hutan. Kontrol Perkumpulan Telapak dalam memastikan mandat ini ada pada posisi dan fungsi sebagai *shareholder* dengan kepemilikan sebagian saham PT SOBI.



Mengapa PT SOBI berada di Tahap 4?

1. PT SOBI tidak diorientasikan untuk memasuki tahap 5, karena PT SOBI adalah perusahaan yang beroperasi secara profesional sebagai bisnis murni tetapi dengan mandat mewujudkan visi misi OMS dalam bisnisnya, dan tidak ada mandat untuk mengalokasikan keuntungan untuk OMS;
2. Perusahaan sudah mampu membiayai operasionalnya sendiri, membagikan keuntungan pada jaringan koperasi petani hutan sesuai kesepakatan, dan sudah membukukan keuntungan. Tantangannya justru pada pengembangan skala, termasuk untuk mendapatkan investor yang sejalan dengan visi misi PT SOBI dan OMS.

Bisnis di Tahap 3: Bisnis Berjalan Menuju Mandiri

KAFE “MEET ME AT THE LIBRARY” DAN PRODUK MERCHANDISE “CINDERAKATA”

adalah dua bisnis yang dikembangkan secara mandiri oleh Katakkerja, salah satu organisasi yang ada dalam jaringan Komunitas Innawa, yang sudah berada di Tahap 3 di mana bisnis sudah berjalan dan sudah dapat membiayai operasionalnya sendiri. Sebagai organisasi yang didominasi oleh generasi muda, pemilihan bisnis yang tepat dengan segmen pasar orang muda, menjadi faktor yang penting dalam pengembangan unit-unit bisnis sosial dari Katakkerja ini, antara lain dapat menentukan produk dan layanan yang sesuai dengan sasaran pasar. Sebagai bisnis, kafe dan “Cinderakata” juga sekaligus menjadi strategi untuk kaderisasi yang memang menjadi salah satu tujuan dari keberadaan Katakkerja di dalam jaringan Komunitas Innawa sebagai OMS induk. Sehingga Katakkerja sebagai OMS dan unit-unit bisnisnya memiliki irisan kegiatan, yang artinya sekalipun Katakkerja belum mendapatkan kontribusi dalam bentuk pembagian keuntungan, tetapi sebagian dari kegiatan unit usahanya dapat dianggap sebagai bentuk kontribusi. Perkembangan bisnis dari kafe maupun merchandise Katakkerja ini banyak bergantung pada konsistensi dari para pegiat Katakkerja untuk terus berproses menuju ke tahapan selanjutnya. Termasuk juga untuk menjaga keseimbangan antara kreativitas, tujuan-tujuan sosial dari Katakkerja sebagai OMS dan Komunitas Innawa sebagai OMS induk, serta pengembangan business model untuk menumbuhkan bisnis yang sehat.

EKOWISATA ALAM SEBAPO

adalah salah satu unit usaha terbaru yang dikembangkan oleh PT Rimba Bungaron Indonesia (RBI), perusahaan yang merupakan bentuk nyata dari tekad Perkumpulan KKI Warsi untuk memiliki unit bisnis. Salah satu tanda tekad Perkumpulan KKI Warsi adalah keberaniannya memberi suntikan modal baru Rp800 juta kepada RBI untuk mengembangkan Ekowisata Alam Sebapo, sehingga menambah nilai modal perusahaan RBI secara signifikan, dari yang awalnya Rp200 juta menjadi Rp1 miliar. Dengan pengelolaan profesional di bawah manajemen RBI yang sudah menjadi perusahaan mandiri dengan unit usaha rental mobil dan konsultan sudah di Tahap 5, maka pengembangan Ekowisata Alam Sebapo yang saat ini sudah di Tahap 3, untuk menuju ke Tahap 5 dapat diharapkan akan memakan waktu tidak terlalu lama. Apalagi produk-produknya dikembangkan yang terkait dengan bidang keahlian KKI Warsi, sehingga lebih bisa mengetahui detail-detail yang dibutuhkan untuk produk yang berkualitas dan diterima pasar.

Bisnis di Tahap 2 dan Tahap 1: Inisiasi Bisnis yang Berani

Ada benang merah pada semua inisiatif bisnis OMS yang berada di Tahap 1 dan 2, yaitu semuanya menunjukkan keberanian OMS untuk menginisiasi bisnis yang di dalamnya ada inovasi dan ada tujuan-tujuan sosial, yang ketika hendak diwujudkan menjadi bisnis yang sehat, cukup besar tantangannya. Keberanian yang bukan hanya berupa pemikiran dan gagasan, tetapi diwujudkan dalam bentuk investasi dana, waktu, tenaga, dan kesediaan untuk menjalani proses belajarnya dengan ketidakpastian yang tinggi bagaimana hasilnya nanti, serta risiko jatuh bangun yang tinggi pula.

KALIBOTO GREEN INSTITUTE (KGI)

adalah salah satu wujud dari proses LPTP Surakarta mewujudkan cita-cita dan tekad ingin berbisnis bersama rakyat dalam sebuah relasi yang setara, bukan lagi antara konsultan atau dampungannya, melainkan antara sesama pebisnis yang sama-sama berhitung sewajarnya bisnis dan sama-sama mengupayakan bisnis yang berkeadilan. Jenis bisnis yang dipilih juga bukan dari bidang keahlian LPTP Surakarta sehingga harus belajar dari awal, rugi dalam arti yang sebenarnya, tapi lalu bangkit lagi. Hari ini KGI sudah berhasil masuk ke Tahap 2, sudah mampu membiayai operasional usahanya, termasuk untuk melaksanakan berbagai riset, uji coba dan proses belajar yang masih harus terus berlanjut

LIBERTI

mengembangkan unit bisnis pemasaran berbagai produk dari komunitas di mana YPPS Larantuka melaksanakan programnya. Bisnis ini adalah bisnis yang lebih besar bobot ambisi OMS-nya

dalam mewujudkan cita-cita membangun rantai bisnis rakyat ketimbang ambisi untuk menjadikannya bisnis yang sukses bagi YPPS Larantuka sendiri. Pengolahan produk yang dihasilkan komunitas untuk menjadi produk jadi atau setengah jadi, bernilai tambah, lalu dipasarkan ke pasar yang lebih luas adalah rangkaian kerja yang penuh tantangan dan ketidakpastian. Proses LIBERTI untuk sudah sampai pada Tahap 2 masih harus menghadapi risiko jatuh bangun karena tantangan di sisi bahan baku di masyarakat dan pasar yang masih membutuhkan edukasi tentang produk-produk baru tersebut. Konsistensi YPPS Larantuka dalam mewujudkan visi misinya menjadi bahan bakar utama untuk inisiatif berani ini terus berlanjut, mencari bentuk idealnya, baik sebagai bisnis komunitas, bisnisnya YPPS Larantuka, ataupun bisnis bersama dari komunitas dan YPPS Larantuka.

TOKO CIRCLE 62

adalah unit bisnis yang dikembangkan SRP Payo Payo dari Komunitas Ininnawa, yang merupakan bentuk dari gagasan yang sederhana, tetapi tidak sederhana dalam pelaksanaannya. Ide sederhananya adalah menyediakan sarana bisnis yang bisa menjadi wadah berinvestasi para aktivis di jaringan Komunitas Ininnawa agar bisa mendapatkan pendapatan tambahan. Tetapi memulai bisnis, yang orientasinya adalah untuk menjadi sarana investasi, memerlukan proses belajar yang tidak sedikit untuk dapat menemukan *business model* yang tepat, aman, dan menguntungkan bagi investor. Toko Circle 62 yang sudah berjalan dan sekarang ada di Tahap 2 ini harus mengoperasikan bisnisnya sambil terus mempelajari proses bisnisnya agar dapat beranjak ke tahap selanjutnya sebagai bisnis yang sehat untuk menjadi referensi dalam mengembangkan bisnis yang tepat untuk berinvestasi.

Kesejahteraan aktivis yang sebagian besar dedikasinya bekerja untuk masyarakat, menjadi pemikiran banyak OMS. Toko Circle 62 adalah salah satu bentuk keberanian menguji coba model untuk mewujudkan ide tersebut. Hanya dengan keberanian dan tekad yang kuat, para inisiator bisnis di jaringan Komunitas Ininnawa ini dapat konsisten melangkah dan berproses.

KOPERASI PRODUSEN AMAN MANDIRI (KPAM)

adalah kelembagaan formal bisnis dari Aliansi Masyarakat Adat Nusantara (AMAN) yang mengemban cita-cita besar AMAN khususnya dalam membangun keberdayaan ekonomi dari komunitas-komunitas adat di seluruh Indonesia yang menjadi anggota AMAN. Di dalam naungan KPAM ada unit-unit bisnis yang sudah berjalan dan beroperasi dengan baik yang berada di Tahap 4. Namun, KPAM sendiri berada dalam kategori Tahap 1

karena KPAM, bersama AMAN sebagai OMS pembentuknya, masih perlu memformulasikan lebih jauh dan menetapkan posisi dan fungsi KPAM sehingga dapat menjadi naungan dan bahkan faktor pendorong dan pendukung dari cita-cita besar AMAN dalam isu ekonomi dan keberdayaan ekonomi komunitas adat. Langkah ini diperlukan terutama karena inisiatif-inisiatif terkait ekonomi di jaringan AMAN sudah mengalami banyak perkembangan, baik dari unit-unit usaha di bawah naungan KPAM, perkembangan pada BUMMA/KUMA, dan adanya inisiatif warehouse di beberapa wilayah. Peran KPAM yang strategis baik di rantai hulu, atau di hilir, atau sebagai ekosistem pendukung permodalan misalnya, perlu diidentifikasi secara lebih tegas berdasarkan kondisi dan kebutuhan yang ada sekarang. Termasuk juga KPAM sendiri sebagai organisasi ekonomi berbasis anggota yang selalu dituntut untuk dapat memperbaiki kuantitas dan kualitas mekanisme keanggotaannya agar seiring dengan upaya pemberdayaan ekonomi di komunitas-komunitas adat, yang merupakan bagian dari visi besar AMAN.

Bagi OMS dengan skala seperti AMAN dan KPAM sebagai organisasi ekonominya yang juga berskala besar bila dilihat dari cita-cita yang dibawanya, dengan dinamika dari pihak-pihak pemangku kepentingan yang beragam, wajar bila proses dan perjalanan untuk membentuk KPAM sampai menjadi organisasi ekonomi dan bisnis yang dapat berperan strategis di tengah rantai ekonomi berbasis komunitas adat, yang ingin dibangun oleh AMAN. Kesediaan dan keberanian AMAN memelihara cita-cita untuk terus berproses bersama KPAM menjadi kunci utama untuk KPAM dapat berlanjut ke Tahap 2 di mana sebagai kelembagaan ekonomi dari AMAN, KPAM setidaknya bekerja dalam dua skala. Yang pertama adalah KPAM dapat mendukung unit-unit bisnisnya menjadi bisnis yang sehat dan dapat berkontribusi berupa alokasi sebagian keuntungan bisnisnya pada AMAN. Dan kedua adalah KPAM dapat menjadi wadah dikembangkannya kekuatan ekonomi bersama dari komunitas-komunitas adat yang menjadi anggota AMAN.

adalah cita-cita lama yang diperbarui oleh LPTP Surakarta. Langkah berani diambil oleh LPTP Surakarta memasuki area bisnis di mana LPTP Surakarta belum memiliki pengalaman, yaitu menjadikan akademi yang tadinya lembaga pendidikan informal untuk para putus sekolah menjadi lembaga akademi formal. Perubahan yang baru saja dilaksanakan ini menghadapkan LPTP Surakarta pada sejumlah tantangan baru yang membutuhkan waktu, tenaga dan

AKADEMI KOMUNITAS ADIYASA

biaya untuk dapat berdedikasi menjalani tahapan demi tahapan sampai Akademi Adiyasa dapat beroperasi (Tahap 2) dan terus berkembang menjadi lembaga mandiri (Tahap 3 dan 4). Apakah Akademi diharapkan memasuki Tahap 5, yaitu menjadi lembaga pendidikan yang membukukan keuntungan dan berkontribusi pada LPTP Surakarta, dapat menjadi diskusi di masa depan. Yang jelas Akademi Adiyasa ada dan diadakan karena LPTP Surakarta memandang akademi ini sebagai langkah strategis untuk mewujudkan visi misi LPTP Surakarta. Untuk itu LPTP Surakarta berani berinvestasi, dan bersedia untuk menjalani proses jatuh bangunnya.

CHAPTER

4

CATATAN PENUTUP UNTUK BISNIS OMS

Ada banyak pelajaran dari beragam terobosan kelembagaan dan model bisnis dari bisnis OMS yang menggabungkan bisnis dengan tujuan-tujuan sosial. Maka keberlanjutan bisnis yang diinisiasi OMS perlu menjadi perhatian serius agar bisnis berdimensi sosial semakin menjadi arus utama.

Seluruh uraian dari bab-bab sebelumnya menggambarkan **proses dan jatuh bangun** dari sepuluh OMS dalam mengembangkan bisnis atau bisnis sosialnya, dengan **kekhasannya masing-masing**. Kekhasan yang datang dari latar belakang dan karakter OMSnya, dari latar belakang dan karakter bisnisnya, serta dari gabungan dan relasi antara OMS dengan bisnisnya. Seluruh pembahasan tentang sepuluh OMS dan bisnisnya adalah pelajaran yang sangat penting untuk menjadi referensi bersama tentang bagaimana tujuan-tujuan untuk kepentingan masyarakat yang adil dan sejahtera, untuk lingkungan hidup dan bumi yang terpelihara kelestariannya, bisa menyatu dalam bisnis-bisnis yang dikembangkan untuk tujuan-tujuan ekonomi.

Salah satu hal menarik yang bisa dicatat adalah bahwa kemandirian OMS yang ingin dicapai dengan cara berbisnis dengan tujuan mendapat pemasukan yang bisa digunakan dengan bebas untuk kegiatan OMS, ternyata bisa dilakukan tanpa prasyarat OMSnya harus besar dulu, harus punya modal (uang) cukup dulu, atau harus punya jaringan luas dulu.

Justru dalam keterbatasan dan keterpaksaan karena “kekecilan” dan “keterbatasan” bahkan “keterpaksaan” dan “keterpojokan” (harus dan mau tidak mau), bisa muncul segala macam inisiatif berbisnis, atau lebih tepatnya melakukan usaha untuk menghasilkan uang, agar bisa membiayai kegiatan atau gerakan. Bahwa kemandirian untuk bisa

melakukan apa yang ingin dilakukan, tidak mensyaratkan suatu kemampuan tertentu, atau besaran modal tertentu. Kemandirian bisa mewujudkan dan diwujudkan dengan konteks inisiatif kecil yang menghasilkan uang kecil untuk kegiatan kecil, yang dampaknya belum tentu kecil.

Sebuah OMS yang sudah memiliki kebesarannya dalam skala pendanaan, ketika membayangkan hendak berbisnis untuk mendapatkan keuntungan yang tujuannya sebagai sumber pendanaan untuk menggantikan atau menambahkan, yang setara dengan skala pendanaan yang sedang dimiliki sekarang, besar kemungkinan akan terjebak pada asumsi yang tidak realistis. Ambil contoh, sebuah OMS yang memiliki skala pendanaan Rp10 miliar setahun, bila hendak menggantikan separuh pendanaannya saja yaitu Rp5 miliar melalui berbisnis, berarti harus memiliki bisnis dengan pendapatan Rp50 miliar setahun untuk mendapatkan net profit 10% senilai Rp5 miliar itu. Akan terasa tidak mungkin bila OMS membayangkan harus memiliki bisnis dengan skala seperti itu sehingga semangat berbisnis akan melemah dan juga kemungkinan merasa bahwa bisnis yang skalanya lebih kecil tidak berguna dan tidak berarti.

Akan berbeda bila kita mengambil inspirasi dari uang kecil untuk membiayai kegiatan kecil, di mana OMS bisa dengan bebas menentukan dengan cara apa uang kecil diperoleh dan untuk membiayai kegiatan kecil apa. Bila sebuah inisiatif bisnis yang kecil diinisiasi, ketika mendapatkan keuntungan kecil bisa serta merta ditentukan untuk membiayai kegiatan kecil apa, maka dalam konteks ini sebenarnya kemandirian sudah terwujud. Yang kecil bisa direplikasi dalam jumlah lebih banyak, bisa menjadi skenario berikutnya yang sepenuhnya ada dalam kemandirian OMS untuk memutuskan. Dengan perspektif ini, OMS bisa selalu memulai langkah berbisnis atau mengembangkan usaha, baik dengan tujuan mendapatkan keuntungan bagi OMS

sendiri ataupun untuk benefit bagi komunitas, di skala manapun, dengan modal sekecil apapun.

OMS hampir selalu memiliki tujuan-tujuan besar untuk kerja-kerjanya di tengah masyarakat, dan adalah hal yang biasa ketika OMS menetapkan visi ideal dengan misi-misi kerja dalam

Padahal, bisnis yang tampak tidak sukses, atau tepatnya belum sukses, bisa jadi karena memang prosesnya membutuhkan waktu (beserta tenaga dan biaya) yang lebih banyak untuk sampai pada perkembangan setahap demi setahap.

jangka waktu yang panjang. Tetapi ketika memulai bisnis, ironisnya, sebagian OMS justru membayangkan bahwa proses bisnis diasumsikan sebagai proses yang sederhana, dan diharapkan harus segera menghasilkan keuntungan. Ketika prosesnya ternyata tidak semudah

itu, dan keuntungan tidak secepat itu, bahkan harus menghadapi kerugian pada tahap tertentu, OMS akan langsung merasa gagal berbisnis. Padahal, bisnis yang tampak tidak sukses, atau tepatnya belum sukses, bisa jadi karena memang prosesnya membutuhkan waktu (beserta tenaga dan biaya) yang lebih banyak untuk sampai pada perkembangan setahap demi setahap. Bisa jadi juga karena tujuan yang ditentukan memang tujuan yang cukup jauh, sehingga perlu langkah-langkah yang lebih banyak atau jarak tempuh yang lebih lama. Ketika fokusnya adalah titik “tujuan” yang “jauh” itu, langkah demi langkah kecil bisa terasa tidak berarti, terasa seperti jalan di tempat, melelahkan dan melemahkan semangat, dan bahkan bisa membuat tersandung dan jatuh. Lalu karena tidak tahu mengapa jatuh, dan semangat melemah, akan dengan cepat menyimpulkannya sebagai kegagalan.

Dalam analogi di atas, bagi OMS yang memiliki cita-cita besar untuk bisnis yang diinisiasinya, penting untuk mengenali langkah kecil demi langkah kecil yang perlu dilakukan untuk menuju ke tujuan besar itu. OMS perlu menetapkan fokus pada suatu perkembangan kecil tertentu untuk kemudian bergerak ke pengembangan kecil berikutnya. Kemandirian OMS dapat menentukan sekecil apa atau selebar apa langkah kecil yang hendak diambil, secepat apa melangkahnya, apa saja alat yang hendak dipakai untuk mempercepat langkah, dan seterusnya. Bila OMS merasa gamang untuk menentukan langkah-langkah terbaik setahap demi setahap, ada baiknya bila OMS menggali referensi dari “seberang” yaitu dari lingkungan pebisnis, untuk dipelajari dan diadaptasikan pada kondisi yang dihadapi OMS.

Ketika menyebut istilah “seberang” untuk lingkungan pebisnis, sebenarnya ini berangkat dari perspektif umum di masyarakat, termasuk di kalangan OMS, para aktivis sosial, dan juga di kalangan korporasi dan para pebisnis, yang memisahkan dalam dua kutub antara “bisnis” dan “sosial”. Bahwa bisnis adalah yang hanya memikirkan keuntungan (dalam konotasi cenderung negatif dari mereka yang aktif di bidang sosial atau non-profit) dan bahwa aktivis atau organisasi di bidang sosial adalah mereka yang untuk bekerjanya bergantung pada pemberi dana (dalam konotasi cenderung negatif juga dari mereka yang berada di lingkungan bisnis). Adanya perspektif seperti ini seringkali membuat mereka yang berada di kedua bidang di dua kutub ini enggan untuk saling belajar.

Adanya perkembangan fenomena di masyarakat dimana lahir model-model ekonomi yang menggabungkan “bisnis” dengan “sosial” seperti bisnis sosial, social entrepreneurship, social solidarity economy, sharing economy, dan sebagainya, kemudian melahirkan juga narasi di masyarakat yang mendikotomikan antara bisnis konvensional di satu kutub dengan bisnis sosial atau social entrepreneurship di kutub seberangnya. Di satu sisi, bisnis konvensional bagi OMS adakalanya dipandang sebelah mata, yang kemudian menimbulkan keraguan pada sebagian OMS untuk berbisnis yang konvensional itu. Sementara di sisi lain, bisnis sosial atau social entrepreneurship atau bisnis dengan dimensi dan tujuan-tujuan sosial, sekalipun bagus dan ideal, tapi cenderung terasa sebagai bisnis yang “berat” bebannya, karena bukan hanya harus memikirkan aspek bisnisnya yang sudah penuh tantangan, tapi masih harus juga mempertimbangkan berbagai aspek sosial (komunitas, lingkungan, dan sebagainya) ketika hendak menentukan langkah-langkah bisnisnya. Sehingga untuk berbisnis yang berdimensi sosial pun juga menimbulkan keraguan pada sebagian OMS.

Dikotomi ini juga menimbulkan problematika tersendiri ketika dikaitkan dengan konteks bisnis yang dilaksanakan oleh OMS. Dari setidaknya sepuluh OMS yang dibahas di sini, tampak bahwa bisnis yang dilaksanakan oleh OMS, se-konvensional apapun, pasti memiliki tujuan sosial. Ada di bagian mana dimensi sosial itu berada di dalam bisnis OMS bisa sangat banyak variasinya. Bahkan bisa jadi dimensi sosialnya ada di bagian (yang tampak sebagai) gagalnya bisnis OMS, misalnya ketika OMS sengaja menginisiasi bisnis untuk menjadi sarana belajar bagi komunitas, kemudian ketika komunitas sudah mampu mengelola sendiri bagian bisnis itu, OMS melepaskan bagian bisnis itu menjadi bisnis komunitas, sementara OMS mengambil peran dan fungsi yang lain, yang masyarakat belum bisa laksanakan. Atau, ketika bisnisnya adalah bisnis konvensional seakan tidak ada hubungannya dengan dimensi sosial, tetapi keuntungan bisnis sepenuhnya untuk mendukung kegiatan-kegiatan OMS yang tidak ada sumber pendanaannya, yang jelas merupakan kebutuhan masyarakat, atau mendukung inisiatif masyarakat.

Dalam konteks OMS yang berbisnis, rasanya perlu ada kesepahaman umum bahwa dikotomi bisnis di atas seharusnya tidak berlaku. Bisnis yang diinisiasi oleh OMS sudah secara otomatis dapat diasumsikan pastilah memiliki dimensi sosial di bagian tertentu dari bisnisnya. Ini penting untuk tidak menambah keraguan OMS ketika dalam proses memilih hendak berbisnis apa. Keraguan bisa timbul misalnya ketika OMS merasa khawatir bisnisnya tidak mencerminkan jiwa sosial atau idealismenya sebagai OMS. Padahal keuntungan dari bisnis ditujukan untuk menopang kegiatan-kegiatan OMS, atau menopang kesejahteraan para aktivisnya, atau mendukung komunitas dampungannya, dan sebagainya.

Kesepahaman umum soal tidak relevannya pendikotomian bisnis dan bisnis sosial bagi bisnis yang diinisiasi oleh OMS juga penting untuk **mengubah mindset tentang dukungan pada OMS** yang sejauh ini hanya untuk program-program sosial OMS, tetapi hampir tidak ada dukungan untuk bisnis yang diinisiasi OMS. Pendekatan bisnis sebagai strategi keberlanjutan dari dampak positif kerja-kerja program OMS sudah jamak dikenali dan dipahami. Sudah seharusnya lembaga-lembaga donor dan filantropi justru mendukung bahkan mensyaratkan pendekatan bisnis sosial atau *social entrepreneurship* dalam program kerja OMS. Bahkan, lebih jauh lagi, dukungan

lembaga donor dan filantropi perlu untuk tidak lagi terpaku pada OMS yang berbadan hukum non-profit seperti yayasan dan perkumpulan saja, tetapi juga melebarkan fokus dukungan pada bisnis dengan *business model* yang memiliki dampak (sosial) positif pada masyarakat dan/atau lingkungan, terlepas dari apakah dilaksanakan oleh OMS berbadan hukum non-profit, atau oleh koperasi milik komunitas, atau PT sekalipun. Bisnis yang berdampak positif pada masyarakat dan/atau lingkungan justru harus dilihat sebagai program sosial yang memiliki potensi besar untuk berdampak berkelanjutan.

Di dunia yang sudah semakin kompleks ini, pendekatan-pendekatan baru kita perlukan untuk bisa menghadirkan solusi atas semakin banyaknya persoalan-persoalan yang bersifat gawat darurat. **Dua krisis utama** yang melanda dunia hari ini, yaitu **krisis iklim** dan **krisis kesenjangan ekonomi** yang saling berkelindan satu dengan yang lain menunjukkan bahwa masalah sosial dan lingkungan tidak dapat dipisahkan dari masalah ekonomi. Tidak juga bisa dipungkiri bahwa pendekatan ekonomi bisnis yang umum ada pada masyarakat adalah bagian dari penyebab kondisi krisis yang kita hadapi sekarang. Oleh karenanya diperlukan terobosan-terobosan untuk melakukan langkah sebaliknya, yaitu bagaimana cara kita berkegiatan ekonomi, berbisnis, bertransaksi satu dengan yang lain, yang dengan kegiatan-kegiatan ekonomi bisnis ini justru kita dapat sekaligus memperbaiki kondisi kerentanan sosial, kesenjangan ekonomi dan krisis lingkungan. Bisnis khususnya, dan sistem ekonomi secara umum, seharusnya justru menjadi strategi utama untuk mendorong keadilan, pemerataan akses pada sumber daya, kerukunan sosial yang merekatkan manusia satu dengan yang lain, serta manusia dengan alam dan lingkungannya, dan meneguhkan inklusifitas. Dalam konteks inilah OMS yang menginisiasi bisnis, dan bisnis-bisnis yang diinisiasi oleh OMS, seharusnya menjadi referensi berharga yang membawa pada kesimpulan-kesimpulan baru, strategi dan cara baru, untuk masyarakat yang lebih baik dan bumi yang kembali lestari.



REFERENSI

UMUM

<https://www.re-search.id/en/document/oms-berbisnis-untuk-ketahanan-lembaga-nonprofit/>
<https://www.re-search.id/kilas-balik-innovation-lab-2023-mendorong-inovasi-dan-keberlanjutan-oms-di-indonesia/>
<https://www.re-search.id/dokumen/kewirausahaan-sosial-bagi-oms/>
<https://www.re-search.id/en/document/penggalangan-donasi-publik-dewi-hutabarat/>
<https://www.re-search.id/hasil-capaian-dan-dampak-serba-serbi-menikmati-inovasi-pendanaan-lewat-usaha-sosial/>
<https://www.re-search.id/en/document/sustainable-business-model-canvas-creates-financial-benefit-untuk-oms/>

ALIANSI MASYARAKAT ADAT NUSANTARA (AMAN)

[https://aman.or.id/files/organization-document/790661937634718Profil%20AMAN%20-%20Bahasa\(2\).pdf](https://aman.or.id/files/organization-document/790661937634718Profil%20AMAN%20-%20Bahasa(2).pdf)
<https://kpam.co.id/>
<https://www.instagram.com/genuscoffeeboutique/?hl=en>

INDONESIA CORRUPTION WATCH (ICW)

<https://antikorupsi.org/>
<https://visiintegritas.com/>

KOMUNITAS ININNAWA

<https://www.instagram.com/komunitasininnawa/>
<https://penerbitininnawa.id/>
<https://identitasunhas.com/katakerja-ruang-kreatif-pendukung-literasi/>
<https://www.instagram.com/katakerja/p/C4fiLOXr1tB/>

LEMBAGA PENGEMBANGAN TEKNOLOGI PEDESAAN (LPTP) SURAKARTA

<https://www.instagram.com/lptp.id/>
<https://www.biosanmandiri.com/>
<https://lptp.or.id/pt-dewats/>
<https://www.instagram.com/ksptekun/> <https://www.instagram.com/ksppstebar/>
<https://www.bprscsu.com/>
<https://lptp.or.id/wp-content/uploads/2022/09/KGI-Kaliboto-Green-Institut.pdf>
<https://lptp.or.id/wp-content/uploads/2022/08/7-Progress-Kaliboto-Green-Institute.pdf>
<https://www.instagram.com/explore/locations/729995227442037/kaliboto-green-institute-kgi-ylptp/> <https://kgikalibotogreeninstitute.wordpress.com/> <https://afi.uinsaid.id/2021/09/19/kaliboto-green-institute-ajarkan-mahasiswa-afi-budidaya-tanaman-sehat-dan-manajemen-ternak/> <http://e-repository.perpus.uinsalatiga.ac.id/21398/>

<https://ekos-febi.uingusdur.ac.id/prodi-ekonomi-syariah-bekerjasama-lptp-kaliboto-melaksanakan-kuliah-kerja-lapangan-bagi-mahasiswa>
<https://www.suaramerdeka.com/nasional/pr-04140849/kaliboto-green-institute-padepokan-untuk-belajar-dan-berwisata>
<https://lptp.or.id/akademi-komunitas-adiyasa/tentang-akademi-komunitas-adiyasa/>

PERKUMPULAN DESA DIGITAL TERBUKA (OPENDESA)

<https://opendesa.id/>
<https://www.instagram.com/OpenDesa/>
<https://web.facebook.com/opendesa.official/>
<https://www.youtube.com/@KomunitasOpenSID-OpenDesa>
<https://pantau.opensid.my.id/>
<https://web.facebook.com/groups/komunitasopendesa/>

PERKUMPULAN KOMUNITAS KONSERVASI INDONESIA (KKI) WARSI

<https://warsi.or.id/id/>
https://www.instagram.com/kki_warsi/
<https://jambi.antarane.ws.com/berita/576363/kki-warsi-sebut-ekonomi-hijau-upaya-kendalikan-perubahan-iklim>
<https://www.pohonasuh.org/>
<https://www.uniqlo.com/id/en/news/topics/2022071201/>
<https://www.antarane.ws.com/berita/3993900/kki-warsi-libatkan-masyarakat-kurangi-emisi-karbon-lewat-jaga-hutan>
<https://warsi.or.id/id/berkah-karbon-di-tengah-pandemi/>
<https://rimbabungaronindonesia.co.id/>

PERKUMPULAN TELAPAK

<https://www.telapak.org/>
<https://www.sobi.co.id/>
<https://www.instagram.com/sobi.id/>
<https://www.forestdigest.com/detail/1238/bisnis-kayu-pt-sobi>
<https://www.telapak.org/sosialisasi-skema-kerjasama-blu-sobi-dan-telapak/>
<https://menorehwood.wordpress.com/kwlm/about/>

PEKKA LODAN DOE

<https://pekka.or.id/>
<https://federasipekka.or.id/>
<https://www.eposdigi.com/2021/08/19/bisnis/pekka-lodan-doe-berjalan-sambil-merintis-jalan/>
<https://www.indigofoundation.org/wordpress/indonesia-pekkalodandoe>

<https://ensiklo.pekka.or.id/lokasi/desa-lodan-doe/>

<https://federasipekka.or.id/memulai-pekka-mart/> <https://ensiklo.pekka.or.id/kilas-balik-kehidupanku-bersama-pekka-kisah-diri-lusia-uba-salan/>

YAYASAN PENGAJIAN DAN PENGEMBANGAN SOSIAL (YPPS) LARANTUKA

<https://florestimurkab.go.id/diskotikflotim/launching-buku-ura-timu-pemkab-flotim-terimakasih-ypps-larantuka/>

<https://www.detik.com/bali/nusra/d-7264752/54-rekomendasi-homestay-di-larantuka-untuk-menginap-saat-semana-santa-2024>

YAYASAN WANGSAKERTA

<https://www.yayasanwangsakerta.org/>

<https://www.instagram.com/yayasan.wangsakerta/>

<https://web.facebook.com/p/Yayasan-Wangsakerta-100054548195773/>

<https://www.kompas.id/baca/humaniora/2022/05/21/wangsakerta-dan-rempah-karsa-memuliakan-rempah-di-cirebon>

PROFIL PENULIS

Dewi Hutabarat adalah seorang generalis dengan pengalaman lebih dari 2 dekade di berbagai sektor strategis, yang memiliki keahlian dalam membangun kolaborasi antar berbagai elemen masyarakat. Dengan latar belakang yang sangat luas, Dewi telah terlibat dalam banyak isu penting, mulai dari penanggulangan kemiskinan, pemberdayaan ekonomi rakyat mikro (*people's economy*), pengembangan model ekonomi inklusif dan berkeadilan, pembangunan perdesaan, pemberdayaan perempuan dan kesetaraan gender, gerakan buruh, hingga keberlanjutan lingkungan dengan keterlibatannya dalam gerakan konservasi benih lokal, keragaman hayati, kemandirian pangan, dan gerakan keadilan iklim. Termasuk dalam fokus kerjanya adalah pengembangan jejaring ekonomi sosial yang menghubungkan pemerintah, organisasi masyarakat sipil, aktivis, perguruan tinggi, serta dunia usaha, dengan tujuan meningkatkan keberdayaan rakyat mikro dan mengurangi kemiskinan secara berkelanjutan melalui sinergi dan kolaborasi lintas sektor.

Ia juga aktif membangun dan mendukung gerakan koperasi, mulai dari koperasi bagi rakyat ultra mikro hingga pengembangan koperasi modern, sebagai bagian dari pengembangan ekonomi rakyat yang lebih adil dan inklusif. Menjadi bagian dari Dewan Pakar Indonesian Consortium for Cooperatives Innovation (ICCI), dan juga Dewan Pakar Komite Nasional Kebijakan Governansi (KNKG) periode 2021-2024 yang menyusun dan menerbitkan Pedoman Umum Governansi Koperasi Indonesia.

Dewi menjadi pengurus Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN) Pusat periode 2017-2021 bidang Koperasi dan Ekonomi Rakyat. Menjadi co-founder dari ASEC Indonesia (Asian Solidarity Economic Council - Indonesia) ia terlibat dalam pengembangan gerakan dengan konsep ekonomi baru seperti Ekonomi Solidaritas Sosial (*Social Solidarity Economy*) di Indonesia, kewirausahaan sosial, dan *Social Business*. Ia terlibat langsung dalam mendorong kerjasama sektor riil berkeadilan, dengan menjadi salah satu pendiri dan pengurus dari Koperasi Benih Kita Indonesia (KOBETA) yang mengembangkan *integrated supply chain* untuk buah-buahan lokal Indonesia berkualitas dengan menghubungkan petani mikro, pelaku usaha mikro, dan pasar. Saat ini Dewi juga menjadi bagian dari pengurus Konfederasi Sarikat Buruh Muslimin Indonesia (K-Sarbumusi) periode 2022-2027.

Lulusan Sarjana Komunikasi dari Universitas Airlangga, dan Magister Studi Pemerintahan dan Kebijakan dari *School of Government and Public Policy*, Indonesia, dengan beberapa penghargaan internasional di antaranya Social Innovation Award (Kuala Lumpur, 2013) dan Social Innovation Leadership Award (Mumbai, 2014). Dalam multi-perannya sebagai fasilitator, konsultan, peneliti, dan narasumber, Dewi berkontribusi di berbagai konferensi dan seminar nasional maupun internasional, serta memberikan pelatihan di tingkat nasional dan global mengenai kewirausahaan sosial, koperasi, dan pemberdayaan ekonomi mikro. Ia juga menulis di media massa, terlibat dalam penulisan beberapa buku, serta terlibat dalam advokasi kebijakan, terutama yang berdampak pada rakyat mikro.

Dengan latar belakang yang kaya akan pengalaman dan dedikasi terhadap pembangunan masyarakat yang berkelanjutan, Dewi terus melibatkan diri dalam berkontribusi untuk memperkuat ekonomi rakyat melalui berbagai bentuk kolaborasi dan inovasi.