

Berani Jadi WIRUSAHA SOSIAL?

[Membangun Solusi atas Permasalahan Sosial
Secara Mandiri dan Berkelanjutan]



Berani Jadi **WIRUSAHA SOSIAL?**

[Membangun Solusi atas Permasalahan Sosial
Secara Mandiri dan Berkelanjutan]

Penulis:

Dewi Meisari Haryanti
Sri Rahayu Hijrah Hati
Astari Wirastuti
Kumala Susanto

Penerbit:
PT Bank DBS Indonesia

Diprakarsai oleh DBS Foundation
Bekerja sama dengan UKM Center FEB UI

Penulis:

Dewi Meisari Haryanti

Sri Rahayu Hijrah Hati

Astari Wirastuti

Kumala Susanto

Editor dan Penyelaras Isi : Dewi Meisari Haryanti

Penyunting Aksara : Achi TM dan Triani Retno

Desain : Rumah Pena & Packcreative

Penerbit:

PT Bank DBS Indonesia, 2016

ISBN:

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

KATA PENGANTAR

DBS FOUNDATION

Kewirausahaan sosial telah menjadi perhatian publik selama dua dekade terakhir. Di Asia, konsep ini berkembang pesat selama sepuluh tahun belakangan. Dengan berbagai kebutuhan sosial yang kian berkembang, kebijakan yang silih berganti, stagnasi pada *status quo*, serta lanskap teknologi dan akses informasi, wirausaha sosial bangkit sebagai upaya inovatif dalam menyikapi problematika sosial dewasa ini.

Sebagai entitas yang menggabungkan inovasi, pergerakan, keberlanjutan, dan dampak positif, wirausaha sosial menjadi *game changers* yang sesungguhnya. Untuk itu, Bank DBS pun membentuk DBS Foundation dengan komitmen 50 juta dolar Singapura agar dapat memperjuangkan kewirausahaan

sosial, berdasarkan pada keyakinan bahwa wirausaha sosial dapat membantu membangun Asia yang lebih baik.

Wirausaha sosial yang telah sukses berkiprah di Indonesia dan dunia amatlah menginspirasi dan memberikan motivasi bagi masyarakat luas untuk bergabung dalam gerakan kewirausahaan sosial itu sendiri. Semangat para pendiri, disertai dengan komitmen mitra pendukung untuk menciptakan dampak sosial, patut dihargai. Namun, kesabaran, kerja keras, dan kemauan keras dalam menyeimbangkan keberlanjutan dan dampak sosial seringkali terlupakan. Tidak sedikit wirausaha sosial yang harus melalui banyak tantangan dan mendapatkan banyak pelajaran sebelum akhirnya menuai kesuksesan.

Menciptakan keseimbangan antara “nurani” untuk menciptakan dampak sosial dan “rasio” dalam mengembangkan bisnis yang berkelanjutan tentu tidak mudah.

Wirausahawan sosial di berbagai tahapan perkembangannya seringkali menemukan kesulitan ini. Di satu sisi, rencana bisnis yang matang dan realistik untuk dijalankan memang krusial. Namun, model sosial sekaligus teori perubahan yang tepat juga diperlukan untuk dapat meraih dampak sosial yang diinginkan.

Wirausaha sosial juga terbantu oleh jejaring yang terbentuk oleh identifikasi yang tepat atas para pemangku kepentingan dari berbagai sektor yang turut membantu berjalannya usaha tersebut—bukan hanya berkeinginan untuk berkegiatan sosial, tetapi juga mengembangkan bisnisnya dengan merangkul wirausaha sosial yang ada.

Bagi wirausaha sosial yang sedang berada di tahap pertumbuhan awal, menemukan sumber daya yang tepat dalam perjalanan itu amatlah penting. Sama seperti bisnis lain yang baru bertumbuh, DBS Foundation

melihat bahwa sumber daya tersebut berperan penting bagi sebuah bisnis untuk dapat berkembang. Inilah alasan kami membuat buku panduan praktis ini, yang kini telah hadir untuk mereka yang tertarik pada dunia kewirausahaan sosial di Indonesia. Buku ini diharapkan dapat mendukung wirausaha sosial untuk mengenal berbagai pemangku kepentingan sekaligus sumber daya yang dibutuhkan pada masa-masa awal pengembangan usaha. Buku ini juga menawarkan panduan awal tentang model bisnis yang dapat membantu meraih dampak sosial melalui operasi yang berkelanjutan, sekaligus gambaran atas kesuksesan sebuah wirausaha sosial. Pembaca diharapkan mendapat inspirasi tentang bagaimana wirausaha sosial yang sukses menjalankan operasinya, sebagai panduan untuk mengambil langkah awal dalam mengenal

ekosistem wirausaha sosial.

Tanpa diragukan, menjalankan wirausaha sosial memberikan tantangan tersendiri dan perasaan bangga pada saat yang sama. Hal itu terwujud ketika upaya sosial dibangun secara berkelanjutan tanpa harus bergantung pada modal filantropis. DBS Foundation memandang masa depan Asia dipenuhi oleh energi, potensi perubahan, dan inovasi. Wirausaha sosial berada di tengah-tengah masa depan yang penuh dinamika ini. DBS Foundation pun sangat bangga dapat melakukan perjalanan ini bersama Anda.

Patsian Low
Head of DBS Foundation

KATA PENGANTAR

UKM CENTER FEB UI

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial?* ini selesai dan dapat hadir untuk Indonesia.

Kewirausahaan sosial atau *social entrepreneurship* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kewirausahaan, meskipun kewirausahaan sosial memiliki ciri khas yang membedakannya dengan kewirausahaan konvensional. Kewirausahaan sosial menekankan pada tujuan yang lebih mulia, salah satunya adalah menanggulangi kemiskinan yang masih merupakan permasalahan dan kendala bagi kemajuan Indonesia. Kewirausahaan sosial juga menyadarkan para ekonom, politisi, dan pengambil kebijakan untuk mengubah arah berpikir dalam membawa Indonesia pada

kemajuan bangsa. Hal ini karena kewirausahaan sosial tidak semata menyelesaikan persoalan ekonomi, tetapi sekaligus menyelesaikan berbagai permasalahan sosial di tanah air.

Tidak hanya itu, kewirausahaan sosial juga menunjukkan kepada kita besarnya potensi aktivitas sosial ekonomi sebagai salah satu mesin pendorong pertumbuhan ekonomi dan pemerataan kesejahteraan. Adapun sosial ekonomi adalah aktivitas perekonomian yang didorong oleh kekuatan masyarakat sendiri (*social sector*), bukan oleh kekuatan pemerintah (*public sector*) atau kekuatan perusahaan di sektor swasta (*private sector*). Dana-dana filantropi masyarakat (berupa donasi, sedekah, zakat, infak, dan bentuk hibah lainnya) serta dana patungan berupa iuran (peserta patungan merasakan manfaat langsung dari kegiatan yang didukung) digunakan sebagai modal usaha –yang tidak terbatas pada

usaha-usaha yang secara khusus bermisi sosial.

Buku ini diharapkan akan menjadi buku pertama yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi masyarakat –baik akademisi, praktisi, maupun awam– yang memiliki semangat untuk membantu dan bergotong royong menanggulangi kemiskinan dan masalah sosial masyarakat di sekeliling kita, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia merupakan kampus pertama yang berusaha menyebarkan semangat kewirausahaan sosial kepada masyarakat, dalam bentuk buku. Buku ini juga diharapkan dapat menjadi bahan bacaan baru bagi para guru besar, akademisi, birokrat, pengusaha besar, pelaku UKM, media, dan sebagainya.

UKM Center FEB UI sangat bangga dapat turut mempromosikan suatu terobosan baru, yaitu kewirausahaan sosial. Terima kasih kepada tim penulis, Ibu Dewi Meisari dan kawan-kawan yang bekerja keras dalam menulis buku ini. Terima kasih banyak kami ucapkan kepada DBS Indonesia atas kepeduliannya yang besar terhadap kewirausahaan sosial dan kepercayaannya untuk memilih kami sebagai mitra dalam penyusunan buku ini. Terima kasih pula kepada rekan-rekan penggiat dan praktisi kewirausahaan sosial yang telah mendukung proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi tonggak yang meningkatkan perhatian banyak pihak terhadap potensi ekonomi sosial, dan dapat menginspirasi lebih banyak pihak untuk bersinergi mendorong tumbuh kembang kewirausahaan sosial di Indonesia.

Bagi generasi muda, semoga buku ini dapat menginspirasi dan membuat kalian lebih berani untuk menjadi wirausaha sosial.

Depok, 1 Juni 2015

Eugenia Mardhanugraha
Kepala UKM Center FEB UI

SEKAPUR SIRIH

Sekitar 20 tahun lalu, masih akrab di telinga kami bahwa ketika seseorang ingin mengirimkan berita melalui kantor pos, petugasnya akan bertanya: "mau yang cepat tapi agak mahal, atau lama tapi murah, Pak?". Hal ini karena kalau mau cepat tapi agak mahal bisa pakai telegram. Sementara jika mau yang murah maka agak lama, bisa pakai kartu pos dengan prangko biasa. Kini, dengan adanya inovasi teknologi, pertanyaan tersebut sudah tidak valid lagi. Mengapa? Karena sudah ada metode pengiriman berita yang cepat dan juga murah, yaitu melalui telepon seluler kita yang kini diberi gelar sebagai telepon pintar itu. Inovasi membuat kita tidak perlu lagi memilih antara kecepatan dan

harga karena kita menjadi bisa menikmati keduanya.

Kurang lebih hal yang serupa tengah terjadi dalam hal perkembangan bentuk organisasi. Dulu, ketika seseorang ingin mendirikan sebuah organisasi, pertanyaan umum yang akan diterima adalah: "organisasinya nanti bertujuan ke arah sosial (*non-profit*) atau bisnis (*for profit*)?" Dengan adanya konsep kewirausahaan sosial sebagai suatu wujud inovasi sosial, pertanyaan tersebut tidak lagi menjadi pertanyaan yang harus dijawab sebelum kita membangun suatu organisasi. Hal ini karena kini sebuah organisasi dapat bertujuan sosial dan berorientasi bisnis di saat yang sama. Justru orientasi bisnis tersebutlah yang membuat proses pencapaian tujuan sosial dapat berjalan dengan lebih mandiri dan berkelanjutan. *Social Enterprise* (SE) adalah nama jenis organisasi itu. Di

Indonesia, jenis organisasi ini memang masih tergolong baru, namun kini semakin banyak pihak yang mengakui bahwa jenis organisasi ini adalah yang paling keren. Dengan demikian, otomatis orang-orang yang mengembangkannya juga keren.

Sebagai penulis, kami hanya bisa kagum melihat semangat juang, kreativitas, dan empati yang dimiliki oleh para wirausaha sosial dan penggiat yang kami temui dan wawancara. Bagi kami, mereka keren sekali. Syukurnya kebanyakan dari mereka sangat sibuk berkarya melalui SE masing-masing sehingga tidak sempat menulis buku sendiri, atau membuat sistematika proses pengembangan SE yang telah dilalui agar lebih mudah direplikasi. Akhirnya, terbuka ruang bagi orang-orang seperti kami—yang walau bukanlah wirausaha sosial namun memiliki semangat yang sama untuk

mendorong perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia—untuk turut berkontribusi, khususnya melalui membukukan kisah sukses dan proses pengembangan SE di Indonesia.

Buku ini dikemas sedemikian rupa agar (semoga) dapat menginspirasi, memotivasi, dan membantu mengurangi kebingungan yang masih banyak dialami oleh generasi muda yang sudah ingin menjadi wirausaha sosial, atau bahkan sudah, namun masih pada tahapan *start-up*. Metode pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui studi *literatur*, *focus group discussion*, serta kunjungan lapangan dan wawancara mendalam dengan beberapa penggiat dan praktisi. Untuk menangkap keragaman corak SE kami mendatangi berbagai jenis SE, dari yang sudah berbadan hukum berupa yayasan, perseroan terbatas, dan koperasi, sampai yang belum berbadan hukum. Hal ini dilakukan

agar kami dapat memetakan tipe-tipe SE yang ada di Indonesia. Adapun tujuan besar dari buku ini adalah untuk memperbanyak SE yang tumbuh sehingga dalam jangka panjang SE bisa menjadi bentuk organisasi yang memegang peranan penting bagi perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, generasi muda dan *start-up social entrepreneurs* adalah sasarannya; sementara wirausaha sosial yang sudah sukses, diangkat cerita suksesnya di buku ini untuk meng-inspirasi masyarakat pada umumnya, dan generasi muda pada khususnya.

Selain cerita sukses, buku ini juga menguraikan kriteria dan tipe-tipe SE, yang dalam penjelasannya disertai dengan contoh kasus dan ulasan sistematis dengan menggunakan Kanvas Model Bisnis. Semoga metode ini dapat membuat pembaca lebih mudah dalam memahami proses bisnis

masing-masing tipe SE, sehingga kelak juga akan lebih mudah dalam mereplikasi langkah dan prosesnya, serta lebih mudah pula dalam menyesuaikannya dengan konteks permasalahan sosial dan kondisi masyarakat yang ingin diberdayakan. Melalui pembahasan tersendiri mengenai penyusunan rencana bisnis dan cara mempresentasikannya, diharapkan pembaca tidak hanya akan mendapatkan gambaran seputar proses perancangan SE, namun juga proses perencanaan langkah aksi yang lebih tepat untuk mendukung tujuan pembangunan dan pengembangan SE-nya.

Kami sadar betul, tak ada gading yang tak retak. Buku ini mungkin belum mampu mengurai semua kebingungan, atau juga belum menjawab semua rasa ingin tahu seputar kewirausahaan sosial. Namun dengan proses penyusunan yang bersifat kokreasi

dengan beberapa praktisi dan penggiat, kami berharap setidaknya buku ini bisa menjawab kebingungan dan rasa ingin tahu yang bersifat mendasar, khususnya seputar kriteria SE yang memang dewasa ini memiliki urgensi tersendiri, yaitu agar dukungan-dukungan yang kian bertambah dapat dialokasikan ke organisasi atau orang yang memang tepat.

Akhir kata, banyak terima kasih kami ucapkan kepada DBS Indonesia atas kepercayaannya kepada kami, dan juga kepada rekan-rekan kontributor atas waktu dan pemikiran yang telah dibagi selama proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi alat bagi kita bersama untuk terus memajukan kewirausahaan sosial di Indonesia. Bagi pembaca, semoga buku ini dapat menjadi magnet yang membangkitkan keberanian untuk menjadi wirausaha sosial, sekaligus kompas yang dapat menunjukkan

arah sehingga pembaca dapat tahu ke mana dan bagaimana mereka harus menyusun langkah dalam membangun SE. Semoga pula, setelah hadirnya buku ini akan semakin banyak generasi muda yang akan menjawab "Ya" ketika ditanya apakah mereka berani menjadi wirausaha sosial; dan ketika ditanya apakah mereka ingin membangun solusi atas permasalahan sosial secara mandiri dan berkelanjutan, akan semakin banyak pula yang akan menjawab: "mengapa tidak?"

Sekian sekapur sirih dari kami. Selamat membaca dan salam inspirasi!

Depok, 1 Juni 2015

Tim Penulis

**Buku ini disusun dalam suatu proses
gotong royong.**

Terima kasih kami ucapkan kepada para kontributor yang telah turut mendukung penyusunan buku ini.

1. Aditya Sjahrandra, PT Vasham Kosa Sejahtera.
2. Adjie Wicaksana, Innovation for Community Development Center (ICDC Indonesia).
- 3 Alfatih Timur, www.kitabisa.com.
4. Alia Noor Anoviar, Dreamdelion.
5. Ari Margiono, Universitas Bina Nusantara
6. Ari Sutanti, British Council Indonesia.
7. Asep Supriadin, Koperasi Putera Mekar (Teh Iroet).
8. Bambang Ismawan, Bina Swadaya.
9. Benito Lopulalan, Sinergi Indonesia.
10. Dewi Hutabarat, Sinergi Indonesia.
11. Eko Pratomo, Yayasan Syamsi Dhuha.
12. Elvira Soufyani, UnLtd Indonesia.

13. Erie Sudewo, Character Building Indonesia.
14. Fajar Anugerah, Kinara Indonesia.
15. Gadis Lukman, PT Bank DBS Indonesia
16. Gamal Albinsaid, Indonesia Medika.
17. Goris Mustaqim, Asgar Muda.
18. Gusti Rosvia, Bappenas.
19. Helianti Hilman, PT Kampung Kearifan Indonesia (JAVARA Indigenous Indonesia).
20. Laina R. Greene, Ashoka Indonesia.
21. Leonardo A.A. Teguh Sambodo, Bappenas.
22. Leonardo Kamilius, Koperasi KASIH Indonesia.
23. Luther Kembaren, MM-CSR Universitas Trisakti.
24. Masril Koto, LKMA.
25. Mohamad Bijaksana Junerosano, Greeneration Indonesia.
26. Mohammad Baedowy, Majestic Buana Group.
27. Mursida Rambe, KJKS BMT Beringharjo.
28. Nezatullah Ramadhan, Nara Kreatif.

-
- 29. Prasetya Bramantara Yudaputra, PT Rekan Usaha Mikro Anda.
 - 30. Prof. Rhenald Kasali, PhD., Rumah Perubahan.
 - 31. Romy Cahyadi, UnLtd Indonesia.
 - 32. Silverius Oscar Unggul, Perkumpulan Telapak
 - 33. Solita, Boston Consulting Group.
 - 34. Sriyono, Koperasi Mufakat.
 - 35. Veni Ari Jayanti, UnLtd Indonesia.
 - 36. Veronica Colondam, YCAB Foundation.
 - 37. Victor Cahyadi, Kinara Indonesia.

DIREKTORI HALAMAN JEDA

BAB
1

> WIRAUSAHA SOSIAL INSPIRASI DUNIA

Infografis 1: Apa Kabar Dunia? hal. 1

BAB
2

> EKOSISTEM KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI INDONESIA

Box 1. Social Entrepreneur dan Kebijakan	hal. 104
Food for Thought 1. Dukungan Pemerintah bagi Social Enterprise di beberapa Negara	hal. 106
Tabel 1. Berbagai Sumber Dukungan dan Bantuan Finansial bagi Social Enterprise	hal. 145
Food for Thought 2. Saya cocoknya akses dana ke mana, ya?	hal. 154
Food for Thought 3. Ringkasan jenis-jenis sumber dana untuk Social Enterprise	hal. 158
Infografis 2: Potret Kondisi Infrastruktur di Indonesia	hal. 166
Infografis 3: Budaya Kewirausahaan	hal. 170
Box 2. Mangan ora Mangan sing Penting Ngumpul	hal. 186
Tabel 2. Pusat Kewirausahaan Universitas di Indonesia	hal. 193
Infografis 4: Potret Masalah Pengangguran di Indonesia	hal. 203
Box 3. Brand story Javara	hal. 211
Infografis 5: Prospek Cerah Pasar Indonesia	hal. 215
Infografis 6: Potret Disparitas Kemiskinan dan Keragaman SDA Nusantara	hal. 227
Tabel 3. Kondisi yang Mendukung dan menghambat dalam ekosistem social entrepreneurship Indonesia	hal. 229

BAB
3

> WIRAUSAHA SOSIAL INSPIRASI INDONESIA

Infografis 7: Apa Kabar Indonesia? hal. 235

BAB
4

> KONSEP DAN MODEL BISNIS SOCIAL ENTERPRISE

Food for Thought 4. Proses Kreatif Wirausaha Sosial	hal. 342
Box 4. Laporan Dampak Sosial Kepada Publik	hal. 359
Box 5. TOMS: Sepatu untuk Masa depan Jutaan Anak Tidak Mampu	hal. 365
Box 6. What it takes to develop a social enterprise: Intangible key resources	hal. 377
Box 7. Toraja Melo: Kepercayaan adalah Kunci Kesuksesannya	hal. 386
Box 8. Kriteria social enterprise lainnya	hal. 398
Food for Thought 5. Definisi dan Kepentingan Gerakan Kewirausahaan Sosial	hal. 401
Food for Thought 6. Menemukan Model Bisnis yang "Pas"	hal. 405
Box 9. Social Activism/Community sebagai cikal bakal social enterprise	hal. 443
Food for Thought 7. Mind Mapping tipe-tipe SE di Indonesia	hal. 484
Tabel 4. Segmen Pengguna (Customer Segment)	hal. 488
Tabel 5. Tawaran Nilai Sosial (Social Value Proposition)	hal. 491
Tabel 6. Sumber Daya Manusia (Human Resource)	hal. 492
Tabel 7. Arus Penerimaan (Revenue Stream)	hal. 498
Tabel 8. Kepemilikan dan Kontrol (Ownership and Control)	hal. 499
Tabel 9. Target Organisasi (Organization Goals)	hal. 503

BAB
5

> MENYUSUN RENCANA BISNIS YANG EFEKTIF UNTUK SOCIAL ENTERPRISE

Food for Thought 8. Dinamika organisasi social enterprise	hal. 504
Food for Thought 9. Proses Perancangan sebuah Social Enterprise	hal. 554
Tabel 10. Gambaran Daftar Isi Business Plan Untuk Social Enterprise	hal. 566
Food for Thought 10. Ringkasan Proses Perancangan dan Perencanaan Social Enterprise	hal. 576

BAB
6

> TIP DAN TRIK MEMPRESENTASIKAN IDE DAN RENCANA BISNIS BAGI WIRAUSAHA SOSIAL

Box 10. Mengoptimalkan momentum untuk menceritakan ide bisnis	hal. 611
Food for Thought 11. Harapan Mereka	hal. 626

BAB
7

> MEMBANGUN SOLUSI ATAS PERMASALAHAN SOSIAL SECARA MANDIRI DAN BERKELANJUTAN, MENGAPA TIDAK?

"Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling banyak manfaatnya untuk orang lain" hal. 645

7 hal yang setiap (calon) wirausaha sosial perlu ketahui:

- 1** | Memanfaatkan prinsip bisnis atau kewirausahaan untuk mengatasi masalah sosial adalah suatu konsep yang realistik.
- 2** | Bagi wirausaha sosial, masalah sosial adalah peluang. Jadi jangan ragu memulai hanya karena ekosistem di Indonesia belum mendukung.
- 3** | *Social enterprise* adalah sebuah organisasi yang memiliki orientasi berkelanjutan, jadi bukan sekedar proyek. Namun sebuah proyek sosial bisa saja menjadi cikal bakal sebuah *social enterprise*.
- 4** | Hal yang membedakan *social enterprise* dengan organisasi bisnis biasa adalah adanya misi sosial, pemberdayaan, pengamalan prinsip bisnis yang etis, dan *monitoring* dampak sosial.
- 5** | *Social enterprise* di Indonesia memiliki corak yang beragam, pahami sumber daya yang ada dan misi sosial yang ingin dicapai, dan pilihlah tipe yang paling sesuai.
- 6** | Jangan tergesa-gesa menyusun perencanaan bisnis. Pastikan dulu masalah sosial yang ingin diselesaikan sudah diidentifikasi secara spesifik, dan solusi yang ditawarkan sudah tepat.
- 7** | Gagasan solusi yang tepat belum dapat menjamin keberhasilan dalam menggalang dukungan. Kunci yang menentukan ada pada cara penyampaiannya.

DAFTAR ISI

1 Wirausaha Sosial yang Menginspirasi Dunia6

1.1 Jamie Oliver: Pemberdaya Pemuda Marginal melalui Bisnis Kuliner, Fifteen Restaurant.....	13
1.2 Muhammad Yunus: Pejuang Pemberantas Kemiskinan melalui Keuangan Mikro, Grameen Bank	27
1.3 Dr. V: Pendiri Aravind Eye Care Hospital, Penerang Kehidupan Jutaan Masyarakat Buta India	48
1.4 Ela Bhatt: Pengagas Barisan Langkah Jutaan Perempuan Miskin menuju Kemandirian dan Jaminan Kerja, melalui Self Employed Women's Association.....	63
1.5 Bill Drayton: Bapak Kewirausahaan Sosial Dunia, Pendiri Ashoka Foundation	79

2 Gambaran Ekosistem Kewirausahaan Sosial di Indonesia91

2.1 Kebijakan Pemerintah	97
2.2 Finansial	120
2.3 Dukungan	159
2.4 Budaya.....	173

2.5	Modal Manusia	188
2.6	Kondisi Pasar	204
2.7	Lokasi Geografis.....	216
2.8	Kesimpulan	228

3 Wirausaha Sosial Inspirasi Indonesia237

3.1	Bambang Ismawan: Empat Dasawarsa Membangun Bangsa yang Mandiri dan Sejahtera, Bersama Bina Swadaya.....	242
3.2	Mursida Rambe: Memutus Ketergantungan Pedagang Kecil terhadap Rentenir melalui BMT Beringharjo	265
3.3	Goris Mustaqim: Mengajak Pemuda untuk Membangun Bangsa dari Desa melalui Asgar Muda	285
3.4	Helianti Hilman: Pendiri PT Kampung Kearifan Indonesia yang Melestarikan Keragaman Hayati Nasional Melalui Pemberdayaan Petani	306
3.5	Asep Supriadin: Membuktikan Bahwa Petani Juga Bisa Punya Pabrik Bersama Koperasi Putera Mekar	326

4 Konsep dan Model Bisnis *Social Enterprise* ..348

4.1 Apa itu <i>Social Enterprise</i> ?	352
4.2 Gambaran Operasional <i>Social Enterprise</i> : Kanvas Model Bisnis	415
4.3 Mengidentifikasi Tipe <i>Social Enterprise</i> yang Ingin Dibangun.....	485

5 Menyusun Rencana Bisnis Yang Efektif Untuk *Social Enterprise*.....518

5.1 Punya <i>Business Plan</i> , Penting?	523
5.2 Proses Kreatif dalam Penyusunan <i>Business Plan</i> untuk <i>Social Enterprise</i>	529
5.3 Perencanaan Pelaksanaan dengan Model Bisnis dan <i>Business Plan</i>	564

6 Tip dan Trik Mempresentasikan Ide dan Rencana Bisnis bagi Wirausaha Sosial.....581

6.1 Tip dan Trik Mempresentasikan Ide <i>Social Enterprise</i>	599
6.2 Tip dan Trik Mempresentasikan Rencana Bisnis <i>Social Enterprise</i>	613

**7 Membangun Solusi atas Masalah Sosial Secara
Mandiri dan Berkelanjutan,
Mengapa Tidak?635**

Daftar Pustaka.....648
Biografi Penulis654
Informasi Tentang DBS Foundation.....661

Untuk perubahan
positif bangsa,
menuju Indonesia
yang lebih baik.

INFOGRAFIS 1

APA KABAR DUNIA?

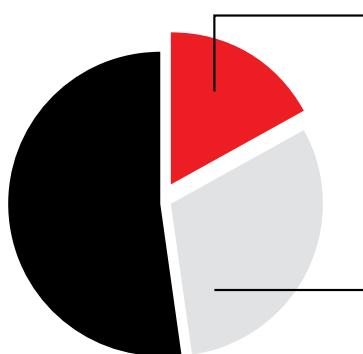


2015

Total penduduk bumi sekitar 7 miliar jiwa.



2011



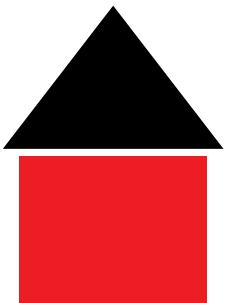
17%

1.1 miliar jiwa, masih hidup dalam kemiskinan ekstrem (di bawah USD 1.25 (PPP)/orang/hari).

31%

2 miliar jiwa hidup dalam kemiskinan (di bawah USD2 (PPP)/orang/hari).

Sumber: <http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>

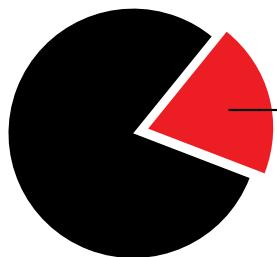


"Diprediksi sekitar **860 juta jiwa**
penduduk dunia hidup di area kumuh."



CO₂

Emisi karbondioksida dunia
meningkat 46% sejak 1990.



20%

perempuan usia 15 – 49 tahun
yang sudah menikah tidak
memiliki perencanaan keluarga.

Sumber: UN MDG Report 2013



Satu dari **empat** anak yang masuk sekolah
dasar, akan berhenti sebelum tamat sekolah.

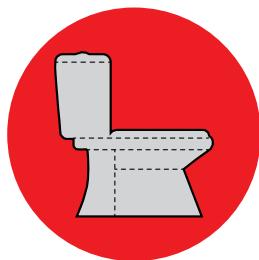
Lebih dari **100 juta anak di bawah 5 tahun**
mengalami **kekurangan nutrisi** (*undernourished*)
dan **berat badan** (*underweight*).



Hutan sebagai paru-paru dunia terus berkurang.
Negara-Negara Amerika Selatan dan Afrika
merupakan penyumbang deforestasi terbesar.
Hutan berkurang sebanyak 3.6 juta dan 3.4 juta
hektar per tahun di kedua wilayah tersebut.



Tingkat kejadian **HIV/AIDS** sudah mulai menurun, namun masih sekitar **2.5 juta jiwa** baru terkena HIV/AIDS setiap tahunnya.



Sejak 1990, sudah bertambah sebanyak **1.9 miliar jiwa** yang akhirnya memiliki akses ke fasilitas MCK layak.

2010



11% penduduk bumi
atau sekitar **700 juta jiwa**
belum memiliki akses
terhadap air bersih.

Sumber: UN MDG Report 2013



Apakah fakta dan kondisi di atas menggugah hati nurani kamu?

Apakah kamu termasuk yang ingin membangun solusi demi dunia kita yang lebih baik?

Apakah kamu ingin melakukannya dengan cara yang mandiri dan berkelanjutan?

Jika jawaban kamu adalah YA untuk seluruh pertanyaan di atas, maka kami ucapkan:

SELAMAT

Karena kamu sudah bertemu dengan buku yang tepat.



“Never worry about numbers. Help one person at a time, and always start from a person nearest you”

– Mother Theresa

1

WIRUSAHA SOSIAL YANG MENGINSPIRASI DUNIA

Konsep kewirausahaan sosial bukanlah suatu imaji kosong. Cerita sukses dari berbagai belahan negara menunjukkan bahwa konsep kewirausahaan sosial dapat diimplementasikan di berbagai konteks, mulai dari Inggris dan Amerika Serikat hingga Bangladesh dan India.



Mengenalkan cara baru untuk menyelesaikan suatu masalah memang seringkali tidak mudah. Beberapa pihak merespons dengan skeptis melalui pertanyaan, "Memangnya cara baru itu bisa menyelesaikan masalah dengan lebih tepat dan cepat?" Ada pula yang merespons dengan malas alias enggan mempelajari cara baru tersebut. Semakin nyaman suatu kalangan dengan cara lama yang biasa mereka gunakan, semakin sulit memperkenalkan cara baru. Konsep kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) yaitu pendekatan kewirausahaan (bisnis) yang digunakan untuk menyelesaikan masalah sosial tidak luput dari tantangan tersebut.

Kewirausahaan sosial menawarkan cara baru dalam mengatasi masalah sosial. Namun, tidak sedikit pihak yang ragu cara tersebut dapat dipraktikkan dalam kehidupan nyata. Hal ini karena praktik organisasi bisnis

yang umum ditemui adalah praktik yang bertujuan memaksimalkan laba, bukan untuk menyelesaikan masalah sosial. Masalah sosial dipandang sebagai urusan organisasi-organisasi sosial (*charity* atau yayasan) yang memang tidak memiliki orientasi laba (*not-for-profit organization*) dan umumnya bergantung pada donasi untuk mendanai kegiatan mereka. Sementara itu, masalah sosial yang besar sudah sepantasnya diurus oleh negara. Pihak-pihak yang skeptis tersebut memandang tujuan bisnis dan tujuan sosial seperti air dan minyak sehingga menyatukannya sama saja dengan imajinasi kosong yang tidak mungkin dapat diwujudkan.

Oleh karena itu, bukti menjadi sangat penting untuk mematahkan keraguan tersebut. Kisah nyata menjadi kunci untuk membuktikan bahwa konsep kewirausahaan

sosial bukanlah imajinasi kosong. Membangun solusi atas permasalahan sosial secara mandiri dan berkelanjutan melalui pengamalan prinsip-prinsip bisnis adalah suatu konsep yang dapat diimplementasikan. Syukurnya dunia saat ini sudah memiliki bukti tersebut. Beberapa kisah para wirausaha sosial (*social entrepreneur*) dan *social enterprise* yang mereka dirikan berhasil menginspirasi banyak insan. Dengan demikian, semakin banyak pihak percaya bahwa kewirausahaan sosial adalah suatu konsep hebat yang merupakan wujud inovasi sosial sehingga perlu didorong.

Diperkenalkan pertama kali pada sekitar tahun 1970-an, konsep *social entrepreneurship* menarik perhatian banyak orang yang ingin melakukan perubahan untuk mewujudkan dunia yang lebih baik. Lembaga-lembaga yang bertujuan khusus untuk mempromosikan dan mendorong kewirausahaan sosial pun

bermunculan, salah satunya adalah Ashoka Foundation yang lahir pada 1981. Para akademisi dan pengamat pun mulai mengangkat tema tersebut. Buku *The Rise of Social Entrepreneur* (ditulis oleh Charles Leadbeater) yang pertama kali terbit pada 1997 cukup berhasil mengungkit perhatian banyak orang. Pada tahun 2006, Muhammad Yunus sebagai seorang *social entrepreneur* mendapatkan penghargaan Nobel Perdamaian. Perlahan tapi pasti kewirausahaan sosial menjadi hal kerennya baru yang didukung oleh banyak orang. Publikasi cerita inspiratif mengenai sepak terjang dan keberhasilan para *social entrepreneur* pun semakin meluas. Beberapa di antaranya akan dikisahkan di dalam buku ini.

Kisah yang diceritakan di sini berasal dari negara-negara maju seperti Inggris dan Amerika Serikat, serta dari negara-negara

berkembang seperti Bangladesh dan India. Hal ini untuk menunjukkan bahwa konsep kewirausahaan sosial dapat diimplementasikan di berbagai konteks, baik negara berkembang maupun negara maju. Artinya, diimplementasikan Indonesia juga harusnya bisa, kan? Oke, mudah-mudahan sekarang kamu sudah penasaran untuk mengenal sosok-sosok *social entrepreneur* yang berhasil menginspirasi dunia ini. Yuk, disimak. Salam inspirasi!

'Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited to all we now know and understand, while imagination embraces the entire world, and all there ever will be to know and understand.'

(Albert Einstein)



1.1 JAMIE OLIVER: PEMBERDAYA PEMUDA MARGINAL MELALUI BISNIS KULINER, FIFTEEN RESTAURANT

Lahir dari keluarga *broken home* dengan label *gangster* yang terkait dengan berbagai tindakan kriminal memberikan kesulitan hidup tersendiri bagi Aaron Craze. Ayah Aaron masuk ke daftar kriminal di kantor polisi London Barat akibat kebiasaannya mabuk-mabukan serta keterlibatannya dalam kegiatan kriminal dan ilegal. Saudara sepupu Aaron pun harus menghabiskan hidupnya di penjara karena terlibat dalam perampokan mantan pemain klub sepak bola Chelsea, Juan Sebastian Veron. Aaron yang mengalami disleksia harus berhenti sekolah pada usia 15 tahun dan mulai bekerja serabutan setelah perceraian kedua orangtuanya. Semua kondisi



GAMBAR 1 Jamie Oliver bersama pemuda-pemudi yang diberdayakan di Fifteen Restaurant.

Sumber: <http://www.abouttimemagazine.co.uk/think/about-time-support-jamie-oliver-foundation/>

tersebut membuat Aaron sering terpinggirkan dari lingkungannya.

Ya, Aaron adalah pemuda marginal yang tidak memiliki banyak pilihan. Akhirnya, berbagai pekerjaan bergaji rendah pun harus ia lakukan, dari menjadi buruh pabrik, tukang kebun di pemakaman, hingga menjadi pegawai di kapal pesiar pemilik jaringan ritel Harrods, Mohammed Al Fayed. Pada saat itu Aaron tidak pernah bermimpi sedikit pun ia akan bisa memiliki mobil pribadi, apalagi

rumah sendiri. Akan tetapi, sebuah proyek kewirausahaan sosial melalui program magang di Fifteen Restaurant telah berhasil mengubah jalan hidupnya. Aaron kini menjadi pengusaha restoran sukses, penulis buku, sekaligus koki terkenal yang memiliki program memasak sendiri di stasiun TV ternama.

Tokoh di balik transformasi kehidupan Aaron Craze tersebut adalah James Trevor Oliver atau lebih dikenal dengan nama Jamie Oliver. Jamie adalah seorang wirausaha sosial sekaligus *celebrity chef*, *youtuber*, dan pengusaha restoran terkenal yang dilahirkan di Desa Clavering wilayah barat laut Essex, Inggris, pada tanggal 27 Mei 1975. Kiprahnya sebagai *chef* (koki) tidak terlepas dari latar belakang keluarganya yang merupakan pemilik restoran The Cricketer. Di restoran itulah Jamie biasa belajar memasak. Hal tersebut mendorongnya untuk melanjutkan

pendidikan di bidang kuliner di Westminster Catering College yang saat ini telah berubah nama menjadi Westminster Kingsway College.

Walau dilahirkan di dalam keluarga yang sejahtera dan sangat mendukung, perjalanan hidup Jamie tidak mudah. Sebagai penderita disleksia, masa kecil dan remaja Jamie dibayangi oleh cemoohan teman-temannya di sekolah. Namun, kegigihannya membuat cemoohan tersebut tidak berhasil menjatuhkan semangatnya. Cemoohan itu justru menjadi bahan bakar bagi dirinya untuk terus belajar, berfokus pada apa yang ia sukai dan kerjakan, serta konsisten berjuang untuk mewujudkan impiannya.

Kondisi ini tampaknya merupakan faktor yang menumbuhkan empatinya kepada anak-anak muda yang kurang beruntung, khususnya yang menderita disleksia seperti Aaron. Rasa empati itu membuat Jamie ingin berwirausaha



GAMBAR 2 Jamie bersama anak-anak yang belajar memasak makanan sehat, mudah, dan murah.

Sumber:<http://resources1.news.com.au/images/2015/03/29/1227283/675793-8ae01652-d5f2-11e4-91d8-f0bc1d307f16.jpg>

sosial, yaitu memberdayakan para pemuda marginal yang terlahir dan tumbuh dalam kondisi kurang beruntung, melalui usaha kuliner. Visi untuk berwirausaha sosial melalui bidang kuliner sebenarnya telah muncul sejak tahun 1990. Akan tetapi, hal tersebut baru dapat diwujudkannya satu dekade kemudian.

Selain sukses di bisnis kuliner, Jamie juga dikenal sebagai koki selebriti (*celebrity chef*). Pada tahun 2002, Jamie mewujudkan ide wirausaha sosialnya sebagai wujud balas

jasanya kepada masyarakat. Ia mendirikan sebuah restoran bernama Fifteen di wilayah Westland Place, London. Restoran tersebut dibangun dengan lebih menekankan pada keuntungan sosial (*social gain*) dibandingkan dengan keuntungan finansial (*financial gain*). Semua keuntungan dari restoran akan dikembalikan ke Fifteen Restaurant dan digunakan untuk mendanai program magang yang dilaksanakan oleh restoran tersebut. Pemenang program magang Fifteen Restaurant akan dibantu untuk mendirikan restoran mereka sendiri melalui dana pinjaman yang diperoleh dari Fifteen Foundation. Program magang di Fifteen Restaurant tersebut didokumentasikan ke dalam sebuah *reality show* yang ditayangkan melalui Channel 4, Inggris.

Komitmen sosial Fifteen Restaurant tidak hanya terlihat pada alokasi profit yang

diperolehnya, tetapi juga pada proses produksi yang selalu berusaha menghidupkan perekonomian lokal. Menu di Fifteen Restaurant terkadang berubah dua kali dalam sehari, bergantung pada ketersediaan bahan mentah di pasar lokal. Tidak jarang Fifteen Restaurant menyediakan menu baru pada sore hari yang dibuat dari sayur atau buah-buahan yang baru dipetik di perkebunan lokal pada pagi harinya.

Memastikan makanan yang disajikan dapat memuaskan lidah para pelanggan restoran, sekaligus melaksanakan program magang bagi para pemuda kurang beruntung, tentu tidak mudah. Namun, komitmen untuk memberdayakan para pemuda yang kurang beruntung serta kemauan pemilik dan para *trainer* di Fifteen Restaurant untuk berlelah-lelah memberikan pendampingan yang berkelanjutan, mampu membawa program

magang Fifteen Restaurant meraih keberhasilan. Para pemuda yang diberdayakan akhirnya memiliki kondisi kehidupan yang jauh lebih baik. Selain itu, sebagai acara televisi, program magang Fifteen Restaurant meraih *rating* yang sangat bagus. Acara tersebut juga disiarkan ke berbagai penjuru dunia dan ditonton oleh lebih dari lima juta orang. Fifteen Restaurant menjadi sangat terkenal dan melejit sebagai restoran yang paling banyak dibicarakan di kota London.

Pada tahun 2004, Jamie membuka restoran sejenis di kota Amsterdam. Dua tahun kemudian, ia pun membuka cabang Fifteen Restaurant di kota Cornwall dan Melbourne. Sistem magang dan penggalangan dana yang sama digunakan oleh Jamie Oliver untuk menolong para pemuda yang kurang beruntung agar dapat hidup secara mandiri melalui bisnis kuliner.

Program magang di Fifteen Restaurant diawali dengan proses seleksi. Pemuda kurang beruntung yang akan diberdayakan haruslah berusia 18 hingga 25 tahun dan bersedia mengikuti program magang selama 16 bulan. Para pemuda yang terpilih biasanya benar-benar tidak memiliki pekerjaan sehingga sulit membiayai kehidupan sehari-hari. Mereka juga memiliki berbagai masalah pribadi lainnya seperti kecanduan narkoba, masalah mental, korban kekerasan domestik, dan berbagai masalah sosial. Oleh karena itu, Jamie merasa perannya dalam program magang tersebut tidak hanya sebagai pendidik tetapi juga sebagai orangtua.

Dalam program magang tersebut, para pemuda diajari ilmu memasak melalui metode *on the job training* dan *college based work*. Mereka juga dibina melalui program pengembangan kepribadian untuk

meningkatkan rasa percaya diri. Selain itu, Jamie juga menyelenggarakan sesi psikoterapi dan *anger management* (mengelola rasa marah). Dengan berbagai masalah sosial yang dimiliki para peserta magang, biasanya sekitar sepertiga dari mereka mengundurkan diri dari program tersebut. Para pemuda yang mengikuti program magang hingga selesai akhirnya benar-benar bisa terlepas dari masalah sosial yang mereka alami dan berhasil berkarier sebagai koki andal di berbagai restoran ternama.

Perubahan sosial yang dilakukan oleh Jamie Oliver tidak berhenti pada pendirian Fifteen Restaurant semata. Pada tahun 2005 Jamie mulai melakukan kampanye formal untuk memperbaiki kualitas makanan yang dikonsumsi oleh para siswa di sekolah-sekolah di Inggris. Kampanye untuk mengonsumsi makanan sehat tersebut diabadikan Jamie

melalui acara televisi bertajuk "*Jamie's School Dinners*". Acara ini menunjukkan kepada publik bahwa anak-anak dapat mengonsumsi makanan sehat dan ekonomis, namun tetap dengan rasa yang mereka sukai.

Pada tahun 2008 Jamie meluncurkan kampanye *Ministry of Food* sekaligus membuka *Ministry of Food Centre*, tempat anak-anak berusia 12 tahun ke atas belajar memasak dalam lingkungan yang nyaman, menyenangkan, dan supportif. Tempat tersebut juga menawarkan kelas memasak yang mengajarkan cara memasak makanan sehat yang mudah dan murah. Untuk mewujudkan perubahan sosial tersebut, Jamie bekerja sama dengan perusahaan ritel The Good Guys untuk melaksanakan kegiatan di *Ministry of Food Centre*, serta melalui mobil-mobil *Ministry of Food* ke berbagai kota di Inggris.

Kampanye mengenai makanan sehat dan

bergizi yang dilakukannya berhasil menjadikan isu tersebut sebagai salah satu fokus perhatian para politisi Inggris di tingkat nasional. Kampanye tersebut akhirnya membawa perubahan radikal pada sistem penyediaan makanan di sekolah-sekolah di Inggris, bahkan meluas ke negara-negara lain seperti Amerika Serikat dan Australia.

Atas berbagai jasanya, tidak heran jika Jamie Oliver berhasil meraih berbagai penghargaan seperti:

- 1) *Member of the Most Excellent Order of the British Empire* (MBE) atas prestasi dan usahanya untuk memajukan para pemuda yang kurang beruntung.
- 2) *Honorary Fellowship* dari Royal College of General Practitioners.
- 3) *Healthy Cup Award* dari Harvard School of Public Health atas usahanya untuk

melakukan revolusi kuliner atau *food revolution* untuk memerangi obesitas pada anak-anak di Inggris dan Amerika.

Bagi Jamie, kuliner bukan sekadar proses mengolah dan menyajikan makanan, melainkan juga merupakan proses peningkatan taraf kehidupan melalui gizi yang baik. Seperti yang ia sering ucapkan, "*Nourish, to me, is nourishing food, nourishing your family, and nourishing your life.*"



"I wish for everyone to help create a strong, sustainable movement to educate every child about food, inspire families to cook again, and empower people everywhere to fight obesity."

Jamie Oliver

Sumber:http://g-ecx.images-amazon.com/images/G/02/uk/pcs/aplus/kitchen/Jamie-Oliver-Anniversary._V355316664_.jpg

1.2 MUHAMMAD YUNUS: PEJUANG PEMBERANTAS KEMISKINAN MELALUI KEUANGAN MIKRO, GRAMEEN BANK

Apalah arti pendidikan jika ilmunya tidak dapat dimanfaatkan untuk membantu menyelesaikan masalah yang nyata-nyata diderita masyarakat banyak? Kurang lebih pertanyaan itulah yang terngiang-ngiang di benak seorang Muhammad Yunus ketika ia baru kembali ke negaranya, Bangladesh, setelah mengantongi gelar doktor (*Doctor of Philosophy* atau Ph.D.) di bidang ilmu ekonomi dari Vanderbilt University di Tennessee, Amerika Serikat. Tidak hanya itu, ia juga sudah memiliki pengalaman sebagai asisten profesor di Middle Tennessee State University.

Perang saudara antara Pakistan Barat dan Pakistan Timur yang berujung pada



GAMBAR 3 Kantor Pusat Grameen Bank di Dhaka

Sumber foto: <https://geolocation.ws/v/P/36523714/grameen-bank-bhaban-mirpur-2-dhaka/en>

kemerdekaan wilayah Pakistan Timur dan lahirnya negara baru bernama Bangladesh pada tahun 1971, adalah peristiwa yang memanggil seorang Yunus untuk kembali ke tanah kelahirannya. Sewaktu masih di Amerika Serikat ia juga aktif menggalang dukungan untuk kemerdekaan Bangladesh sebagai negara baru.

Pada tahun 1974, Yunus yang saat itu berusia 34 tahun memutuskan pulang. Ia membawa ilmu ekonomi tingkat tinggi yang mengandung banyak filosofi dan teori, dilengkapi dengan bahasa matematika yang tidak mudah pula. Yang lebih penting, ia pulang dengan membawa semangat untuk turut aktif membangun bangsa dan negaranya. Semangat itulah yang memberinya energi untuk berpikir keras mencari solusi bagi bangsanya yang pada saat itu masih didera masalah kelaparan. Wajah kemiskinan yang sangat nyata dan akut tersebut sangat mengganggu hati nuraninya. Dalam prosesnya mencari solusi, ia berakhir pada kesimpulan bahwa hampir semua teori ekonomi kompleks yang ia pelajari bertahun-tahun tidak dapat digunakan untuk mengatasi masalah kemiskinan akut tersebut.

Akhirnya, Yunus memulai kembali proses belajarnya. Ia mencoba memahami masalah kemiskinan melalui observasi dan turun langsung ke lapangan. Bersama mahasiswanya ia mewawancarai masyarakat miskin di Desa Jobra, dekat Universitas Chittagong tempat ia mengajar dan menjabat sebagai Kepala Departemen Ilmu Ekonomi Perdesaan. Kaum perempuan yang dalam budaya Bangladesh saat itu kurang memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan ekonomi rumah tangga pun turut diwawancarai.

Melalui observasi lapangan tersebut, Yunus menemukan bahwa mayoritas masyarakat miskin, termasuk ibu-ibu pembuat kerajinan bambu yang ia temui, memiliki pinjaman kepada lintah darat lokal yang dapat memberikan pinjaman dengan bunga sekitar 10% per minggu atau 520% per tahun! Yunus spontan berpikir, jika saja masyarakat



GAMBAR 4 Suasana pertemuan kelompok mingguan

Sumber: www.grameenfoundation.org

miskin tersebut memiliki akses terhadap pinjaman yang menawarkan suku bunga lebih wajar, tentu mereka dapat mengalokasikan pendapatan untuk keperluan lain yang lebih baik bagi kesejahteraan rumah tangga mereka.

Berangkat dari temuan awal tersebut, Yunus pun melanjutkan proses belajarnya dengan mengajak mahasiswanya membuat daftar anggota masyarakat miskin yang

sedang terjerat utang kepada lintah darat. Akhirnya, didapat 42 orang. Jika dijumlahkan, total utang mereka hanya sekitar Rp11.200 (USD27).

"Ternyata jumlah uang yang membuat masyarakat miskin di sini selamanya terjerat utang amatlah kecil," ujar Yunus dalam hati. Tak perlu berpikir panjang, ia segera membantu mereka agar bebas dari jeratan utang. Berhubung total utang mereka hanya USD27, Yunus dengan gampang merogoh kantongnya sendiri untuk membebaskan 42 orang tersebut dari utang.

Setelah peristiwa itu, masyarakat setempat mulai memandang Yunus secara berbeda. Yunus dipandang bak malaikat yang dikirim dari langit. Mengamati fenomena tersebut, Yunus kembali berpikir, "Jika untuk menjadi malaikat hanya dibutuhkan uang USD27, tentu akan menyenangkan jika bisa membantu

lebih banyak lagi. Mungkin kita bisa menjadi malaikat super.”

Namun, sebagai seorang profesor Yunus tidak ingin membantu dengan cara menderma seperti yang baru saja ia lakukan. Ia lantas meneruskan proses berpikirnya untuk mendapatkan solusi yang lebih holistik dan sistematis. Solusi untuk menyediakan kredit atau pinjaman bagi orang miskin pun terlintas di kepalanya. Dengan semangat dan optimisme bahwa ide “brilian” tersebut akan disambut positif, ia menemui beberapa kolega bankirnya dan mengajak mereka menyalurkan kredit untuk masyarakat miskin.

Di luar dugaan, ide yang dipikirnya genius itu ternyata dipandang tidak masuk akal, bahkan gila, oleh semua bankir yang ia temui. “Orang miskin itu tidak *creditworthy*, tidak layak mendapatkan kredit perbankan karena tidak akan mampu memenuhi salah satu

syarat utama, yaitu memiliki aset berharga untuk dijadikan jaminan," itulah keyakinan para bankir saat itu. Orang miskin tidak memiliki jaminan sehingga dianggap berisiko tinggi dan tidak layak memperoleh kredit.

Yunus tidak puas. Ia merasa sistem yang ada saat itu tidak adil dan perlu diperbaiki. Yunus membawa ide yang sama ke tataran pengelola bank yang lebih tinggi, dari manajer sampai ke level direksi. Namun, jawaban yang ia terima selalu sama: orang miskin terlalu berisiko sehingga tidak layak mendapatkan kredit perbankan.

Setelah menjalani berbagai perdebatan yang berakhir pada penolakan idenya, Yunus akhirnya bersedia mengalah dan menyesuaikan dengan sistem perbankan yang ada. Ia menawarkan dirinya yang merupakan seorang profesor perguruan tinggi dan memiliki gaji bulanan cukup besar sebagai penjamin.

Kasarnya, Yunus yang mengajukan pinjaman kepada bank dalam jumlah besar, kemudian dana tersebut ia salurkan kepada masyarakat miskin dalam bentuk produk keuangan yang disebut kredit mikro. Skenario tersebut akhirnya dapat diterima oleh bank. Yunus pun bisa mulai merealisasikan ide yang ia yakini akan dapat membantu orang miskin dalam menolong diri mereka sendiri (*helps the poor to help themselves*).

Menyadari bahwa masyarakat miskin tidak memiliki jaminan, serta mayoritas tidak bisa membaca dan menulis, Yunus mengawali langkahnya dengan keyakinan bahwa sesungguhnya setiap orang dilahirkan dengan potensi yang sama besarnya, hanya saja berada di lingkungan pendukung yang berbeda. Akibatnya, tidak semua orang dapat mengaktualisasikan potensi diri mereka yang sesungguhnya. Ia yakin si miskin pun pasti

memiliki bakat atau keterampilan yang berpotensi ekonomi.

"Everybody is born with the same potential, but not everybody lives in environment that enables them to unleash their true potential," ujarnya dengan yakin. Yunus juga menganalogikan bahwa orang miskin itu ibarat pohon bonsai yang sebenarnya merupakan pohon besar tetapi sengaja dikerdilkan dengan cara memaksa bibit pohon untuk tumbuh di pot yang kecil.

Kurang lebih selama tiga tahun (1976–1979) Yunus mencoba dan mengevaluasi idenya melalui sebuah proyek kredit mikro untuk orang miskin (*banking for the poor*). Ternyata hasilnya benar-benar dapat mematahkan pesimisme para bankir yang pada awalnya mencemooh idenya. Memang benar orang miskin tidak memiliki jaminan, namun ternyata orang miskin di pedesaan

memiliki modal sosial berupa rasa solidaritas yang tinggi. Modal sosial tersebutlah yang oleh Yunus digunakan sebagai jaminan di dalam metode penyaluran kredit mikronya.

Yunus merancang agar setiap pemohon pinjaman terlebih dulu membentuk kelompok yang terdiri dari lima orang. Anggota-anggota kelompok tidak dapat meminjam secara bersamaan, tetapi harus secara bergiliran. Anggota lain hanya bisa meminjam jika anggota yang meminjam lebih dulu telah dapat membuktikan kedisiplinan dan kejujurannya dalam membayar cicilan. Selain itu, ada pula mekanisme tanggung renteng. Dalam mekanisme ini, jika seorang anggota kelompok sedang dalam kondisi tidak bisa membayar cicilan, anggota lainnya akan patungan untuk membayarkan cicilan si anggota yang sedang mengalami kesulitan tersebut. Setiap pinjaman pertama hanya

boleh dipergunakan untuk tujuan produktif atau mendukung usaha.

Dalam penyaluran kredit, Yunus merancang agar proyeknya juga memiliki preferensi kepada perempuan. Hal ini adalah praktik tidak umum di Bangladesh yang secara sosial masih mengalami ketimpangan gender. Ketimpangan ini tercermin pada penyaluran kredit perbankan untuk perempuan yang kurang dari 1% total pinjaman bank. Dengan cakupan program 500 orang, hasil percobaannya menunjukkan tingkat pengembalian yang tinggi, yaitu sekitar 99%. Angka ini lebih tinggi daripada tingkat pengembalian pinjaman komersial perbankan pada umumnya.

Pada tahun 1981 Yunus ingin memperbesar skala proyeknya. Selain untuk memperluas manfaat, ia juga ingin menguji apakah model yang ia ciptakan itu dapat tetap efektif jika

skalanya diperbesar (*scalable model*). Gajinya sebagai profesor tentu terbatas. Jika mengandalkan kekuatan dirinya sendiri, ia tidak akan dapat meminjam dana ke bank dalam jumlah yang jauh lebih besar. Akhirnya, ia menggalang dana dari beberapa lembaga donor besar, salah satunya adalah Ford Foundation yang pada 1981 memberikan bantuan sebesar USD770.000 yang perjanjian peruntukannya adalah sebagai dana jaminan pinjaman (*loan guarantee fund*). Yunus pun kemudian dapat dengan gagah kembali datang ke bank untuk mendapatkan pinjaman, karena sudah memiliki komitmen dana dari Ford Foundation yang bisa dijadikan jaminan. Dengan tambahan dana yang ada, Yunus dapat menjangkau lebih dari 10.000 peserta. Tingkat pengembalian kredit mikro yang disalurkan pun terbukti konsisten sangat tinggi, yaitu sekitar 99%.

Setelah berhasil membuktikan bahwa metode penyaluran kreditnya efektif, aman (tidak berisiko tinggi seperti yang diyakini para bankir), dan dapat diperbesar skalanya (*scalable*), Yunus ingin memformalkan proyeknya menjadi suatu lembaga perbankan yang legal. Ia lantas mengadvokasi pemerintah agar mengeluarkan peraturan khusus untuk menjadi landasan berdirinya sebuah bank yang bertujuan memberdayakan masyarakat miskin, yang ia beri nama *Grameen Bank*. Hal ini diperlukan karena praktik operasi bank yang akan didirikannya bertolak belakang dengan praktik perbankan pada umumnya. Jika tidak ada landasan hukum baru, operasi Grameen Bank sudah hampir pasti akan melanggar banyak peraturan perbankan yang sudah ada. Kebanyakan bank beroperasi di kota, Grameen Bank di desa. Semua bank mengharuskan ada jaminan sebelum

meminjam, Grameen Bank tidak. Semua bank lebih menyukai nasabah yang kaya, Grameen Bank lebih menyukai nasabah yang miskin, malah semakin miskin semakin ingin diberdayakan oleh Grameen Bank. Mayoritas bank menasar segmen laki-laki, Grameen Bank menasar segmen perempuan. Semua kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik Grameen Bank benar-benar berbeda sehingga membutuhkan dasar hukum sendiri.

Perjuangannya membawa hasil. Pada tahun 1983 Pemerintah Bangladesh mengeluarkan semacam undang-undang khusus yang mendasari berdirinya Grameen Bank. Di dalamnya diatur skema kepemilikan, sekitar 94% dimiliki oleh anggota atau pemanfaat Grameen Bank dan 6% dimiliki oleh Pemerintah Bangladesh. Dengan adanya landasan hukum yang mendasari pendirian Grameen Bank secara legal, proyek kredit

mikro yang digagas oleh Muhammad Yunus telah bertransformasi menjadi sebuah organisasi usaha legal bonafide yang memiliki misi sosial. Sejak itu, jalan Grameen Bank untuk menjalin kerja sama menjadi lebih lancar karena berbagai pihak menjadi lebih yakin bahwa Grameen Bank bukanlah sebuah organisasi abal-abal.

Sejak awal pendirian sampai awal tahun 1990-an, Grameen Bank banyak didukung oleh kerja sama pendanaan berbasis hibah atau pinjaman rendah yang suku bunganya di bawah harga pasar. Setelah berhasil menunjukkan rekam jejak yang baik selama lebih dari 10 tahun, Grameen Bank mulai menggalang dana ekspansi usaha melalui penjualan obligasi yang secara implisit disubsidi oleh pemerintah berupa fasilitas penjaminan. Jadi, Pemerintah Bangladesh tidak memberikan dana agar suku bunga obligasi Grameen Bank dapat dijual lebih

murah, melainkan menyediakan “dana siaga” yang siap digunakan jika Grameen Bank mengalami kebangkrutan. Fasilitas penjaminan semacam ini sangat membantu Grameen Bank dalam meyakinkan banyak pihak untuk membeli obligasi perusahaannya.

Setelah pengeluaran obligasi tersebut, sumber dana Grameen Bank yang berasal dari dana-dana sosial (hibah atau pinjaman lunak) pelan-pelan menghilang dan semakin didominasi oleh sumber dana komersial. Hal ini karena perputaran usaha Grameen Bank sudah mumpuni. Begitu pula dengan kepemilikan asetnya yang kian besar sehingga memiliki cukup kekayaan yang bisa diagunkan.

Grameen Bank juga mulai memiliki anak-anak perusahaan yang mendukung penghidupan anggotanya, seperti Grameen Telecom yang menyediakan produk telekomunikasi berharga terjangkau, dan

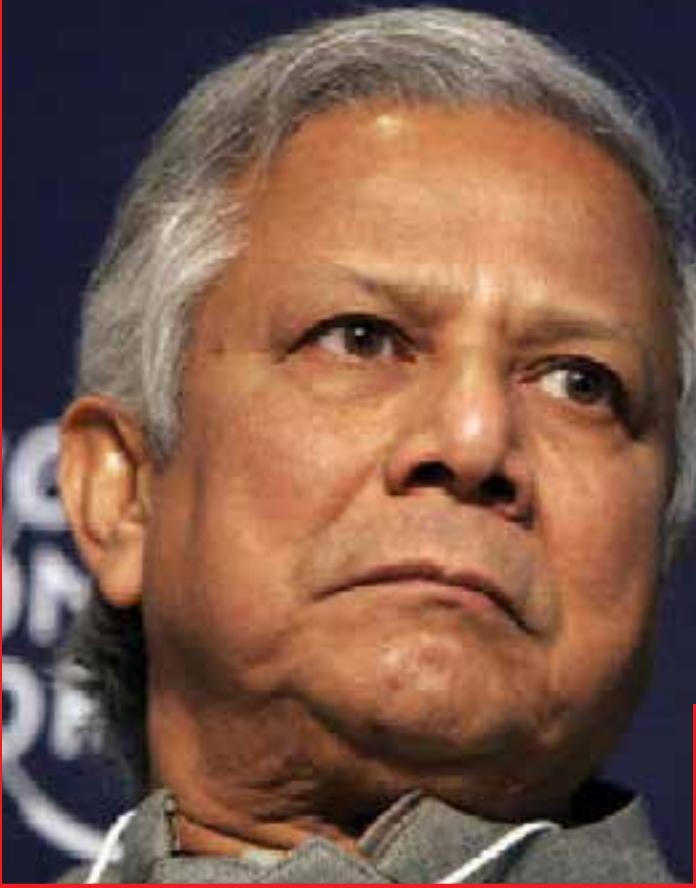
Grameen Shakti yang menyediakan fasilitas listrik, kompor, biogas, dan pupuk organik untuk meningkatkan kualitas hidup dan usaha jutaan anggotanya.

Dengan bermodalkan semangat, keyakinan, kesabaran, dan konsistensi, pada tahun 2013 Grameen Bank sudah memiliki 2.914 cabang, hampir 22.000 orang karyawan, 8,54 juta anggota, dan total aset sekitar USD2,3 miliar. Tingkat pengembalian kreditnya pun dapat terus dijaga di atas 95%. Melihat perjuangan dan pencapaiannya, sungguh wajar jika Komite Nobel Perdamaian Dunia menganugerahkan Nobel Perdamaian 2006 padanya. Pengakuan tersebut sangat membantu penyebaran lembaga keuangan mikro seperti Grameen Bank ke seluruh penjuru dunia. Terakhir terpantau Grameen Bank sudah memiliki 168 replikan di 44 negara, termasuk Amerika Serikat dan Kanada.

Kisah Grameen Bank ini adalah contoh nyata bahwa negara berkembang tidak selalu menyerap ilmu dan inovasi dari negara maju. Metode yang diciptakan Muhammad Yunus melalui Grameen Bank adalah bukti bahwa negara berkembang juga bisa membantu negara maju melalui inovasinya.

Saat ini Muhammad Yunus sudah berusia 74 tahun. Ia masih terus bersemangat mempromosikan kewirausahaan sosial dan penanggulangan kemiskinan. Ia percaya bahwa yang dilakukannya adalah suatu proses membantu orang lain untuk mencapai kebahagiaan hidup yang lebih baik. "*Making money is happiness but making other people happier, is super happiness,*" ujar Muhammad Yunus dalam sebuah konferensi kewirausahaan sosial yang diselenggarakan oleh Sinergi Indonesia di Cibubur, pada 2014 lalu.

Mungkin itu sebabnya Muhammad Yunus tidak tampak bertambah tua sejak 10 atau 20 tahun lalu walau kegiatannya sungguh banyak dan pasti melelahkan. Ia selalu bahagia karena mencintai apa yang ia kerjakan. Ia juga selalu bersemangat karena yakin melalui keuangan mikro yang ia perjuangkan, kemiskinan absolut dapat dijadikan sejarah. *"Poverty does not belong in a civilized human society. It belongs in museums,"* demikian ucapnya di berbagai forum dengan penuh keyakinan.



WORLD
ECONOMIC
FORUM

Sumber foto: <http://www.20min.ch/diashow/diashow.tpl?showid=118290>

"All humans are born entrepreneurs. The fact that the poor are alive is clear proof of their ability."

Muhammad Yunus



GAMBAR 5 GEDUNG AECH DI KOTA MADURAI

Sumber: <http://www.aravind.org/default/clinicscontent/aehmadurai>

1.3 DR. V: PENDIRI ARAVIND EYE CARE HOSPITAL, PENERANG KEHIDUPAN JUTAAN MASYARAKAT BUTA INDIA

Aravind Eye Care Hospital (AECH) adalah rumah sakit mata yang didirikan oleh Dr. Govindappa Venkataswamy (atau Dr. V) pada tahun 1976 di Kota Madurai, India. Berawal dari sebuah klinik kecil rumahan dengan 11

tempat tidur, AECH berkembang menjadi jaringan rumah sakit mata yang telah melayani hampir 32 juta pasien selama 36 tahun dan telah melakukan 4 juta operasi mata. Dua pertiga dari jumlah operasi tersebut diberikan dengan biaya yang sangat murah atau bahkan gratis. Setiap satu pasien yang mampu membayar menyubsidi dua pasien tidak mampu di AECH.

Model AECH ini telah mendapatkan pengakuan dunia dan menjadi subjek dari berbagai studi kasus. AECH tidak hanya memberikan pelayanan jasa rumah sakit, tetapi juga berkembang menjadi institusi pendidikan dan pelatihan paramedis di bidang kesehatan mata dan pemberantasan kebutaan, pusat penelitian dan pengembangan, *community outreach*, pusat produksi kebutuhan operasi mata, serta bank mata.



GAMBAR 6 Pasien AECH pascaoperasi.

Sumber: <http://www.wbur.org/npr/142526263/india-eye-care-center-finds-middle-way-to-capitalism>

Asal-muasal pembentukan AECH bermula dari maraknya penyakit kebutaan di India yang sebenarnya dapat dihindari. Ketika itu angka kebutaan penduduk India semakin meningkat dari tahun ke tahun. Pemerintah sebuah negara berkembang seperti India tidak mampu memenuhi kebutuhan kesehatan penduduknya karena pertumbuhan populasi, keterbatasan infrastruktur, pendapatan per-



GAMBAR 7 Proses operasi mata di AECH.

Sumber: <https://www.flickr.com/photos/62532814@N03/5737237128/>

kapita yang rendah, populasi yang menua, penyakit endemik, dan tingginya angka penduduk buta huruf.

Melihat keadaan tersebut Dr. V ingin membentuk sebuah model alternatif dari pelayanan kesehatan yang dapat mendukung usaha pemerintah dalam mengurangi angka kebutaan yang dapat dihindari tapi mampu



GAMBAR 8 Proses produksi lensa intraokular di Aurolab.

Sumber: <http://video.pbs.org/video/2129595970/>

membayai kegiatannya sendiri. Visi Dr. V adalah membentuk sebuah “waralaba” rumah sakit mata yang beroperasi dengan efektivitas dan efisiensi seperti restoran cepat saji McDonalds. Mengapa McDonalds? Hal ini karena McDonalds menggunakan model operasional yang menurut Dr. V sederhana. McDonalds menjunjung tinggi optimalisasi biaya melalui prosedur kerja yang dibuat



GAMBAR 9 Paramedis AECH melakukan *refraction testing* pada pasien

Sumber: <http://www.aravind.org/>

terstandar dengan rincian spesialisasi tugas yang sangat baik dan dikerjakan dalam volume besar. Dengan cara itu, McDonalds dapat melatih orang-orang dari seluruh belahan dunia yang memiliki latar belakang ras, pendidikan, dan budaya berbeda-beda untuk memproduksi barang yang sama dengan cara yang sama.

Untuk mewujudkan mimpi dan visi tersebut, saat memasuki masa pensiunnya di usia 58 tahun pada tahun 1976, Dr. V membentuk GOVEL Trust yang menjadi modal awal AECH. GOVEL Trust dibentuk dengan tujuan nonprofit, beranggotakan Dr. V sebagai ketua dan empat saudara Dr. V beserta pasangan mereka. Namun, sebagian besar bank menolak meminjamkan uang karena pertimbangan umur dan model usaha yang eksentrik. Akhirnya, Dr. V memutuskan untuk membuka AECH di rumah saudara laki-lakinya. Kala itu AECH memiliki 11 tempat tidur. Enam tempat tidur untuk pasien yang tidak mampu dan lima untuk pasien yang membayar. Dr. V bahkan menggadaikan semua perhiasan keluarganya untuk mendapatkan dana awal rumah sakit.

Sejak awal pendiriannya, anggota keluarga Dr. V memainkan peran penting dan vital

dalam pertumbuhan dan kesuksesan AECH. Adik perempuannya, Dr. G. Natchiar dan suaminya Dr. Nam, juga semua dokter spesialis mata yang bekerja di rumah sakit pemerintah di Madurai ikut berkontribusi dalam pengembangan rumah sakit tersebut. Seiring waktu, anggota keluarga Dr. V yang lain juga ikut bergabung sesuai dengan kapasitas mereka masing-masing. Banyak dari mereka yang turut memegang kepemimpinan di dalam AECH.

Sekitar sembilan tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1985, AECH telah membangun beberapa rumah sakit dengan kapasitas 100 tempat tidur di Theni, 400 tempat tidur di Tirunelveli, 874 tempat tidur di Coimbatore, 750 tempat tidur di Pondicherry, serta 150 tempat tidur di Salem, Dindigul, dan Tirupur. Rumah sakit menyediakan pelayanan berkualitas tinggi dan terjangkau untuk pasien

kaya dan miskin, serta mampu membiayai kegiatannya secara mandiri. Setiap rumah sakit AECH memiliki peralatan spesialis lengkap dengan fasilitas pendukung yang komprehensif. Pada akhir bulan Maret 2013 AECH telah melayani lebih dari 3,1 juta pasien dan telah melakukan lebih dari 370.000 operasi mata.

Untuk menjangkau masyarakat perdesaan di Tamil Nadu, AECH mengirimkan tenaga paramedisnya ke kampung-kampung guna melakukan *screening* pasien di semacam klinik mata yang mereka sebut Eye Camp. Hal ini merupakan strategi AECH untuk “menjemput pasien”. Pasien yang membutuhkan operasi akan dibawa ke rumah sakit. Di sana mereka akan disediakan makanan, tempat menginap, perawatan, dan transportasi untuk kembali ke kampung masing-masing. Pada akhir bulan Maret 2013, AECH telah membentuk 2.841

Eye Camp dengan 554.413 pasien melewati proses *screening* dan 90.547 pasien menjalani prosedur operasi. Selain memberikan pelayanan perawatan mata, *Eye Camp* juga mengedukasi masyarakat seputar perawatan mata. Hingga saat ini AECH telah melaksanakan beberapa program perawatan mata yang komprehensif.

AECH mampu memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada sedemikian banyak pasien dalam sehari karena perhatiannya pada proses dan metode yang inovatif untuk meningkatkan efisiensi. Contohnya, para dokter di AECH berdiri di antara dua meja operasi. Ketika mereka selesai dengan satu operasi, mereka cukup memutar badan ke pasien lain yang sudah dipersiapkan untuk operasi. Dengan cara ini AECH mampu menghemat jeda waktu yang berharga antara dua operasi sehingga para dokter bedahnya

menjadi sangat produktif. Hal tersebut juga menekan biaya rata-rata operasi.

Dokter bedah AECH rata-rata melakukan 2.000 operasi dalam setahun, padahal rata-rata tingkat nasional hanya 400. Meskipun melakukan operasi dalam jumlah besar, bukan berarti AECH menurunkan kualitas pelayanan mereka. Hal ini terbukti dari jumlah kasus komplikasi pascaoperasi di AECH yang hanya setengah dari jumlah komplikasi operasi yang terjadi di Inggris. Dengan jumlah operasi yang begitu banyak, para dokter bedah di AECH menjadi sangat terampil dalam menjalankan tugas mereka seiring dengan banyaknya pengalaman mereka dalam menjalankan operasi mata.

Hal lain yang menyebabkan AECH mampu menekan biaya operasi mata adalah karena AECH memproduksi sendiri lensa intraokular yang digunakan dalam operasi. Dengan

bantuan dari David Green, seorang pengusaha dari Amerika Serikat, AECH membentuk Aurolab yang menjadi pusat produksi lensa yang berorientasi nonprofit. Saat ini Aurolab memegang sertifikasi ISO 9002 dan memproduksi hampir 700.000 lensa setiap tahunnya, mengekspor lensa ke 90 negara, dan menguasai 10% pangsa pasar lensa dunia dengan harga USD8; hanya sekitar seperduapuluhan dari harga lensa yang diproduksi di negara-negara Barat.

Tenaga paramedis dianggap sebagai tulang punggung dalam sistem AECH. Sejak tahun 1976, perempuan-perempuan muda direkrut dari kampung-kampung sekitar Madurai dan dilatih untuk melakukan *refraction testing*, tugas-tugas keperawatan, konseling, dan *house-keeping*. Paramedis AECH sangat menghargai para pasien dan bersedia melakukan pekerjaan apa pun bagi pasien.

Setiap dokter bedah di AECH dibantu oleh paramedis yang andal sehingga mengoptimalkan waktu dan *skill* dokter tersebut. Hal ini juga menyebabkan produktivitas dokter bedah di AECH sangat tinggi. Dokter tidak dibayar lebih tinggi karena melakukan lebih banyak operasi. Namun, hal ini banyak membantu institusi pendidikan AECH karena semakin banyak pasien yang mereka tangani, semakin baik pelatihan bagi tenaga medis mereka.

Setelah Dr. V meninggal pada tahun 2006, kepemimpinan AECH dilanjutkan oleh adiknya, Dr. Natchiar dan suaminya Dr. Nam, dengan bantuan tim dokter, paramedis, dan relawan AECH. Mereka bekerja secara efisien dan memiliki *sense of ownership* yang tinggi terhadap lembaga AECH serta pada visi dan cita-cita Dr. V: "*To see all as one, to give sight to all*". Visi inilah yang menjadi bahan bakar

atau *driving force* bagi mereka untuk terus berkarya di AECH. Semua aktivitas yang dikerjakan setiap hari dalam membantu pasien memberikan kepuasan di dalam hati dan memberikan makna pada hidup yang nilainya tidak terukur dengan uang. *By the end of the day, when you help others you are actually helping yourself!*



"Intelligence and capability are not enough. There must also be the joy of doing something beautiful. Being of service to God and humanity means going well beyond the sophistication of the best technology, to the humble demonstration of courtesy and compassion to each patient."

Sumber: <http://blog.seva.ca/category/india/>

Dr. V

1.4 ELA BHATT: PENGGAGAS BARISAN LANGKAH JUTAAN PEREMPUAN MISKIN MENUJU KEMANDIRIAN DAN JAMINAN KERJA, MELALUI SELF EMPLOYED WOMEN'S ASSOCIATION

Seperti yang umum ditemui di negara-negara berkembang, tenaga kerja di India masih didominasi oleh tenaga kerja sektor informal. Pada awal tahun 1970-an, sekitar 93% dari tenaga kerja India bekerja di sektor informal. Jika hanya tenaga kerja wanita yang dilihat, maka yang bekerja di sektor informal sekitar 94%. Tenaga kerja yang mayoritas merupakan wirausaha mikro yang bersifat mempekerjakan diri sendiri (*self-employed*) atau buruh lepas ini jelas tidak dilindungi secara hukum. Mereka umumnya tidak memiliki kartu identitas, apalagi jaminan sosial. Mereka justru kerap dibayar dengan



GAMBAR 10 Mahasiswa NUS mengunjungi pabrik pengemasan bumbu milik SEWA di Desa Pij, India

sumber: http://www.nus.edu.sg/global/steer_india2012-3.html

tarif di bawah upah minimum dan diperlakukan semena-mena melalui pemutusan hubungan kerja secara mendadak dan tanpa pesangon. Kehidupan mereka dapat dibilang memprihatinkan. Selain memiliki tingkat pendapatan yang rendah, siklusnya pun tidak stabil. Mereka tidak setiap hari memiliki pendapatan. Akibatnya, tidak jarang mereka

harus hidup di jalan karena tidak mampu menyewa tempat tinggal.

Persisnya di Ahmedabad, Provinsi Gujarat, cukup banyak tenaga kerja perempuan informal seperti itu yang mengais rezeki di sektor tekstil, baik sebagai pedagang kain bekas (*self-employed*) atau tenaga kerja pendukung seperti tukang panggul atau pendorong gerobak. Tidak tahan mengalami banyaknya perlakuan tidak adil, melalui perantaraan seorang kontraktor kerja, sekelompok buruh dan wirausaha mikro wanita tersebut mengadukan nasib mereka ke Textile Labour Association (TLA), sebuah asosiasi buruh tekstil yang didirikan oleh Mahatma Gandhi pada 1917 di Ahmedabad. Asosiasi ini memang aktif melakukan advokasi untuk pemenuhan hak-hak buruh. Di TLA, sekelompok buruh informal tersebut dipertemukan dengan Ela Bhatt, pengacara



GAMBAR 11 Situasi Rapat Anggota SEWA

sumber: <https://indiacommunityradio.wordpress.com/2011/11/23/sewa-the-movement/>

spesialis tenaga kerja perempuan yang memimpin unit TLA bernama Women's Wing.

Segera setelah mendengar permasalahan tersebut, Ela Bhatt berkunjung ke tempat mereka bekerja dan bertemu dengan komunitas wanita tukang panggul. Hasilnya langsung ia tuangkan ke dalam sebuah artikel yang dimuat koran lokal. Dalam artikel itu kehidupan kerja komunitas perempuan

tukang panggul dipaparkan dengan lugas, baik menyangkut upah yang sangat rendah dan tidak menentu, maupun perlakuan tidak adil lainnya.

Tulisan memang dapat memberikan dampak yang luar biasa. Beberapa pedagang kain menanggapi artikel tersebut dengan mengklaim bahwa mereka telah berlaku adil kepada para perempuan tukang panggul tersebut. Tak mau melewatkannya kesempatan, klaim tersebut digunakan oleh Ela Bhatt sebagai manuver untuk membangun tekanan sosial kepada kalangan pedagang kain. Sebagai pengikut setia Gandhi yang mengajarkan perlawanan damai, Ela Bhatt membangun tekanan sosial dengan cara mencetak klaim tersebut ke dalam bentuk kartu yang kemudian ia sebarluaskan ke kalangan pedagang kain dan buruh. Hal itu membuat pedagang kain merasa malu atau

gengsi jika masih berlaku tidak adil kepada buruh perempuan yang mereka pekerjakan.

Keseluruhan peristiwa tersebut menjadi buah bibir masyarakat pada umumnya dan komunitas pekerja tekstil pada khususnya. Women's Wing-TLA semakin banyak didatangi para wanita yang bekerja di sektor tekstil. Akhirnya, Ela Bhatt melalui Women's Wing-TLA yang dipimpinnya memfasilitasi sebuah pertemuan umum yang dihadiri oleh para pedagang kain bekas dan ratusan buruh perempuan. Dalam pertemuan tersebut tercetus sebuah ide bahwa mereka membutuhkan asosiasi khusus untuk mewadahi aspirasi dan memfasilitasi kebutuhan mereka.

Pertemuan inilah yang menjadi tonggak pendirian Self Employed Women's Association (SEWA) pada bulan Desember 1971. Pada tahun 1972 SEWA resmi terdaftar secara



GAMBAR 12 Ketika dikunjungi oleh Hillary Clinton

sumber: www.still4hill.com

hukum dengan Arvind Buch (pemimpin TLA) sebagai ketua dan Ela Bhatt sendiri sebagai Sekretaris Umum. Dari sini tersirat kebijaksanaan Ela Bhatt. Walaupun yang menggagas SEWA adalah dirinya, ia tetap mendahulukan atasannya di TLA untuk menjabat sebagai ketua SEWA. Baginya, jabatan tidak akan membatasi dirinya dalam berkarya.

Dengan begitu banyak pengalamannya sebagai pengacara hak buruh dan latar belakang pendidikannya yang sempat mendapatkan diploma di bidang tenaga kerja dan koperasi dari Afro-Asian Institute of Labor and Cooperative di Tel-Aviv, Israel, Ela Bhatt membangun dan mengembangkan SEWA sebagai sebuah organisasi berbasis gerakan dari bawah (*bottom-up movement*). Dalam hal pengelolaan, ia memfokuskan operasional organisasi untuk memenuhi dua kebutuhan utama anggota SEWA yaitu jaminan kerja dan kemandirian dengan cara yang fleksibel dan dijalankan berdasarkan prinsip Gandhi.

Fleksibilitas SEWA dapat digambarkan seperti pohon beringin. Seseorang akan kesulitan jika hendak menelisik pohon beringin karena tumpukan akar gantung yang menjuntai di batangnya tak jarang tampak seperti benang kusut. Namun, pohon beringin

secara keseluruhan bersifat rindang sehingga mampu memberikan perlindungan yang luas. Lagi pula, kerusakan pada satu akar gantung tidak memberikan pengaruh besar pada keseluruhan pohon. Seperti itulah konsep Ela Bhatt dalam mengelola SEWA sebagai organisasi dan gerakan. Kalau dilihat dari luar, akan sulit mengidentifikasi pola kerja SEWA. Setiap cabang memiliki otonomi untuk mengatasi masalah yang ditemukan dan tidak ada pendekatan yang benar atau salah karena setiap masalah dan solusinya selalu didiskusikan dalam pertemuan rutin tingkat cabang. Hasil akhir dari langkah yang diambil oleh cabang-cabang kemudian dikomparasi di tingkat pusat.

Konsekuensi dari fleksibilitas ini membuat SEWA menjadi organisasi yang belajar secara organik atau alami. Para staf menjadi terbiasa mengambil risiko, dan bukan menghindarinya.

Inovasi serta adaptasi menjadi hal yang lumrah. Mereka memandang bencana seperti gempa atau banjir, serta kekerasan umum sebagai sebuah kesempatan, bukan rintangan. Mereka juga bermotivasi tinggi, energik, dan penuh komitmen. Mereka merasa dipercaya sehingga sangat sedikit yang mengundurkan diri dari SEWA. Fleksibilitas ini juga membuat SEWA memiliki kemampuan berkembang pesat karena mudah beradaptasi dan tumbuh tanpa kesulitan birokrasi sebagaimana sering dijumpai dalam sebuah korporasi besar. SEWA tumbuh sebagai organisasi dengan ideologi bukan dogma yang membuat SEWA mampu bekerja sama dengan organisasi apa pun untuk memberdayakan para perempuan miskin produktif.

Ela Bhatt sebagai pengagas dan pemimpin SEWA telah berhasil mengimplementasikan model manajemen partisipasi yang luar biasa

efektif. Di tingkat cabang, SEWA memiliki tiga lapis kepengurusan, yaitu koordinator distrik, kepala tim, dan pengurus tingkat desa yang membantu kepala tim. Tugas utama kepala tim dan pengurus tingkat desa adalah menyosialisasikan SEWA dan merekrut anggota. Sementara itu, koordinator distrik berfokus mengoordinasikan kegiatan dan hasil kerja setiap kepala tim dan pengurus tingkat desanya. Apabila para penduduk di suatu desa setuju untuk bergabung, pengurus akan mengangkat salah satu di antara mereka yang secara sukarela bersedia menjadi pemimpin desa. Pemimpin desa akan menjadi mitra dalam menyebarkan informasi lebih lanjut mengenai SEWA, manfaat bergabung, membantu para wanita desa mengidentifikasi kebutuhan mereka, dan melakukan proses peningkatan kapasitas.

Kerja tim yang luar biasa tersebut dapat dijalankan berkat sebuah prinsip yang dipegang teguh. Prinsip dasar Gandhi yaitu *satya* (kejujuran), *ahimsa* (tanpa kekerasan), dan *brahmacharya* (pengendalian diri berupa kesabaran dan kekuatan untuk bersandar pada diri sendiri, atau *self reliance*) adalah nilai-nilai yang selalu melekat dalam kegiatan SEWA, bahkan sering dinyanyikan dalam bentuk pelafalan sebelum memulai rapat atau pelajaran di SEWA Academy. Selain itu, nilai kuat inklusi dan partisipasi selalu digiatkan meskipun hal tersebut membuat setiap pertemuan memakan waktu yang lama dan kurang efisien. Selain nilai-nilai tersebut, Ela Bhatt percaya bahwa berfokus pada wanita merupakan kunci konsistensi dan sukses SEWA selama lebih dari empat dekade ini.

Berkat kerja sama dan kerja keras, serta kebutuhan yang sama yaitu menuju jaminan

pekerjaan dan kemandirian. Dengan mengandalkan modal awal berupa iuran keanggotaan, koperasi SEWA telah berkembang menjadi sebuah organisasi besar dan masih terus bertahan hingga saat ini. Sebagai gerakan, SEWA di Gujarat telah mewadahi 84 koperasi, 81 kelompok produsen di perdesaan, 6 organisasi jaminan sosial dan kelompok simpan pinjam, termasuk di dalamnya SEWA Bank dan Asuransi Kesehatan. Produk-produk yang ditawarkan SEWA antara lain adalah produk keuangan mikro dan pusat fasilitas perdagangan. Selain itu, SEWA juga sudah bergerak secara nasional melalui National Alliance of Street Vendors of India, SEWA Bharat, Homenet India, dan Homenet South Asia; dan untuk level internasional melalui Homenet, Streetnet, dan SEWA in Turkey.

Dari Gujarat, SEWA berkembang ke provinsi-provinsi lain di India. Anggotanya saat ini sudah hampir dua juta perempuan pekerja atau wirausaha mikro. Melalui SEWA, upah buruh lepas berhasil ditingkatkan. Kini, hampir semua anggotanya sudah memiliki kartu identitas dan jaminan sosial. Dengan dukungan Bank Dunia, metodenya telah direplikasi di beberapa negara, seperti Afrika Selatan, Yaman, dan Turki.

Melihat dedikasi atas perjuangannya, tidak heran jika Ela Bhatt mendapatkan berbagai penghargaan seperti *Ramon Magsaysay Award* (1977), *Right Livelihood Award* (1984), *Global Fairness Initiative Award* dari Hillary Clinton (2010), serta *Radcliffe Medal* dan *Indira Gandhi Prize for Peace* (2011). Saat ini Ela Bhatt masih terus berkarya walau usianya sudah memasuki 82 tahun. Pemberdayaan perempuan miskin masih menjadi fokusnya.

Baginya, merupakan sebuah kegagalan moral kita sebagai manusia jika masih menoleransi kemiskinan untuk terus ada di tengah masyarakat.



*"It is our moral
failure that we still
tolerate poverty."*

Ela Bhatt

Sumber: www.upsites.com

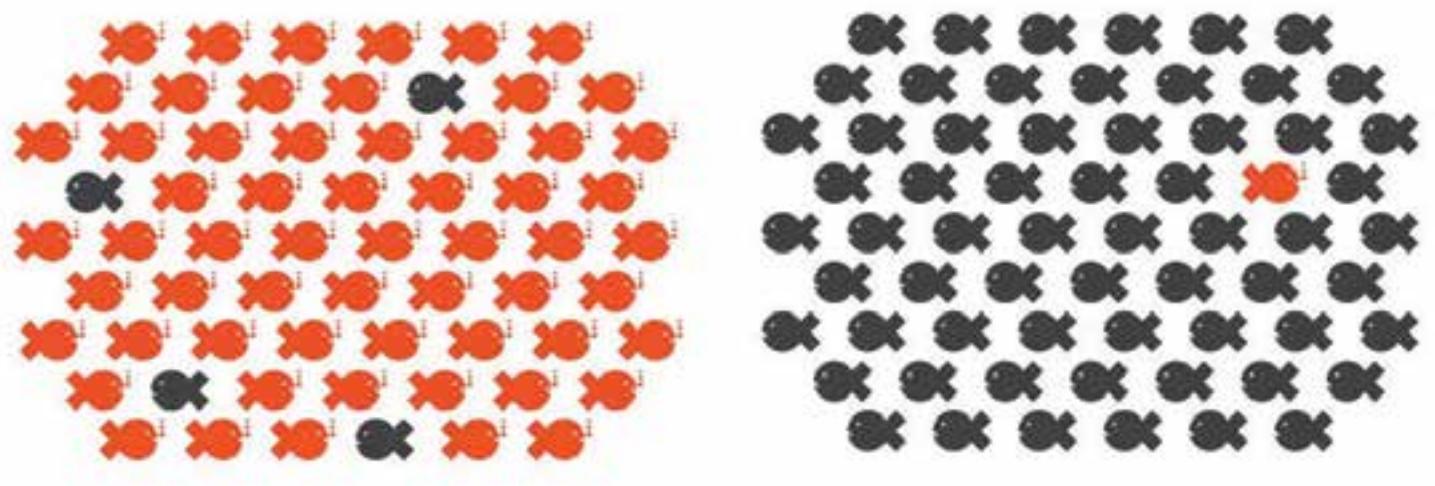
1.5 BILL DRAYTON: BAPAK KEWIRASAHAAN SOSIAL DUNIA, PENDIRI ASHOKA FOUNDATION



GAMBAR 13 Logo Ashoka Changemakers.

Sumber: <http://spain.ashoka.org/>

Saat melihat tubuhnya yang kurus, kita akan membayangkan ia mudah tumbang diterpa oleh angin kencang. Namun, sifatnya ternyata sangat bertentangan dengan penampilan fisiknya. Teman-temannya senantiasa menggambarkan pria tersebut sebagai pria dengan kegigihan seperti Steve Jobs dan kecerdasan seorang peraih Nobel. Kecerdasannya terbukti dari keberhasilannya meraih gelar akademik dari tiga universitas terkemuka di dunia. Ketiga gelar tersebut



GAMBAR 14 Ilustrasi proses pengubahan sistem (*game changing process*).

Sumber: Ashoka (2013), *How Do You Know When You've Revolutionized an Industry? Ashoka's Approach to Assessing Impact*, www.ashoka.org

adalah gelar sarjana dari Universitas Harvard pada tahun 1965, gelar master dari Universitas Harvard pada tahun 1967, dan gelar doktor dari Universitas Yale pada tahun 1970. Dialah Bill Drayton, sosok utama yang mempopulerkan kata *social entrepreneurship* di seluruh dunia melalui organisasi yang didirikannya yakni Ashoka Foundation. Tidak heran jika banyak orang menganggap Bill Drayton adalah Bapak Kewirausahaan Sosial Dunia.

Berkisah tentang Ashoka, Ashoka merupakan lembaga yang didirikan oleh Bill Drayton pada tahun 1981. Ashoka diambil dari nama seorang raja di India yang hidup

pada abad ke-3 sebelum Masehi. Raja Ashoka merasakan penyesalan yang amat besar karena telah menimbulkan kekerasan yang mengakibatkan 100.000 kematian. Untuk menebus rasa bersalahnya, Raja Ashoka mendedikasikan kehidupannya untuk kemanusiaan dan menganggap seluruh rakyatnya sebagai anaknya.

Ashoka Foundation sendiri didirikan dengan tujuan memberikan dukungan untuk pengembangan *social entrepreneurship*. Ashoka melakukan tiga pendekatan sistematis untuk melaksanakan tujuannya.

1) Memberikan dukungan terhadap *social entrepreneur* dengan mengidentifikasi dan memberikan dukungan finansial terhadap *social entrepreneur* potensial agar dapat memaksimalkan dampak sosial dari kegiatannya.

- 2) Mendorong kewirausahaan secara berkelompok melalui kolaborasi antara sekelompok wirausahawan sehingga terjadi perubahan signifikan dalam suatu bidang.
- 3) Membangun infrastruktur sektoral dengan cara membangun kerja sama yang dapat membantu menciptakan nilai (*value*) sosial dan finansial.

Saat ini Ashoka telah membuka kantor di 37 negara dan membantu lebih dari 3.000 *social entrepreneur* yang melakukan perubahan sosial di lebih dari 70 negara.

Salah satu istilah populer yang diusung oleh Ashoka adalah “*change maker*” yakni individu yang menjadi tokoh perubahan. Semangat yang diusung Bill Drayton tersebut sebenarnya telah ia buktikan sendiri sejak kecil. Saat duduk di bangku sekolah dasar,

Bill membuat koran sekolah secara reguler yang menyuarakan berbagai pemikirannya. Saat duduk di bangku SMA, Bill mendirikan organisasi bernama Asia Society. Kepedulian Bill terhadap wilayah Asia dipengaruhi oleh adanya kesenjangan antara masyarakat di belahan utara dan selatan bumi. Saat berkuliah di Harvard, ia mendirikan Ashoka Table. Di Universitas Yale ia mendirikan layanan legislatif sehingga pada saat ia lulus, sepertiga dari mahasiswa di Universitas Yale ikut serta dalam diskusi dengan pemangku kebijakan untuk mengetahui isu-isu apa yang tengah diselesaikan pemerintah. Mereka juga ikut serta secara tidak langsung dalam penyusunan rancangan undang-undang.

Sebagai seorang sarjana multidisiplin bidang ekonomi, hukum, dan manajemen dari universitas-universitas terbaik di dunia,

Bill Drayton memiliki banyak kesempatan untuk bekerja di berbagai institusi yang terkenal di dunia. Pada berbagai institusi tersebut, Bill Drayton banyak melakukan inovasi dan transformasi yang menunjukkan kualitas dirinya sebagai seorang *intrapreneur*. Salah satunya terlihat pada saat ia bekerja di U.S. Environmental Protection Agency. Di institusi tersebut Bill Drayton melakukan reformasi terkait perlindungan lingkungan di Amerika. Salah satu program perlindungan lingkungan yang digagasnya adalah perdagangan emisi gas buang yang mendorong insentif secara ekonomi bagi perusahaan untuk mengurangi polusi lingkungan.

Bill Drayton juga mendirikan gerakan bernama “Save EPA” yang beranggotakan para manajer lingkungan profesional. Gerakan

ini membantu kongres, pers, pemerintah, dan masyarakat mencegah dikeluarkannya berbagai kebijakan yang bersifat merusak lingkungan. Selain itu, Bill Drayton juga mendirikan Environmental Safety, sebuah organisasi yang mengembangkan dan memberikan informasi mengenai cara menerapkan berbagai peraturan terkait lingkungan. Kini Bill Drayton masih aktif sebagai Dewan Pembina Get America Working dan Youth Venture. Keduanya adalah organisasi inovatif strategis untuk publik.

Bill Drayton sendiri dilahirkan di kota New York, Amerika Serikat, pada tahun 1943. Ia terlahir dari seorang ibu yang merupakan imigran keturunan Australia dan seorang ayah yang bekerja sebagai penjelajah (*explorer*). Keluarganya merupakan keluarga yang sangat menentang berbagai macam ketidakadilan seperti perbudakan. Mereka

juga mendorong kepemimpinan wanita. Apa yang diajarkan oleh keluarganya menjadikan Bill Drayton sosok pribadi yang senang membantu orang lain dan menjunjung tinggi nilai-nilai baik tentang kehidupan.

Semua yang diperolehnya dalam hidup seperti keluarga dan pendidikan rupanya berpengaruh positif terhadap Bill Drayton. Ia mengatakan, "Hidup saya sangat diberkahi. Memiliki keluarga yang luar biasa, tumbuh besar di kota New York, terpapar berbagai gerakan untuk mendorong terpenuhinya hak-hak sipil, dan banyak hal baik lainnya. Itulah sebabnya saya selalu ingin membuat perubahan di dunia dan membantu orang lain untuk mengadakan berbagai perubahan positif pada lingkungannya. Hal yang paling saya cintai tentang Ashoka adalah Ashoka telah memperlihatkan pada saya bahwa berbagai perubahan baru di dunia ini telah

banyak dilakukan dengan solusi, pola, dan paradigma baru yang tidak pernah saya bayangkan sebelumnya." Ia juga meyakini bahwa kebiasaan suka memberi adalah salah satu kunci umur panjang, hidup sehat, dan hidup bahagia. "*To be a changemaker is very satisfying because you become a giver. And we all know that being a giver means a longer life, a healthier life, and a happier life,*" ujarnya dengan yakin.

Melihat karyanya, sungguh tidak mengherankan jika ia menerima banyak penghargaan dan pengakuan atas prestasinya. Ia terpilih sebagai salah *MacArthur Fellows* atas pendirian Ashoka. Lembaga seperti The American Society of Public Administration dan National Academy of Public Administration bersama-sama memberikan Penghargaan Nasional Pelayanan Publik. Pada tahun 2008 Bill terpilih oleh majalah *Utne Reader* sebagai

salah salah seorang dari 50 Visioner yang Mengubah Dunia. Selain itu, Bill Drayton juga menerima *Preiskel-Silverman Fellow* dari Yale Law School.

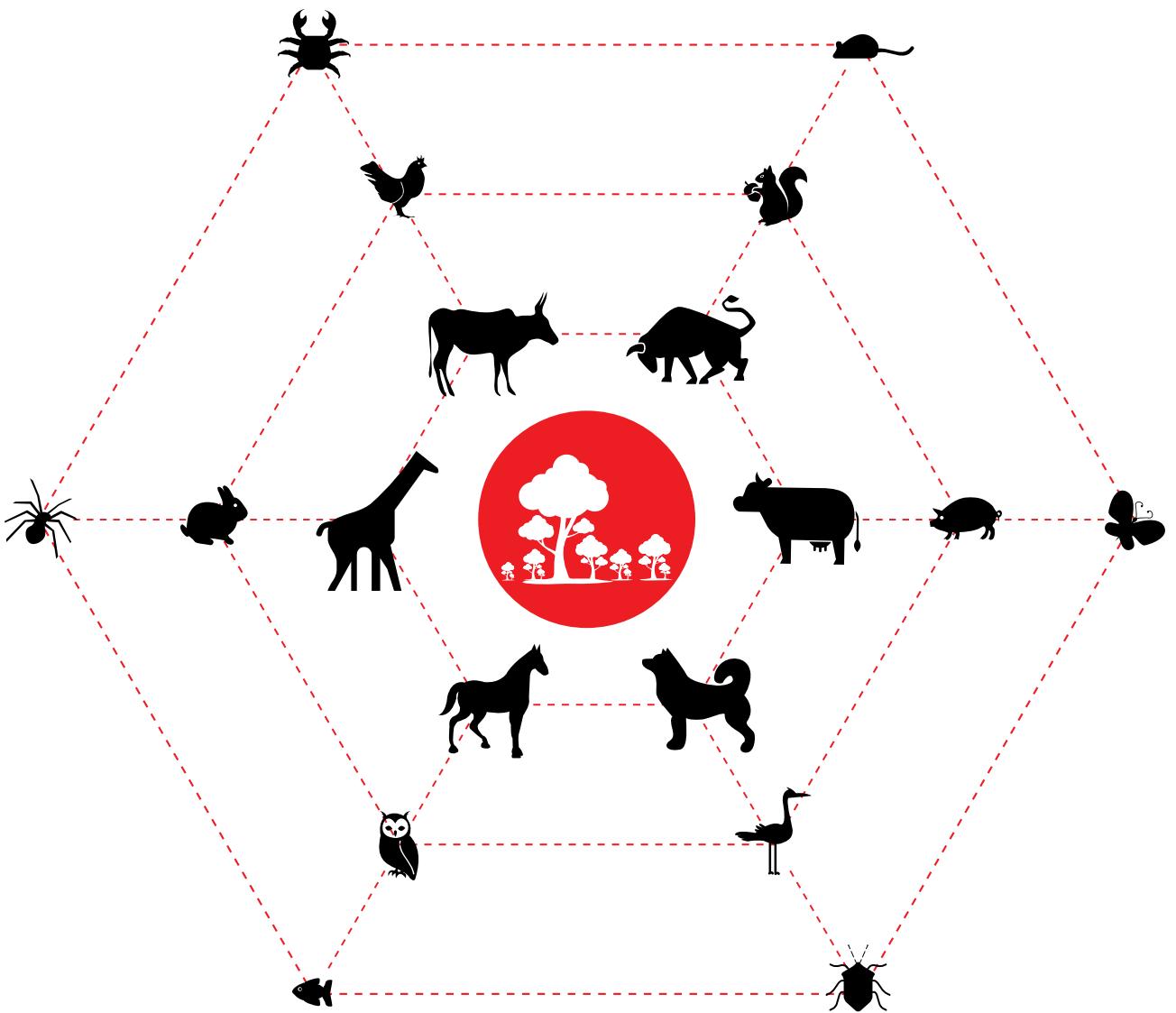
Pada tanggal 25 Mei 2009 ia dianugerahi gelar kehormatan, *Doktor of Humane Letters*, oleh Yale University. Pada tahun 2011, Bill memenangkan penghargaan bergengsi dari negara Spanyol yakni *Prince of Asturias Awards*. Penghargaan lain yang diperoleh Bill Drayton adalah Penghargaan Kepemimpinan dari John W. Gardner yang diberikan untuk menghormati individu di Amerika yang memberikan contoh luar biasa dalam bidang kepemimpinan.



"Social entrepreneurs are not content just to give a fish, or teach how to fish. They will not rest until they have revolutionized the fishing industry."

Bill Drayton, Ashoka Founder and CEO

www.china.ashoka.org



***“It is not the strongest of the species
that survives, nor the most intelligent
that survives. It is the one that is most
adaptable to change.”***

(Charles Darwin)

2

GAMBARAN EKOSISTEM KEWIRASAHAAN SOSIAL DI INDONESIA

Wirausaha sosial lahir bukan dari kondisi yang serba ada, tapi justru lahir dari masalah atau kekurangan yang kita hadapi. Dengan 1001 masalah sosial yang harus diatasi, Indonesia seharusnya menjadi ladang subur bagi wirausaha sosial.



Dalam ilmu biologi, ekosistem berarti sistem interaksi antara makhluk hidup dengan lingkungannya. Contoh sederhana dari proses dalam ekosistem adalah interaksi antara hewan, tanaman, sinar matahari, dan udara. Sinar matahari membantu proses fotosintesis sehingga tanaman dapat tumbuh dan berbunga. Pada beberapa kasus, hewan memakan tanaman tersebut, seperti tikus yang memakan tanaman padi. Namun, ada pula kasus hewan yang justru membantu proses kembang biak tanaman, seperti lebah yang mengisap nektar dari bunga sekaligus membantu terjadinya proses penyerbukan. Intinya, di dalam ekosistem terdapat unsur-unsur yang mengganggu dan mendukung setiap makhluk yang hidup di ekosistem tersebut.

Dengan meminjam istilah tersebut, bagian ini akan membahas kondisi ekosistem

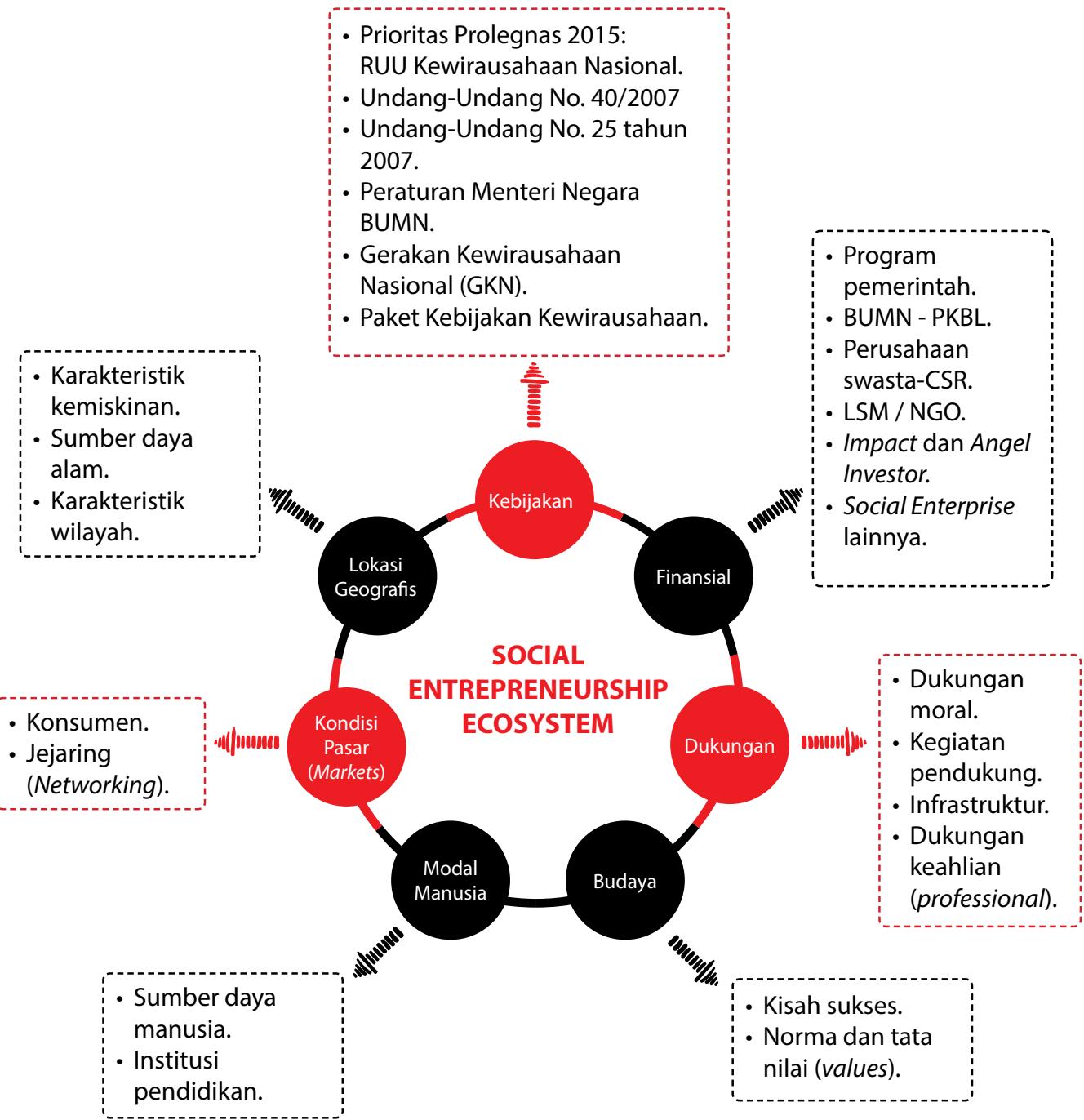
kewirausahaan sosial di Indonesia. Jika di dalam ekosistem hutan terdapat semak belukar, benalu, serangga, burung-burung, hewan buas, serta hewan penggerat seperti tikus dan tupai yang dapat mendukung atau mengganggu tumbuh kembang tanaman, maka di dalam ekosistem kewirausahaan sosial terdapat kebijakan pemerintah, fasilitas keuangan, lingkungan pendukung, dan kondisi budaya yang juga dapat mendukung atau mengganggu pertumbuhan kewirausahaan sosial di Indonesia.

Layaknya ekosistem hutan yang terdiri dari ribuan jenis makhluk hidup yang saling berinteraksi, ekosistem kewirausahaan sosial juga terdiri dari banyak hal yang bersifat spesifik dan unik. Jika dibahas satu per satu, mungkin buku ini harus menyediakan 1.000 halaman untuk membahas ekosistem saja. Namun, tujuan bagian ini bukan untuk

membuat pembaca menjadi ahli ekosistem kewirausahaan di Indonesia. Bagian ini bertujuan memberi gambaran kepada pembaca mengenai kondisi Indonesia agar pembaca dapat menyusun atau menyesuaikan rencana usaha sosial dengan lebih mantap. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kondisi ekosistem akan dijabarkan berdasarkan beberapa aspek utama saja.

Mengacu pada *Domains of the Entrepreneurship Ecosystem* oleh Daniel Isenberg dari Babson Global's New Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP), ekosistem kewirausahaan terdiri dari enam aspek utama. Keenam aspek tersebut adalah kebijakan pemerintah, fasilitas keuangan, kondisi budaya, fasilitas pendukung, kualitas modal manusia, dan kondisi pasar. Dalam rangka menyesuaikan dengan kondisi Indonesia yang merupakan negara kepulauan,

aspek lokasi geografis ditambahkan untuk memberi gambaran bahwa suatu ide atau rencana usaha sosial dapat dijalankan secara efektif jika sudah disesuaikan dengan kondisi dari lokasi geografinya. Berikut ulasannya.



Sumber: BEEP's Domains of the Entrepreneurship Ecosystem, dengan penyesuaian oleh tim penulis.

2.1 KEBIJAKAN PEMERINTAH

Sampai saat ini kebijakan di Indonesia belum memberikan perhatian secara khusus terhadap kewirausahaan sosial. Namun, perhatian terhadap isu kewirausahaan secara umum telah ada. Hal ini dibuktikan dengan cukup banyaknya program kerja pemerintah untuk mendukung kewirausahaan. Pada tahun 2015, Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang Kewirausahaan telah masuk ke daftar 37 RUU Prioritas dari total 159 RUU dalam Program Legislatif Nasional (Prolegnas). Dalam RUU Kewirausahaan Nasional tersebut diharapkan semangat kewirausahaan yang memiliki misi kesejahteraan sosial mendapatkan porsi pembahasan tersendiri sehingga posisi kewirausahaan sosial menjadi jelas. Bentuk dukungan dan perlindungan yang dituangkan dalam RUU dapat lebih bersifat spesifik,

menyesuaikan dengan karakteristik kewirausahaan sosial yang memang memiliki keunikan dibandingkan dengan kewirausahaan secara umum.

Regulasi lain yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia adalah Undang-Undang No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas (Pasal 74) dan Undang-Undang No. 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal (Pasal 17, 25, dan 34). Undang-undang ini wajibkan perusahaan dan penanam modal untuk melakukan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). Beberapa *social enterprise* telah berhasil memperoleh dana CSR dari beberapa perusahaan yang ingin mematuhi regulasi tersebut.

Terkait Badan Usaha Milik Negara, pemerintah juga telah mengatur tanggung jawab sosial seluruh BUMN melalui Keputusan Menteri BUMN Tahun 1999 dan Peraturan Menteri Negara BUMN Tahun 2007 mengenai Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). PKBL sendiri adalah salah satu bentuk implementasi CSR pada BUMN, di mana BUMN diwajibkan mengalokasikan maksimal 2% dari labanya untuk kegiatan PKBL tersebut.

Selain kebijakan berupa RUU dan UU tersebut, pemerintah memiliki beberapa kebijakan dan program untuk mendorong kewirausahaan di Indonesia, antara lain sebagai berikut.

- Memasukkan tema kewirausahaan ke kurikulum pendidikan tingkat Sekolah Menengah Atas.
- Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) yang diluncurkan sejak tahun 2011.

Melalui GKN ini pemerintah menawarkan bantuan pelatihan teknis, manajerial, serta bantuan dana bagi para wirausahawan muda. Program ini dikelola oleh Kementerian Koperasi dan UKM RI.

- Mengembangkan bantuan atau kredit dana bergulir dari Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB) yang akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian berikut. Program ini juga dikelola oleh Kementerian Koperasi dan UKM RI.
- Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang diwajibkan pada seluruh BUMN, dan Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) yang diwajibkan pada perseroan terbatas melalui undang-undang dan peraturan pemerintah.
- Program Mahasiswa Wirausaha (PMW), merupakan program kompetisi *business*

plan untuk mahasiswa. Program ini dikelola oleh Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

- Paket kebijakan pendukung lainnya yakni pengembangan produk unggulan daerah melalui pendekatan satu desa satu produk (*One Village One Product/OVOP*), pengembangan koperasi pengelola energi baru, Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) di daerah, serta berbagai program pelatihan dan peningkatan akses pasar berupa pameran seperti Jakarta IKM Expo yang diselenggarakan secara rutin oleh Kementerian Perindustrian RI. Saat ini program untuk mendukung perkembangan UKM tersebar di 17 kementerian/lembaga negara.

Berbagai paket kebijakan tersebut bertujuan untuk melahirkan wirausaha baru dan mendukung perkembangan bisnis para wirausaha pemula dan usaha kecil menengah agar mampu berkompetisi secara global melalui peningkatan efisiensi produksi dengan menggunakan teknologi tepat guna. Dengan meningkatnya kemampuan bersaing, akan semakin banyak wirausaha nasional yang dapat membuka kesempatan kerja serta berperan dalam menurunkan tingkat kemiskinan. Meskipun paket kebijakan tersebut ditujukan bagi kegiatan wirausaha secara umum, para *social entrepreneur* juga dapat memanfaatkannya untuk mengembangkan organisasinya.

Dalam mengoptimalkan program pemerintah, sangat disarankan untuk proaktif mencari informasi misalnya dengan aktif bertanya kepada teman, dosen, sanak saudara

yang bekerja di kantor-kantor pemerintah terkait, atau rajin-rajin *googling* dengan kata-kata kunci di atas. Hal ini karena pada umumnya program pemerintah belum disertai dengan mekanisme sosialisasi yang baik sehingga tidak banyak yang menyadari keberadaannya.

Perlu digarisbawahi, seorang *social entrepreneur* tidak perlu menunggu fasilitas pendukung tersedia terlebih dulu baru memutuskan bertindak. Toh, kebijakan pemerintah sejauh ini tidak ada yang bersifat menghambat, hanya memang masih kurang mendukung jika hasil yang diinginkan adalah pertumbuhan kewirausahaan yang progresif. Jadi, dengan atau tanpa dukungan pemerintah, tetap lebih baik memulai melaksanakan ide membangun *social enterprise* yang dicitakan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada.

BOX 1. SOCIAL ENTREPRENEUR DAN KEBIJAKAN ●●●

Sorang *social entrepreneur* atau wirausaha sosial biasanya tidak hanya bersifat reaktif terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya. Dalam kasus tertentu, mereka bahkan menjadi *game changer* yang dapat memengaruhi dan membentuk ekosistem di sekeliling mereka menjadi lebih baik atau lebih mendukung untuk mencapai tujuan sosial yang diinginkan. Sebagai contoh, saat Dompet Dhuafa berdiri, pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) di Indonesia masih bersifat tradisional. ZISWAF umumnya disalurkan melalui masjid, serta pengelolaan dananya tanpa program atau tujuan jangka panjang. Namun, Erie Sudewo melalui organisasi Dompet Dhuafa—yang didirikannya pada tahun 1994—melakukan sosialisasi inovatif untuk menimbulkan kesadaran masyarakat Indonesia (khususnya masyarakat Muslim) agar menyalurkan dananya melalui organisasi-organisasi pengelola ZISWAF. Dengan demikian, dampak sosial ZISWAF dapat lebih bersifat struktural dan berorientasi jangka panjang.

Untuk lebih meningkatkan solidaritas antara sesama lembaga ZISWAF, Dompet Dhuafa menginisiasi pendirian Forum Zakat (FOZ) pada tahun 1997 bersama



10 lembaga ZISWAF lainnya. Pada tahun 1999, Dompet Dhuafa juga menjadi inisiator pendirian Institut Manajemen Zakat (IMZ) yang berupaya menyiapkan tenaga amil pengelola zakat profesional di seluruh Indonesia. Secara sistematis, ketiga lembaga tersebut berperan pada tingkat mikro, meso, dan makro karena mulai bisa memengaruhi ekosistem pengelolaan zakat nasional, yaitu melalui peran aktif dalam penggodokan UU Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.

Pada tahun 2011 payung hukum pengelolaan zakat diperbarui melalui UU Nomor 23 Tahun 2011 disertai peraturan teknisnya berupa Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014. Kedua payung hukum tersebut dipandang mengandung semangat untuk memonopoli pengelolaan zakat oleh pemerintah melalui BAZNAS, dan memarginalkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) bentukan masyarakat sipil. Oleh karena itu, Forum Zakat mengajukan uji materi (*judicial review*) terhadap peraturan tersebut. Proses ini merupakan contoh nyata dari aksi para *social entrepreneur* untuk membentuk ekosistemnya sendiri.

FOOD FOR THOUGHT 1:

DUKUNGAN PEMERINTAH BAGI *SOCIAL ENTERPRISE* DI BEBERAPA NEGARA

Setelah mengetahui bentuk-bentuk kebijakan pemerintah Indonesia dalam mendukung kewirausahaan secara umum (karena belum ada kebijakan khusus untuk kewirausahaan sosial), ada baiknya kita memperluas wawasan dengan mengetahui bentuk-bentuk kebijakan untuk mendukung kewirausahaan sosial di beberapa negara. Berikut cuplikannya.

INGGRIS

Sejak tahun 1990-an *social enterprise* sudah mendapatkan pengakuan sebagai sebuah sektor usaha tersendiri. *Social enterprise*

disebut sebagai sektor ketiga (*the third sector*) yang posisinya terletak di antara pemerintah dan swasta. Pada tahun 2002 Pemerintah Inggris meluncurkan kebijakan *Social Enterprise Strategy* dan mendirikan Social Enterprise Unit (SenU) di bawah Departemen Perdagangan dan Industri. Unit tersebut bertugas sebagai koordinator pelaksanaan strategi yang sudah ditetapkan pemerintah, mengoordinasikan pihak-pihak yang terkait dengan sektor usaha sosial, mengidentifikasi isu-isu yang dihadapi, dan memberikan rekomendasi untuk menciptakan ekosistem yang kondusif bagi tumbuh kembangnya wirausaha sosial. SenU juga ditugaskan secara khusus untuk menemukan bentuk perusahaan baru yang mendukung perkembangan wirausaha sosial.

Kemudian pada tahun 2004 Pemerintah Inggris menerbitkan undang-undang tentang

perusahaan dan menambahkan sebuah bentuk perusahaan atau entitas legal baru yang dinamakan *community interest companies*. Bentuk perusahaan baru ini dilengkapi dengan peraturan dan ketentuan yang sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan usaha-usaha sosial.

Wujud dukungan Pemerintah Inggris pada *social enterprise* semakin terlihat pada tahun 2006 ketika pemerintah membentuk sebuah kementerian khusus yaitu Kementerian Urusan Sektor Ketiga (*The Office of the Third Sector, OTS*). Melalui kementerian ini, Pemerintah Inggris mendorong kewirausahaan sosial melalui berbagai kegiatan yang mencakup pemberian penghargaan, pemberian akses pada pembiayaan, serta dukungan bisnis bagi lembaga tersebut. Hasilnya, *social enterprise* menjadi komponen yang signifikan bagi perekonomian Inggris. Pada tahun 2009

sektor ini mempekerjakan 650.000 orang dan menyumbangkan £8,4 miliar bagi perekonomian Inggris.

Pada tahun 2010 Pemerintah Inggris mengubah nama kementerian tersebut menjadi Kementerian Masyarakat Sipil atau The Office of Civil Society, dan penggunaan istilah *third sector* diubah menjadi *civil society* atau *big society*. Pada bulan April 2012, Perdana Menteri Inggris David Cameron meluncurkan Big Society Capital (BSC), sebuah lembaga investasi sosial pertama dunia dengan dana sebesar £600 juta yang mengemban misi untuk membangun pasar investasi sosial. Lembaga ini bertindak sebagai grosir investasi sosial. Artinya, BSC tidak langsung berinvestasi pada usaha sosial, tetapi pada lembaga perantara investasi sosial. Lembaga perantara inilah yang menyediakan dukungan finansial bagi usaha

sosial. BSC mendapatkan dananya dari:

- 1) *Dormant account* atau rekening bank yang tidak aktif dan dikumpulkan di Reclaim Fund Ltd.
- 2) Investasi dari empat bank besar Inggris yaitu Barclays, HSBC, Lloyds Banking Group, dan RBS masing-masing sebesar £50 juta.

KOREA SELATAN

Korea Selatan telah mengesahkan Undang-Undang Promosi Kewirausahaan Sosial pada tahun 2006, mulai berlaku pada tahun 2007, dan kemudian diamendemen pada tahun 2010. Undang-undang ini menjadi kerangka dalam mengembangkan kebijakan dan memberikan status resmi bagi *social enterprise* di Korea Selatan. Undang-undang ini pula yang memberikan definisi bagi *social*

enterprise sebagai “sebuah perusahaan atau organisasi yang menjalankan aktivitas bisnis sekaligus memberikan prioritas dalam pencapaian misi/tujuan sosial”. Korea Selatan adalah satu-satunya negara di Asia Timur yang secara hukum telah mendefinisikan *social enterprise*.

Kewenangan dalam membuat kebijakan *social enterprise* di Korea Selatan dipegang oleh Kementerian Ketenagakerjaan yang bekerja berdasarkan rencana pembangunan lima tahun. Pada tahun 2010 Pemerintah Korea Selatan membentuk Korea Social Enterprise Promotion Agency (KSEPA) dengan tujuan mempromosikan gerakan *social enterprise* secara efektif. Tugas dan tanggung jawabnya mencakup kegiatan berikut ini.

- 1) Membesarkan *social entrepreneur*, mencari model *social enterprise*, dan mendukung komersialisasi.

-
- 2) Memonitor dan mengevaluasi *social enterprise*.
 - 3) Membangun dan mendukung jaringan *social enterprise* di tingkat lokal dan nasional.
 - 4) Membangun *homepage* dan sistem informasi yang terintegrasi bagi *social enterprise*.
 - 5) Menyediakan layanan konsultasi untuk perbaikan administrasi bisnis, teknologi, perpajakan, tenaga kerja, akuntansi, dan lain-lain.
 - 6) Kerja sama dan program pertukaran internasional di sektor *social enterprise*.

Melalui lembaga ini, Kementerian Ketenagakerjaan memberikan sertifikat bagi *social enterprise*. Jika memenuhi persyaratan, *social enterprise* akan mendapatkan beberapa

dukungan fasilitas dari pemerintah seperti program penciptaan lapangan pekerjaan sosial. Dengan program ini, organisasi mendapatkan subsidi tambahan tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu dan subsidi untuk 2-3 orang pekerja terampil. *Social enterprise* bersertifikat juga menikmati subsidi untuk konsultasi dan pengadaan “*social enterprise academy*” yang didukung oleh Kementerian Ketenagakerjaan di setiap provinsi untuk menyebarkan gagasan *social enterprise* dan mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan guna membangun inisiatif seperti ini. Sebuah organisasi harus memenuhi tujuh langkah sebelum menerima sertifikasi *social enterprise* ini.

Perusahaan swasta didorong untuk mendukung *social enterprise* dengan berbagai cara (dukungan finansial, pembelian barang dan jasa, dan lain-lain) dan menyebut

perusahaan swasta pendukung *social enterprise* sebagai “*connected companies*” atau perusahaan yang terkoneksi. Perusahaan-perusahaan ini mendapatkan fasilitas pengurangan pajak berdasarkan tingkat dukungan yang mereka berikan pada *social enterprise*. Ketika diamendemen pada tahun 2010, UU Promosi Kewirusahaan Sosial mendorong keterlibatan sektor swasta lebih jauh dalam pengembangan *social enterprise* dan mencabut batasan kepemilikan saham (sebelumnya dibatasi hingga 50 persen) untuk meningkatkan keterlibatan perusahaan swasta dalam *social enterprise*.

Pada bulan November 2014 terdapat 1.165 *social enterprise* bersertifikat di Korea Selatan dan pemerintah menargetkan untuk mempromosikan lebih dari 3.000 *social enterprise* bersertifikat pada tahun 2017. Kebijakan pemerintah ini telah memberikan

pengaruh besar terhadap pertumbuhan jumlah *social enterprise* di Korea Selatan.

Korea Selatan termasuk negara yang aktif dalam gerakan *social enterprise*, terutama pada tingkat global. Pada tahun 2014 Korea Selatan menjadi tuan rumah beberapa konferensi *social enterprise* tingkat internasional, termasuk *Social Enterprise World Forum* ke-8 dan Konferensi Internasional *Social Enterprise* ke-3. Tahun ini Seoul akan menjadi tuan rumah untuk *SAGE World Cup* ke-12, yaitu kompetisi *social entrepreneur* tingkat SMA.

THAILAND

Di antara negara-negara di kawasan Asia Tenggara, *social enterprise* di Thailand mungkin yang paling beruntung karena memiliki dukungan struktural paling mumpuni

yang melibatkan seluruh *stakeholder* dari lembaga pemerintah, LSM, pengusaha swasta, media, hingga pasar modal. Para *stakeholder* ini secara bersama-sama menyusun *Master Plan* 2010-2014 sebagai pedoman dalam pengembangan sektor wirausaha sosial secara berkelanjutan. Untuk mengimplementasikan *master plan* tersebut, pemerintah membentuk Thai Social Enterprise Office (TSEO), mirip dengan Office of Civil Society di Inggris, sebuah lembaga pemerintah yang secara struktural berada di bawah kantor Perdana Menteri dengan dukungan dana sebesar USD3,2 juta. Visi TSEO adalah menciptakan lingkungan pembelajaran (*learning enviroment*) bagi *social enterprise* di Thailand, melakukan intervensi pembangunan kapasitas (*capacity building*), dan membuka jalan bagi *social entrepreneurs* untuk mengakses modal dan sumber daya.

Dukungan nyata Pemerintah Thailand tidak berhenti di situ. *Social enterprise* juga dilibatkan dalam kegiatan pemerintah dalam skema kemitraan dan pemberian kontrak kerja. Misalnya Open Dream, *social enterprise* di bidang teknologi, pemerintah memberikan kontrak kerja untuk menyediakan layanan *universal web access* bagi orang-orang tunanetra. Selain itu, TSEO mengontrak sebuah *social enterprise* bernama MiniMe untuk menyosialisasikan program-programnya terkait gerakan *social enterprise*. *Social enterprise* juga dikontrak berbagai lembaga pemerintah untuk melakukan persiapan menghadapi bencana alam.

Diperkirakan terdapat 116 ribu *social enterprise* di Thailand. Sebagian besar masih pada tahapan awal pengembangan bisnis dan membutuhkan investasi serta pinjaman modal. Oleh karena itu, TSEO berusaha

mendorong Thailand Stock Exchange untuk berinvestasi pada *social enterprise*. Lebih lanjut, TSEO juga merumuskan kebijakan insentif pajak bagi investor dan para *social enterprise* itu sendiri untuk memotivasi lebih banyak investasi ke dalam sektor *social enterprise*. TSEO setidaknya menghabiskan 30 juta Baht untuk pinjaman percontohan dan skema reksadana saham yang diharapkan dapat membantu pengembangan kapasitas sektor tersebut.

Pada bulan Februari 2015 Dewan Reformasi Nasional Thailand menyetujui rancangan undang-undang *social enterprise* yang ditujukan untuk mempromosikan dan menginstitusionalkan gerakan *social enterprise* di Thailand. Pada dasarnya undang-undang tersebut membantu mengenali sebuah *social enterprise* melalui registrasi secara formal dengan struktur pajak tersendiri yang lebih

mendukung. Undang-undang ini juga memberikan insentif bagi sektor swasta untuk berinvestasi pada *social enterprise*, sebagai komplemen dari dukungan pemerintah berupa bantuan pendanaan. Di samping itu, undang-undang ini juga membuka kesempatan untuk *capacity building* bagi *social enterprise* dan menjadikan subjek *social enterprise* sebagai mata pelajaran dalam sistem pendidikan.

2.2 FINANSIAL

Dana adalah sumber daya utama untuk memulai usaha apa pun, termasuk *social enterprise*. Dana bisa berasal dari berbagai sumber, sehingga tidak perlu melulu mengandalkan kemampuan sendiri yang terbatas. Banyak contoh wirausaha yang memulai usahanya tanpa modal sendiri. Untuk itu, penting diketahui oleh *social entrepreneur* (atau calon) bahwa sebenarnya ada dana yang tersedia bagi mereka untuk mengaktualisasikan impian mereka meskipun dana tersebut tidak secara spesifik ditujukan bagi kegiatan *social entrepreneurship*. Untuk itu, sekali lagi, para *social entrepreneur* harus proaktif karena terkadang sosialisasi terhadap berbagai program termasuk program yang mendorong kewirausahaan masih terbatas. Akibatnya, masyarakat berpandangan bahwa dukungan pemerintah dan pihak swasta

masih sangat rendah untuk kegiatan kewirausahaan, terlebih kewirausahaan sosial.

Dukungan dana untuk kegiatan *social entrepreneurship* tersebut ada yang berupa dana sosial, semikomersial, dan ada yang komersial. Dana sosial adalah yang bersifat gratis atau hibah, penerima tidak perlu mengembalikan dana tersebut. Dana tersebut bisa berupa *proposal-based grant*, hadiah dari kegiatan kompetisi, atau dana program bantuan sosial dari BUMN, perusahaan swasta, dan LSM/NGO (termasuk lembaga pengelola dana ZISWAF).

Dana semikomersial adalah dana yang tidak gratis namun menawarkan skema pengembalian yang lunak. Di antara sumber dana jenis ini adalah:

- Dana bergulir program pemerintah yang menawarkan biaya jasa atau bunga di bawah harga pasar.

- Dana dari lembaga *angel investor* atau *impact investor* yang pada umumnya tidak meminjamkan dana melainkan menanamkan modal pada suatu *social enterprise* dengan tuntutan deviden (bagi hasil dari laba usaha) yang tidak berat.
- Dana pinjaman lunak (misalnya dengan masa tenggang yang lebih lama, melonggarkan persyaratan agunan fisik, atau suku bunga yang rendah).
- Dana investasi tanpa deviden (*non-devident investment*) seperti yang dikembangkan oleh Muhammad Yunus. Dana yang dapat diambil kembali hanyalah pokok investasi tanpa tambahan kompensasi apa pun, baik berupa deviden maupun bunga.
- Dana iuran atau patungan anggota.

Dana komersial adalah dana-dana yang berasal dari lembaga keuangan komersial seperti bank dan perusahaan pembiayaan yang berupa pinjaman dengan suku bunga sesuai harga pasar atau penanaman modal dari perusahaan modal ventura (PMV) komersial yang memiliki target deviden atau peningkatan nilai perusahaan tertentu. PMV umumnya ingin menjual kembali perusahaan yang dimodalinya ketika nilai perusahaannya sudah meningkat signifikan.

Adapun yang akan dibahas di sini adalah bentuk dukungan dana yang bersifat sosial atau semikomersial saja. Berikut ini adalah beberapa institusi penyedia dukungan finansial di Indonesia.

1. Pemerintah

Seperti dijelaskan sebelumnya, program

pemerintah berupa dukungan pendanaan untuk wirausaha atau calon wirausaha terutama dikelola oleh Kementerian KUKM dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Program utama Kementerian KUKM adalah Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) dan Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB). GKN adalah program yang memberikan pelatihan dan bantuan dana untuk wirausaha pemula yang menyiapkan proposal usaha (*business plan*) yang layak. Proposal usaha tersebut boleh murni ide usaha baru, boleh pula suatu bisnis yang sudah dimulai namun masih dalam tahap *start-up*. Bantuan dana yang diberikan bisa mencapai Rp25.000.000 per proposal. Pada tahun 2013 program ini menargetkan 1.000 wirausaha pemula, dan pada tahun 2014 sekitar 2.500 wirausaha pemula (penjelasan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 1).

Meskipun demikian, muncul beberapa kritik terhadap GKN ini karena para peserta yang mengikuti seleksi tidak diberitahu mengenai kriteria yang digunakan dalam menilai proposal bisnis yang masuk. Selain itu, tidak sedikit yang mengeluhkan beberapa masalah. Misalnya: kurang profesionalnya panitia, kendala teknis seperti kacaunya server email penerima proposal, rendahnya respons panitia, serta tidak adanya respons yang dijanjikan untuk setiap proposal yang masuk. Lepas dari berbagai kendala tersebut, kita tetap harus mengapresiasi aksi pemerintah untuk menstimulasi kegiatan kewirausahaan di Indonesia. Akan tetapi, perbaikan harus tetap dilakukan mengingat program ini memakan dana rakyat yang tidak sedikit yakni lebih dari Rp60 miliar.

Fasilitas lain yang diberikan pemerintah melalui Kementerian KUKM adalah LPDB.



GAMBAR 13 Dokter Gamal pada saat menerima penghargaan *The Prince of Wales Young Sustainability Entrepreneur*.

Sumber: www.kanalsatu.com

Melalui lembaga ini, pelaku usaha dapat mengakses pinjaman lunak. Namun, pinjaman lunak tersebut tidak dapat diakses secara ritel oleh masing-masing pelaku usaha, melainkan harus secara grosir (*wholesale*) melalui media koperasi atau perusahaan modal ventura. Sementara itu, fasilitas pendukung dari pemerintah yang dikelola oleh Kementerian Ristek dan Dikti adalah Program Mahasiswa

Wirausaha yang juga berupa kompetisi *business plan* namun khusus untuk mahasiswa. Program ini memberikan pelatihan dan bantuan dana maksimal Rp8.000.000 per orang dan maksimal Rp40.000.000 per kelompok (yang terdiri dari lima orang).

Selain itu, Kementerian Ristek dan Dikti juga menyalurkan cukup banyak dana hibah pengabdian masyarakat yang dapat diakses oleh para dosen. Dalam mengakses dana tersebut, dosen dapat mengajak mahasiswa dan mitra dari masyarakat untuk bergabung ke dalam timnya. Dana ini juga sesuai untuk diakses para *social entrepreneur* pemula yang masih harus menguji atau memvalidasi ide dan konsep usaha sosialnya. Sebagai contoh adalah Dreamdelion. Alia Noor Anoviar, pendiri Dreamdelion, mengakses dana pengabdian masyarakat tersebut bersama dosennya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Indonesia. Melalui dana hibah tersebut mereka dapat menyelenggarakan tiga kali pelatihan untuk ibu-ibu di Manggarai yang mereka bina dan membeli bahan baku kerajinan senilai Rp12 juta. Selain itu, sebesar Rp3 juta digunakan untuk mempromosikan produk yang mereka hasilkan, serta Rp3 juta untuk mendukung kegiatan operasional berupa transportasi, komunikasi, dan konsumsi. Mereka juga mengadakan lima kali pelatihan dengan para ahli untuk penguatan internal tim Dreamdelion sendiri. Lumayan, kan? Bagi kalian yang sedang dalam masa *start-up*, selama punya konsep kegiatan yang jelas, jangan sungkan untuk mendekati dosen atau teman yang punya dosen (jika kalian bukan mahasiswa perguruan tinggi) untuk mencoba mengakses dana ini.

2. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pemerintah Indonesia mewajibkan seluruh BUMN untuk melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Seperti yang digambarkan melalui namanya, PKBL memiliki dua fokus kegiatan. Fokus pertama adalah Program Kemitraan yang bertujuan meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui fasilitas pinjaman ataupun kredit mikro lunak kepada pengusaha kecil yang potensial. Pinjaman dalam Program Kemitraan ada yang berupa pinjaman untuk modal kerja dan/atau pembelian aktiva tetap produktif, ada pula yang berupa pinjaman khusus bagi UMK yang telah menjadi binaan yang bersifat pinjaman tambahan dalam rangka memenuhi pesanan dari rekanan usaha UMK binaan. Pinjaman tersebut diberikan dengan biaya jasa yang ringan (yaitu hanya 6% per tahun),

persyaratan agunan fisik yang lebih rileks, disertai dengan pendampingan berupa kegiatan pelatihan, pemagangan, dan pameran.

Fokus kedua adalah program Bina Lingkungan yang lebih berfokus pada kegiatan bantuan sosial untuk bencana alam, bantuan pendidikan dan pelatihan, bantuan prasarana umum, bantuan kesehatan masyarakat, bantuan sarana ibadah, serta bantuan pelestarian alam. Tidak sedikit *social enterprise* yang berawal dari sebuah proyek sosial. Oleh karena itu, dana Bina Lingkungan ini tergolong sesuai untuk menjadi target *social entrepreneur* pemula.

Hampir semua BUMN (selama menghasilkan laba) menyediakan PKBL. Namun, tidak semua BUMN mengelolanya dan memublikasikannya dengan serius¹. Hal ini memicu kritik bahwa kegiatan PKBL dilakukan tanpa perencanaan

yang memadai, peraturan yang tidak tegas, dan pertanggungjawaban program yang tidak jelas.

Terlepas dari adanya kelemahan tersebut, beberapa BUMN mengelola kegiatan PKBL-nya dengan cukup baik. Salah satu contoh menarik adalah pelaksanaan PKBL BUMN dari PT PLN. PT PLN pernah memberikan dana pada Bank Sampah Bintang Mangrove. Bank sampah ini didirikan karena keprihatinan atas sering matinya tanaman mangrove yang setiap tahun ditanam oleh PLN. Hal ini terjadi karena banyaknya sampah yang melilit sehingga tanaman mudah terbawa arus. Sebelumnya, pembersihan sungai dilakukan melalui kerja bakti dengan membayar warga setempat. Namun, kegiatan ini berbiaya cukup tinggi. Akhirnya, didirikanlah bank sampah secara permanen untuk mengajak masyarakat

1. Daftar lengkap dari BUMN di Indonesia dapat dilihat pada alamat situs: <http://bumn.go.id/halaman/situs>. Sayangnya informasi seputar PKBL masing-masing perusahaan masih bersifat terbatas. Namun saat ini sudah ada portal <http://www.pkblonline.com> yang dapat menjembatani masyarakat untuk mengakses PKBL dari beberapa BUMN.



GAMBAR 15. Potret kegiatan Bank Sampah Bintang Mangrove yang didukung oleh PLN.

Sumber: <http://indonesia-feature.blogspot.com/2015/01/perempuan-inspirasi-kusniyati-pendiri.html>

sekitar aliran sungai mengelola sampahnya dan menjadi nasabah bank sampah. Hasil penjualan sampah kepada bank sampah dapat digunakan untuk membiayai kebutuhan rumah tangga, membayar biaya listrik PLN, simpan pinjam, biaya anak sekolah, serta berobat.

3. Perusahaan Swasta

Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Pasal 74) mewajibkan perusahaan di Indonesia untuk melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Secara lebih spesifik, ayat 1 Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa perseroan yang menjalankan usahanya di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam, dikenai kewajiban untuk melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan dan lingkungan.

Untuk itu, banyak sekali perusahaan yang menyalurkan dana CSR-nya dengan memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari program CSR yang dijalankan. Beberapa perusahaan bahkan menggandeng *social enterprise* untuk memastikan dana CSR yang mereka salurkan benar-benar dapat diawasi

dampak sosialnya. Sebagai contoh, Dompet Dhuafa melaksanakan kerja sama selama lima tahun dengan PTT Exploration and Production Public Company Limited (PTTEP), sebuah perusahaan eksplorasi asal Thailand, untuk melaksanakan tugas menyiapkan dan mengelola pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Contoh lain adalah Greeneration Indonesia, *social enterprise* di bidang lingkungan, yang bekerja sama dengan PT Bank DBS Indonesia untuk melakukan edukasi pengolahan sampah ke beberapa Sekolah Menengah Atas di Bekasi, dan mengimplementasikan manajemen pengelolaan sampah yang bertanggung jawab.

4. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Ada beberapa LSM yang mulai berfokus pada *social entrepreneurship* di Indonesia, baik itu LSM Indonesia maupun LSM internasional. Tiga organisasi yang menurut tim penulis berkontribusi paling signifikan dalam pengembangan isu tersebut adalah Bina Swadaya, Ashoka, dan British Council.

Bina Swadaya sepertinya organisasi yang paling konsisten dalam mengaktualisasikan semangat *social entrepreneurship* di Indonesia, bahkan jauh sebelum istilah ini dikenal di Indonesia. Geliatnya sudah dimulai tahun 1967. Institusi yang memiliki visi "menjadi lembaga yang diakui kepeloporan dan keunggulan dalam meningkatkan keberdayaan masyarakat dan kewirausahaan sosial" ini telah melakukan banyak kegiatan pengentasan kemiskinan dengan tidak memosisikan kaum terpinggirkan sebagai objek, melainkan

sebagai subjek pemberdayaan. Instrumen utama mereka adalah kegiatan keuangan mikro dan pengembangan *self help group*.

Ashoka pertama kali masuk ke Indonesia pada tahun 1983. Lembaga yang didirikan pada tahun 1980 oleh Bill Drayton ini memberikan dukungan finansial, profesional, serta jejaring pada sektor bisnis dan sosial. Ashoka membangun landasan bagi dunia kewirausahaan sosial dengan Fellow Ashoka sebagai intinya. Jika organisasi lain biasanya memberikan dukungan dana bagi organisasi atau institusinya, Ashoka justru menawarkan dukungan dana pribadi bagi agen perubahan (*game changer*) agar dapat berkonsentrasi memecahkan akar permasalahan di masyarakat. Saat ini Ashoka menawarkan tiga program yakni Ashoka Fellowship, Ashoka Young Changemakers, dan Ashoka Changemakers (Lihat tabel 1, Halaman 145-154).

The British Council merupakan LSM Pemerintah Inggris yang konsisten mengembangkan kewirausahaan sosial secara sistematis. Untuk itu, British Council meluncurkan sebuah payung besar pengembangan kewirausahaan sosial secara global dan lokal di Indonesia dengan tajuk "*Skills for Social Entrepreneurs*". Salah satu *social entrepreneur* yang berhasil tumbuh besar atas bantuan The British Council adalah Klinik Asuransi Sampah yang didirikan oleh dr. Gamal Albinsaid. Klinik tersebut memberikan pelayanan dan asuransi kesehatan dengan pembayaran melalui sampah yang dikumpulkan warga. Atas kerja kerasnya, Gamal berhasil meraih *The Prince of Wales Young Sustainability Entrepreneur* dari Pangeran Charles di Inggris, menyisihkan 511 wirausaha peserta dari 90 negara.

5. Impact dan Angel Investor

Sumber dana yang mungkin tergolong baru di Indonesia adalah *impact investor*. *Impact investing* sendiri adalah bagian dari investasi bertanggung jawab sosial (*socially responsible investing*). Jika investasi bertanggung jawab sosial mengacu pada investasi untuk menghindari pengaruh negatif, maka *impact investing* secara spesifik mengacu pada investasi yang secara aktif memberikan dampak positif. Oleh karena berbentuk investasi, maka bantuan dana dari *impact investor* bersifat penanaman modal untuk mendukung bisnis yang memiliki dampak sosial yang positif, seperti perusahaan teknologi bersih.

Hingga saat ini, jumlah perusahaan yang tergolong *impact investor* di Indonesia masih sangat terbatas. Yang tergolong lembaga pionir adalah Kinara Indonesia yang didirikan

pada tahun 2011 dan berbasis di Jakarta. Kinara berfokus pada perusahaan yang masih berada dalam tahap awal pengembangan namun terbukti dapat memberikan dampak positif kepada masyarakat. Kinara tidak hanya menyediakan dukungan pembiayaan, tetapi juga memberikan *coaching*, pendampingan proses manajemen keuangan, perluasan saluran distribusi, dan menghubungkan *investee* dengan jejaring yang memiliki keahlian berbisnis dan keahlian pendukung bisnis lainnya. Hello Motion dan Greeneration Indonesia adalah contoh *investee* Kinara Indonesia.

Selain *impact investment*, dana *angel investment* juga dapat disasar oleh *social entrepreneur*. Hal ini karena *angel investor* ingin membantu wirausaha pemula secara umum untuk mempercepat proses pertumbuhan skala usaha *investee*. Jadi,

wirausaha sosial pemula juga dapat mengaksesnya.

Salah satu lembaga *angel investor* yang terdepan di Indonesia adalah ANGIN (Angel Investment Network Indonesia). ANGIN menyediakan dana dan pendampingan untuk wirausaha pemula. Dana yang ditanamkan dapat dimanfaatkan oleh pemula untuk perluasan usaha, mendukung kegiatan operasional, dan membeli peralatan usaha. ANGIN dapat memfasilitasi pendanaan dari Rp500 juta sampai dengan Rp1,5 miliar berupa penanaman modal atau ekuitas sehingga tidak ada kewajiban bunga atau agunan. Adapun jangka waktu investasi antara 3-5 tahun.

Selain pendanaan, para wirausaha pemula juga mendapatkan mentoring dari para wirausaha senior yang sudah sukses di Indonesia. Dengan demikian, mereka

memperoleh akses ke pengetahuan, pengalaman, dan jaringan dengan *angel* yang tergabung di dalam ANGIN. Kegiatan ini juga menawarkan konsultasi dan jaringan yang sangat bermanfaat bagi wirausaha pemula. Salah satu *social enterprise* yang pernah menerima dana dari ANGIN adalah Wangsa Jelita yang memberdayakan petani untuk memproduksi produk-produk kecantikan natural.

Kedua lembaga tersebut memang mendukung pencapaian misi sosial usaha yang dimodali. Namun, secara umum masih mengharapkan deviden atau *financial return* tertentu, meski tidak sebesar investor modal ventura komersial pada umumnya. Hal ini lebih untuk mendidik *investee* memiliki pola pikir dan budaya kelola organisasi layaknya wirausaha yang berdaya saing tinggi.

6. Lembaga Inkubator Bisnis

Saat ini Indonesia baru memiliki satu lembaga yang merupakan inkubator bisnis khusus *social enterprise*. Lembaga itu adalah UnLtd Indonesia (www.unltd-indonesia.org). Setiap tahun UnLtd Indonesia membuka kesempatan bagi wirausaha sosial pemula untuk menjadi peserta program inkubasi mereka yang terdiri dari pelatihan, pendampingan (*mentorship*), perluasan jejaring melalui berbagai sesi *sharing* yang rutin diadakan, serta fasilitasi dana hibah, pinjaman lunak, dan penanaman modal. Dukungan dana yang bisa difasilitasi oleh UnLtd Indonesia sendiri bisa sampai sekitar Rp35 juta. Dengan adanya jejaring yang dimiliki UnLtd Indonesia, peserta program yang potensial dapat difasilitasi untuk bertemu dengan para *angel investor* yang sesuai.

7. Social Enterprise Lainnya

Seorang *social entrepreneur* juga dapat memperoleh bantuan dari sesamanya. Misalnya BMT Beringharjo di Yogyakarta yang mendapat modal awal dari dana ZISWAF sebesar satu juta rupiah dari Dompet Dhuafa pada tahun 1994. Pada tahun 2015 ini jumlah modal mereka sudah mencapai Rp102 miliar. Hingga kini Baitul Mal Beringharjo masih menjadi mitra penyaluran dana ZISWAF dari Dompet Dhuafa untuk kegiatan sosial BMT tersebut.

Indonesia saat ini juga memiliki *social enterprise* berupa platform *crowd funding* (dana gotong-royong) untuk mendukung proyek-proyek sosial, yaitu www.kitabisa.com. Platform ini juga dapat menjadi media penggalangan dana bagi wirausaha sosial pemula, serta menjadi media yang baik untuk menguji atau memvalidasi konsep usaha yang

dirancang, apakah sudah cukup baik atau belum. Konsep yang baik pada umumnya akan mendapat respons positif dari pendukung dan berhasil mencapai target penggalangan dananya.

Tabel 1. BERBAGAI SUMBER DUKUNGAN DAN BANTUAN FINANSIAL BAGI SOCIAL ENTERPRISE INDONESIA

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
1	Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.	Gerakan Kewirausahaan Nasional.	Kompetisi perencanaan bisnis yang kreatif dan inovatif. Pemenang akan memperoleh bantuan modal usaha hingga Rp25.000.000.	www.spiritgkn.com
		Dana bergulir melalui Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB).	Pinjaman dan pembiayaan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan KUMKM, melalui lembaga payung seperti koperasi dan perusahaan modal ventura.	www.danabergulir.com
2	Kementerian Ristek dan Pendidikan Tinggi.	Hibah Pengabdian Masyarakat.	Fasilitas dana hibah untuk kegiatan-kegiatan pengabdian masyarakat yang dapat diakses oleh dosen perguruan tinggi dengan mengajak mahasiswa atau mitra masyarakat. Skema hibah yang tersedia beragam. Hibah maksimal Rp50 juta untuk kegiatan yang pelaksana utamanya adalah dosen; sementara jika pelaksana utama adalah dosen dengan mitra (masyarakat, pemerintah, atau perusahaan) bisa mencapai Rp250 juta.	http://simlitabmas.dikti.go.id/

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
3	Lembaga Pengelola Dana Pendidikan Kementerian Keuangan RI (LPDP).	Bantuan Dana Riset Inovatif-Produktif.	Dana yang dapat diakses melalui jalur ini berjumlah sampai dengan Rp2 miliar dan dapat bersifat <i>multiyear</i> . Dana ini dapat dimanfaatkan oleh <i>social entrepreneur</i> pemula yang masih dalam tahap pengujian produk, <i>approach</i> (metode), atau teknologi produksi.	http://www.lpdpi.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2013/09/Pedoman-Riset-Inovatif-Produktif-RISPRO.pdf
4	BUMN.	Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.	Pinjaman lunak untuk pengembangan usaha kecil dan bantuan sosial untuk peningkatan kesejahteraan sosial dan lingkungan.	www.pkblonline.com

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
5	DBS Indonesia.	Social Venture Challenge Asia.	Kompetisi <i>business plan</i> untuk memecahkan masalah sosial di Asia. Selain pendampingan dan pelatihan, pemenang akan memperoleh hadiah dengan total senilai SGD150.000.	http://socialventurechallenge.asia/competition/
		Social Enterprise Advancement Grant Programme.	Fasilitas dana hibah untuk mendukung akselerasi pengembangan skala usaha <i>social enterprise</i> . Setiap proposal yang layak dapat mengakses dana antara USD50.000 – 100.000.	http://www.dbs.com/dbsfoundation/grant-programme/default.page

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
6	Ashoka Foundation.	Ashoka Fellow.	Program untuk mengidentifikasi, memilih, dan mendukung wirausahawan sosial terkemuka.	http://indonesia.ashoka.org/venture-dan-fellowship
		Young Changemakers.	Program untuk memilih anak muda berusia 12-25 tahun yang telah mengembangkan gagasan sosial bagi masyarakat, menunjukkan dampak perubahan sosial, serta memiliki <i>applied empathy, leadership, dan teamwork.</i>	http://indonesia.ashoka.org/young-changemakers
		Changemakers.	Program ini mengumpulkan dan menghubungkan para agen perubahan (<i>changemakers</i>) berpotensi, gagasan mereka, dan sumber daya melalui tantangan <i>online</i> kolaboratif dan mitra jejaring.	http://indonesia.ashoka.org/changemakers

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
7	The British Council.	Diageo-British Council Social Enterprise Challenge for Arts, Creative & Tourism Organisations.	Pengembangan komunitas kewirausahaan dalam industri kreatif. Bisnis model terbaik akan memperoleh dana sebesar Rp150 juta.	http://www.britishcouncil.or.id/en/programmes/society/social-entrepreneurs/diageo-british-council-call-application
		Community Entrepreneurs Challenge.	Kompetisi ini bertujuan menolong para wirausahawan yang memiliki ide brilian untuk membantu komunitas mereka. Kompetisi ini berhasil memilih 17 <i>community enterprise</i> terbaik dan memberikan dana sebesar Rp2.286.000.000 (GBP127.000).	http://www.britishcouncil.or.id/en/programmes/society/social-entrepreneurs/community-entrepreneurs-challenge

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
		Community Journalism Competition.	Kompetisi untuk mengidentifikasi dan meningkatkan awareness terhadap <i>social enterprise</i> . Kompetisi ini menawarkan berbagai hadiah menarik bagi semua pesertanya. Hadiah bagi pemenang utama bernilai hingga Rp50 juta.	http://www.britishcouncil.or.id/en/programmes/society/social-entrepreneurs/community-journalism-competition
		NGO Transformation to Social Enterprise.	Program yang memberikan pelatihan untuk menstimulasi lembaga swadaya masyarakat untuk menjadi <i>social enterprise</i> .	http://www.britishcouncil.or.id/en/programmes/society/social-entrepreneurs/transformation-social-enterprise
8	Kinara.	Submit Your Business.	Kinara menyediakan dukungan pembiayaan, pendampingan dalam proses manajemen keuangan, perluasan saluran distribusi <i>networking</i> .	http://kinaraindonesia.com/

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
9	ANGIN.	ANGIN Fund.	<p>Memberikan pendanaan yang dapat dimanfaatkan pemula untuk perluasan investasi, kegiatan operasional, atau untuk membeli peralatan usaha.</p> <p>Pendanaan mayoritas berupa penyertaan modal (ekuitas) dengan besaran Rp500 juta sampai Rp1 miliar.</p>	http://www.gepi.co/angin/
10	Dompet Dhuafa.	<i>Grant Making Proposal</i> Program "Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Komunitas Usaha Mikro".	<p>Menyalurkan dana sosial kepada masyarakat/ komunitas sasaran melalui program pemberdayaan bagi komunitas pelaku usaha mikro di perdesaan yang memberikan dampak sosial dan ekonomi secara berkelanjutan. Dana dimulai dari Rp1 juta sampai Rp250 juta.</p>	http://www.dompetdhuafa.org/gmp/makingproposal

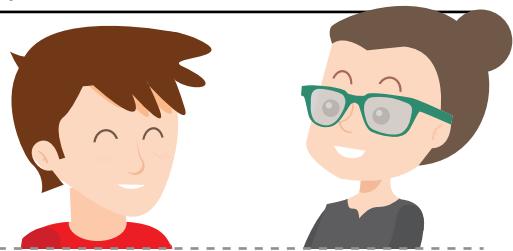
No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
11	www.kitabisa.com	Portal <i>Crowd Funding</i> (dana gotong royong atau patungan) untuk proyek-proyek sosial.	Masyarakat dapat memublikasikan proyek sosialnya dan menggalang dana patungan sesuai dengan dana yang ditargetkan. Proyek terbesar yang berhasil menggalang dana melalui portal ini adalah Proyek #SaveMaster (Masjid Terminal – Depok), yaitu sebesar Rp137 juta.	www.kitabisa.com
12	UnLtd Indonesia	Unltd Indonesia Support Program.	Program pendampingan teknis dan fasilitasi keuangan bagi wirausaha sosial yang lolos seleksi. Dana hibah yang difasilitasi bisa mencapai USD1.500 per usaha sosial, sedangkan dana berupa pinjaman lunak bisa mencapai USD3.000 per usaha sosial.	http://unltd-indonesia.org/open-application-unltd-indonesia-support-program-ii/

No	Institusi	Nama Program	Deskripsi Program	Situs
13	Yayasan Syamsi Dhuha	Anugerah Jawara Wirausaha Sosial Bandung.	Program kompetisi tingkat Jawa Barat yang menyeleksi sekitar 50 semi-finalis SE untuk mendapatkan pelatihan model bisnis dan teknik presentasi. Lalu 12 finalis yang terseleksi akan difasilitasi dengan mentoring, ekspos media, investasi awal, serta akses untuk memperluas jejaring kepada investor sosial yang lebih besar.	www.kitabisa.com

FOOD FOR THOUGHT 2:

SAYA COCOKNYA AKSES KE MANA, YA?

Berikut adalah percakapan (*hypothetical*) antara Andi, seorang wirausaha sosial pemula, dengan Bu Indah, seorang penggiat kewirausahaan sosial seputar akses dana. Semoga dapat memberi gambaran yang lebih nyata untuk kamu



Saya sudah lebih satu tahun memulai dan mengelola sebuah *social enterprise* di bidang lingkungan, berupa bank sampah. Saya memiliki gudang pengolahan sampah dengan kapasitas 10 ton/hari, namun saat ini saya baru mengolah sampah sekitar 2 ton/hari. Saya butuh dukungan dana untuk mengoptimalkan kapasitas produksi saya. Enaknya saya ke mana, ya?

Memangnya kamu butuh dukungan dana berapa?

Mungkin sekitar 200 juta. Saya ingin membeli mobil *pick-up* agar lebih efisien dalam mengangkut sampah nasabah. Saat ini kami harus 10 kali bolak-balik untuk mengangkut sampah dari 500 nasabah dengan lima motor. Dengan adanya mobil bisa lebih banyak yang diangkut sekali jalan. Saya ingin beli dua *pick-up*. Bekas saja. Kami ingin menambah nasabah.

Kamu berharapnya dana berupa pinjaman atau penanaman modal?

Memang beda keduanya apa? Tidak ada bantuan hibah saja ya untuk *start-up* semacam saya?

Oh, hibah ada, namun umumnya dana hibah tidak tersedia dalam jumlah besar. Seperti dana bantuan pemerintah dari Gerakan Kewirausahaan Nasional, hanya bisa memberi sampai dengan Rp 25 juta.

Kalau kamu masih mahasiswa, bisa ikut Program Mahasiswa Wirausaha, namun hanya bisa dibantu sampai Rp 8 juta. Ada yang bisa besar, yaitu hibah dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan Kementerian Keuangan, bisa sampai Rp 2 miliar, namun kamu harus bisa mengemas kegiatan usaha kamu saat ini sebagai proses riset yang akan memberikan hasil temuan yang bermanfaat bagi masyarakat. Ada juga dari Bank DBS, bisa sampai USD 100,000 atau Rp 1 miliar; namun persaingannya ketat karena kuota dana terbatas, sementara pendaftar berasal dari seluruh negara Asia. Proposalnya juga harus disusun dalam bahasa Inggris. Semakin besar dana yang diharapkan, penyusunan proposalnya harus semakin mantap.

Oh gitu ya. Kalau pinjaman atau penanaman modal tadi?

Kalau pinjaman, si pemberi pinjaman tidak punya hak untuk ikut campur pengelolaan bisnis kamu, yang penting kamu bisa lancar mencicil pengembalian pinjaman. Sementara penanaman modal, si penanam modal punya hak untuk ikut campur pengelolaan bisnis karena kalau bisnis kamu rugi, dana miliknya terancam hangus bersama bisnis kamu. Jadi kalau mengakses dana pinjaman, kamu nggak perlu khawatir si pemberi pinjaman akan mengotak-atik visi sosial kamu dalam mengembangkan usaha. Nah, sementara ke penanam modal, kamu harus pastikan di awal bahwa si penanam modal punya visi yang sejalan dengan kamu. Kalau mau pakai dana dari penanaman modal, kamu mesti usahakan juga agar dana yang ditanamkan tidak lebih banyak (secara persentase) daripada nilai modal yang sudah kamu tanamkan. Hal ini untuk menjaga kekuatan suara kamu. Mengakses penanaman modal juga umumnya.

membutuhkan proposal yang mumpuni, sementara pinjaman biasanya prosesnya cukup wawancara, selama kamu bisa menunjukkan aktivitas bisnis kamu dan ada pendapatan usaha yang berputar secara rutin. Namun, dana pinjaman umumnya membutuhkan jaminan fisik, sementara penanaman modal tidak karena si penanam modal akan menjadi mitra usaha kamu.

Hmmm....

Setiap pilihan memang ada enak nggak enaknya. Ada cocok-cocokan juga. Misalnya kalau kamu mau ekspansi dan butuh dana besar namun tidak punya jaminan, mengejar hibah atau penanaman modal akan lebih cocok. Tetapi kalau kamu perlunya untuk dukungan modal kerja atau dana operasional yang tidak terlalu besar, mungkin bisa mengakses pinjaman, selama kamu bisa atur besaran cicilannya sekitar sepertiga dari pendapatan bisnis kamu setiap bulannya. Yang penting kamu tuangkan dulu rencana kamu tadi ke dalam bentuk proposal atau *business plan*. Proposal itu bisa digunakan untuk mengakses semua jenis sumber dana di atas. Paling kamu perlu melakukan penyesuaian saja karena biasanya setiap program punya format proposal tersendiri. Jangan lupa konsultasikan proposal kamu dengan teman satu tim, atau mentor seperti dosen atau saudara yang sudah punya pengalaman lebih dalam hal bisnis. Di mana ada kemauan, pasti ada jalan kok.

Kayaknya saya akan fokus ke dana hibah atau penanaman modal, deh, karena saya nggak punya aset yang bisa dijaminkan. Selain itu penjualan saya masih turun naik, jadi masih ada rasa takut nggak bisa bayar cicilan secara rutin.

Lagian saya masih *start-up*. Penanam modal sebagai mitra usaha pasti bisa ngajarin saya banyak hal dalam mengelola usaha sosial ini.

Oke. Bagus dong kalau sudah punya prioritas. Proses kamu nanti pasti lebih fokus. Ngomong-ngomong, kamu di usaha bank sampah ini memulai dan menjalankan sendiri, atau sama *partner*?

Ada bersama dua orang teman saya. Tapi inisiator awal saya.

Oke. Kamu dan dua orang teman kamu ada yang sudah berpengalaman membuat proposal bisnis sebelumnya? Hmm, kalau gitu kamu punya mentor nggak? Semacam dosen atau saudara yang sudah lebih berpengalaman dalam menjalankan usaha atau memimpin organisasi?

Nggak.

Kalau gitu, saran saya langkah pertama kamu setelah ini adalah mencari sosok mentor dulu.

Oh gitu ya. Oke deh. Kalau gitu Ibu aja yang jadi mentor saya gimana? Hehe....

Haha, kamu bisa saja memanfaatkan momentum. Oke. Siapa takut. Tapi syaratnya kamu juga harus mau belajar agar mahir bahasa Inggris ya, karena program yang menawarkan dana besar biasanya yayasan atau investor internasional. Bill and Melinda Gates Foundation misalnya, bisa ngasih sampai USD 500,000 alias lima miliar! Berani?

Siap!



FOOD FOR THOUGHT 3:

RINGKASAN JENIS-JENIS SUMBER PENDANAAN UNTUK SOCIAL ENTERPRISE





2.3 DUKUNGAN

Aspek dukungan di dalam ekosistem kewirausahaan sosial yang dimaksud di sini adalah kondisi atau fasilitas yang dapat mendukung seorang *social entrepreneur* dalam mengaktualisasikan visinya. Bentuk-bentuk dukungan pemerintah dan fasilitas pendanaan dari berbagai pihak sudah dijelaskan di bagian sebelumnya. Bagian ini akan lebih membahas bentuk dukungan



GAMBAR 14 Workshop Pengolahan Kerajinan dari Kertas Daur Ulang Nara Kreatif.

Sumber: <http://sosok.kompasiana.com/2013/08/04/nezatullah-ramadhan-merajut-as-a-anak-anak-jalanan-582052.html>

lainnya, yaitu dukungan moral, kegiatan pendukung, infrastruktur, dan dukungan keahlian.

Dukungan Moral

Menjadi wirausaha, apalagi wirausaha sosial, memang tidak mudah karena banyak tantangan yang harus dihadapi. Tantangan untuk menjadi wirausaha pemula di dunia bisnis konvensional saja sudah cukup besar, apalagi tantangan untuk menjadi wirausaha

sosial. Jika tidak kuat mental, para wirausaha pemula akan menyerah dan kembali ke jalur karier sebagai karyawan. Untuk menguatkan mental itulah dukungan moral dari keluarga dan orang terdekat menjadi sangat penting bagi seorang *social entrepreneur*, lebih-lebih jika ia masih muda, berstatus mahasiswa, dan belum memiliki pekerjaan formal.

Sudah sangat lumrah apabila orangtua yang menyekolahkan anaknya hingga ke perguruan tinggi mengharapkan agar si anak mendapatkan pekerjaan dengan gaji tinggi sebagai pegawai negeri atau pegawai swasta. Cara pandang ini masih harus dihadapi oleh para *social entrepreneur* muda di Indonesia. Namun, sehubungan dengan semakin masifnya promosi kewirausahaan, semakin banyak orangtua yang bersedia mendukung anak mereka mengaktualisasikan diri dengan mencoba menjadi seorang wirausaha sosial.

Hal inilah yang dialami oleh Nezatullah Ramadhan, pendiri Nara Kreatif. Kegelisahan melihat anak-anak jalanan yang hidup terlunta-lunta mendorongnya untuk memberikan pendidikan dan pemberdayaan kepada mereka melalui usaha kerajinan berbasis kertas dari daur ulang sampah. Untunglah Neza memiliki orangtua yang sangat suportif. Ayah Neza ikut aktif membantu mencari bahan untuk didaur ulang, sedangkan ibu Neza aktif menyediakan logistik untuk anak-anak jalanan yang dibina oleh Nara Kreatif. Saat Neza membutuhkan dana, orangtua Neza pun sesekali memberikan bantuan permodalan. Pada masa *start-up*, dukungan moral seperti ini sangat penting dalam memampukan wirausaha pemula bertahan melewati masa-masa terberatnya.

Kisah Nara Kreatif juga menunjukkan bahwa dukungan teman sangat penting. Saat mendirikan Nara Kreatif, Neza bekerja sama

dengan dua orang temannya. Namun, karena alasan klasik harus mencari pekerjaan, keterlibatan temannya hanya sebentar. Beruntung Neza memiliki teman semasa SMA yang juga memiliki ketertarikan dalam bidang sosial. Dengan begitu, ia memiliki teman satu tujuan yang rela berjuang bersama untuk memberdayakan anak-anak jalanan tersebut.

Dukungan Infrastruktur

Dukungan infrastruktur terhadap perkembangan *social entrepreneurship* di Indonesia tampaknya masih sangat rendah mengingat masalah infrastruktur merupakan masalah struktural yang belum terpecahkan di negeri ini. Aspek *hard infrastructure* seperti jalan, bandara, dan pasokan energi, serta

aspek *soft infrastructure* seperti jaminan sosial dan kesehatan tampaknya merupakan masalah yang perlu diselesaikan oleh *social entrepreneur* di Indonesia. Sebagai contoh, kehadiran Helianti Hilman melalui Javara Indigenous Indonesia, sebuah *social enterprise* yang menawarkan produk organik, telah membantu para petani di daerah pelosok yang tidak terjangkau oleh sarana transportasi publik untuk memasarkan produknya. Contoh lain adalah dr. Gamal. Kehadirannya melalui Klinik Indonesia Medika membuat banyak masyarakat kurang mampu jadi bisa berobat ke dokter karena dapat membayar dengan sampah. Begitu juga kehadiran Ibu Tri Mumpuni bersama timnya di IBEKA yang telah membuat banyak desa yang belum tersentuh PLN dapat merasakan listrik dari sumber daya air setempat.

“Membuka akses pasar memberi kesempatan kepada petani kecil untuk mendapatkan harga yang lebih baik.”



INFOGRAFIS 2

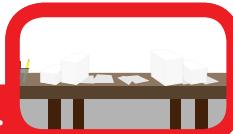
POTRET KONDISI INFRASTRUKTUR INDONESIA

Tiga faktor yang paling menghambat kegiatan bisnis menurut The Global Competitiveness Report 2011-2012 (World Economic Forum).

1 > Korupsi.



2 > Birokrasi pemerintah yang tidak efisien.



3 > Infrastruktur yang tidak memadai.



Berdasarkan data Potensi Desa (BPS, 2006), Tercatat bahwa Jalan di Indonesia



16%
Tanah



26%
Jalan berkerikil



58%
Beraspal baru

Tingkat elektrifikasi nasional pada akhir 2014 di wilayah Indonesia (www.katadata.co.id)



Menurut UNICEF

1 dari 6 orang Indonesia

belum memiliki akses terhadap
air minum yang aman.



Kegiatan Pendukung

Kegiatan pendukung lain yang dimaksud di sini adalah kegiatan yang menyuburkan iklim kewirausahaan sosial di tanah air. Kegiatan-kegiatan ini pada umumnya berupa kompetisi *business plan*, seminar atau *workshop*, konferensi, dan penghargaan. Kegiatan pendukung semacam ini dipandang sudah cukup tersedia di Indonesia meskipun masih berpusat di kota-kota besar, terutama Jakarta. Khusus untuk kegiatan kompetisi dan penghargaan, ada beberapa perusahaan yang menyelenggarakannya. Beberapa pihak bahkan menilai sudah terjadi *over supply* karena finalis atau pemenang dari kegiatan-kegiatan tersebut sudah mulai bersifat 4L alias “lu lagi lu lagi”. Namun, ada pula pihak yang menilai bahwa yang terjadi bukanlah *over supply*, melainkan panitia penyelenggara yang kurang gesit dalam menyosialisasikan programnya. Akibatnya, kalangan yang

terjangkau itu-itu saja dan peserta yang terjaring juga itu-itu saja.

Beberapa institusi non-pemerintah (LSM) yang aktif menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pendukung tersebut antara lain adalah British Council Indonesia, Ashoka Indonesia, Rumah Perubahan, Sinergi Indonesia, dan Unlimited Indonesia. Untuk institusi perusahaan, Bank DBS secara global memiliki fokus kegiatan CSR untuk mendukung *social entrepreneurship*. Selain itu, perusahaan konsultan terkemuka Ernst and Young juga menaruh perhatian secara konsisten selama satu dekade terakhir ini. Untuk institusi perguruan tinggi, Universitas Atmajaya, Universitas Indonesia (khususnya melalui UKM Center FEB UI), dan Universitas Padjadjaran tergolong yang paling aktif dalam mempelajari dan mendukung kewirausahaan sosial di Indonesia.

BEBERAPA KEGIATAN PENDUKUNG KEWIRAUUSAHAAN SOSIAL DI INDONESIA



Sumber: www.socent-indonesia.net



Sumber: www.opportunitydesk.org



Sumber: www.socent-indonesia.net

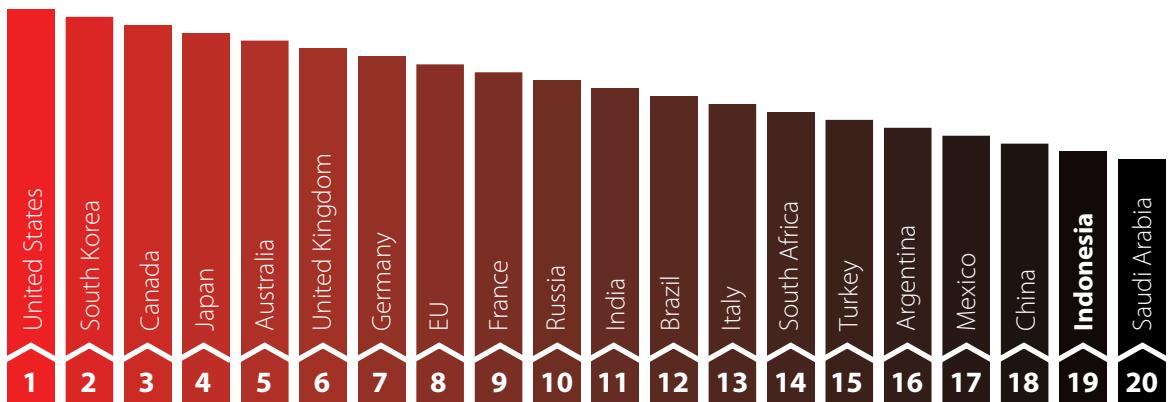


Sumber: www.ycm-ashoka.blogspot.com

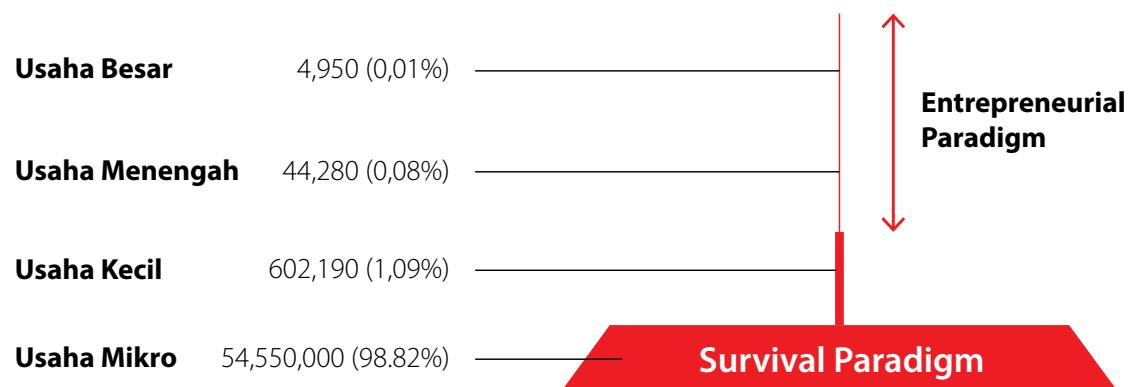
INFOGRAFIS 3

BUDAYA KEWIRAUUSAHAAN

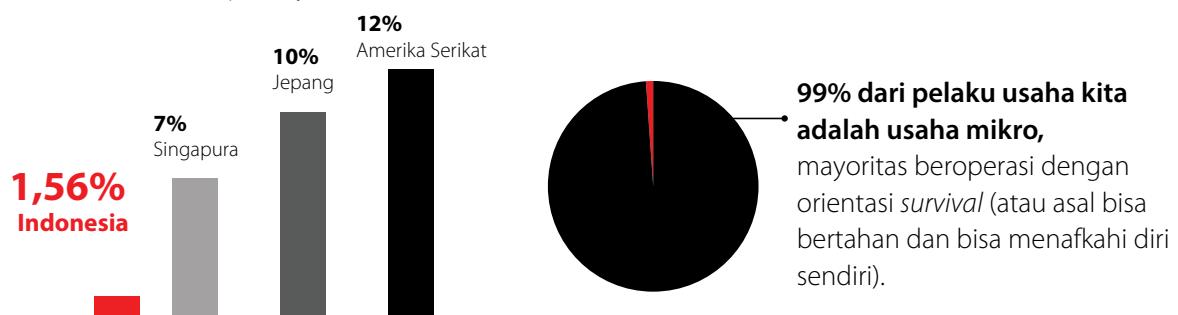
Berdasarkan penelitian Ernst and Young (EY), **Indonesia** menduduki **peringkat ke-19** dari 20 negara G-20 dalam hal **budaya kewirausahaan**.



Menurut Kementerian Koperasi dan UKM RI (2012), **proporsi usaha besar Indonesia hanya 0,01% dari total unit usaha**. Dengan demikian, wajar jika Indonesia masih membutuhkan banyak penanaman modal asing untuk mengolah kekayaan sumber daya alam.



Potret kuantitas wirausaha Indonesia yang sudah memiliki pegawai (bukan *self-employed* atau sekedar mempekerjakan diri sendiri).



Struktur Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Indonesia

Dukungan Keahlian

Bentuk dukungan ini semakin diperlukan sejalan dengan perkembangan skala kegiatan dan skala usaha sebuah *social enterprise*. Dukungan keahlian ini dapat berupa keahlian di bidang penyusunan rencana bisnis, manajemen keuangan, teknologi tepat guna, sertifikasi produk, sertifikasi proses produksi, rekrutmen dan manajemen sumber daya manusia, sampai keahlian di bidang komunikasi bisnis, baik yang berkaitan dengan *public speaking* maupun *branding* untuk mendukung pemasaran.

Institusi-institusi yang sudah disebutkan di atas sebagian besar menyediakan dukungan keahlian. Sebagai contoh, Nara Kreatif yang mendapatkan dukungan dana awal dari Program Mahasiswa Wirausaha, namun mendapatkan dukungan keahlian dalam hal teknologi produksi dari Profesor Raldi Artono

Koestoyer, Guru Besar Teknik Mesin UI. Nara Kreatif juga mendapat dukungan keahlian dalam hal pengelolaan kegiatan sosial oleh Bapak Nurrokhim, pendiri Sekolah Masjid Terminal di Depok, serta dukungan keahlian dalam hal penyusunan rencana usaha dan manajemen keuangan dari UKM Center FEB UI.

2.4 BUDAYA

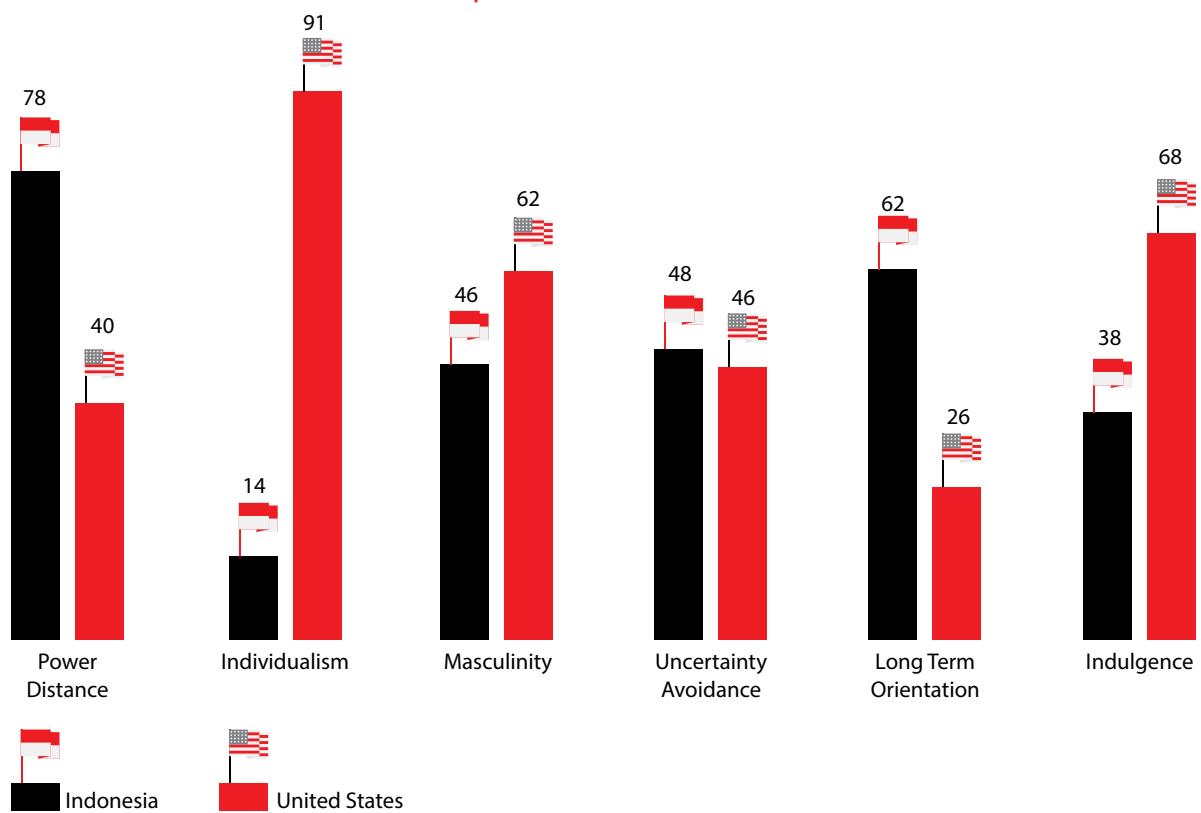
Sebelum membahas lebih dalam mengenai budaya, ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu tingkat budaya kewirausahaan di Indonesia dibandingkan negara lainnya. Berdasarkan hasil penelitian Ernst & Young (EY) seperti yang ditunjukkan pada infografis, Indonesia menduduki rangking ke-19 dari 20 negara G20 dalam hal budaya kewirausahaan, sedangkan Amerika Serikat menduduki peringkat pertama.

Menurut EY, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh suatu negara untuk mendorong budaya kewirausahaan yang tinggi.

- 1) Menghilangkan stigma buruknya kegagalan.
- 2) Pemberian dukungan kepada kaum marginal untuk membuka kesempatan berwirausaha.

INDONESIA

in comparison with United States



GAMBAR 17. Dimensi budaya Indonesia versus Amerika Serikat

Sumber: www.geerthofstede.com

- 3) Adanya *show case* terhadap kisah wirausaha yang berhasil di bidangnya. Menyadari pentingnya *show case* dari proyek kewirausahaan yang sukses, beberapa LSM yang berfokus pada pengembangan *social entrepreneurship* di Indonesia mengadakan program untuk

menyebarluaskan kisah sukses para *social entrepreneur* di Indonesia, seperti yang dilakukan oleh British Council melalui *Community Journalism Competition*.²

Nah, memangnya seperti apa perbedaan karakteristik budaya masyarakat Amerika Serikat sebagai negara dengan budaya kewirausahaan urutan pertama di dunia, dengan masyarakat Indonesia yang masih berada di urutan 19 dari 20 negara G20? Jika menggunakan dimensi budaya menurut Geert Hofstede, ulasannya adalah sebagai berikut.

POWER DISTANCE

Masyarakat Indonesia cenderung memiliki *power distance* yang tinggi yakni sebesar 78, sedangkan masyarakat Amerika cenderung

2. Lihat <http://www.britishcouncil.or.id/en/programmes/society/social-entrepreneurs/community-journalism-competition>) atau Ashoka Fellowship di <http://indonesia.ashoka.org/venture-dan-fellowship>

memiliki *power distance* yang rendah yakni sebesar 40. Hal tersebut menunjukkan bahwa di Indonesia terdapat ketidaksamaan kuasa (*power*) antara pemimpin dan pengikutnya. Kepatuhan pengikut seringkali menjadi hal yang diutamakan oleh pemimpin. Akibatnya, kesenjangan antara si kaya dan si miskin dianggap sebagai hal yang natural. Budaya ini dapat menghambat semangat *social entrepreneurship* yang mengutamakan prinsip pemberdayaan dan kemitraan setara dalam aspek kehidupan sosial, ekonomi, dan politik.

INDIVIDUALISM

Tingkat *individualism* di Indonesia sangat rendah yakni sebesar 14 poin, khususnya jika dibandingkan dengan Amerika Serikat yang mencapai angka 91 poin. Hal ini menjadi peluang bagi berkembangnya *social*

entrepreneurship di Indonesia, terutama melalui lembaga semacam koperasi atau *self-help group* (komunitas swadaya masyarakat) yang mengutamakan semangat kebersamaan antar anggota, yaitu patungan modal bersama, bekerja bersama, dan sejahtera bersama.

MASCULINITY

Dalam hal *masculinity*, masyarakat Indonesia lebih rendah daripada Amerika Serikat. Aspek budaya ini mengacu pada tingkat kompetisi, orientasi terhadap prestasi dan keberhasilan, yang ditentukan oleh kesuksesan menjadi pemenang atau yang terbaik di lapangan. Sistem nilai seperti ini dimulai di sekolah dan berlanjut hingga seseorang masuk ke sebuah organisasi. Hal ini secara langsung menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia tidak terlalu suka

berkompetisi dan cenderung peduli pada kondisi orang lain. Di satu sisi, hal ini dapat mencegah keluarnya potensi optimal seseorang. Di sisi lain, hal ini baik bagi pengembangan semangat *social entrepreneurship* yang berorientasi pada pendampingan dan pemberdayaan masyarakat, yang tidak mungkin terwujud tanpa adanya kepedulian kepada orang lain.

UNCERTAINTY AVOIDANCE

Budaya ini merefleksikan masyarakat Indonesia yang secara umum tidak menyukai risiko dan cenderung menghindari masalah atau konflik. Pada beberapa kasus, orang Indonesia memilih diam saja walaupun sadar sedang diperlakukan secara tidak adil. Sikap ini umumnya dilakukan demi menghindari konflik dan menjaga keharmonisan hubungan. Sangat penting bagi *social entrepreneur* untuk

melaksanakan perubahan secara perlahan dengan menggunakan strategi pemberdayaan yang halus dalam rangka menghindari konflik, menjaga hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar, dan menjamin efektivitas proses pemberdayaan.

LONG TERM ORIENTATION

Skor tinggi di Indonesia (yaitu 62) menunjukkan bahwa Indonesia memiliki budaya pragmatis berupa pendamaian kondisi kehidupan yang terjamin dalam jangka panjang. Hal ini mungkin menjelaskan sikap orangtua kebanyakan yang lebih menyukai anaknya menjadi pegawai negeri sipil atau pegawai tetap di perusahaan besar dibandingkan menjadi wirausaha karena usaha belum “terjamin” bisa bertahan dalam jangka panjang.

Dalam masyarakat dengan orientasi pragmatis, orang percaya bahwa kebenaran bersifat relatif, tergantung pada situasi, konteks, dan waktu. Mungkin hal ini juga yang menyebabkan munculnya budaya korupsi di dalam birokrasi Indonesia, mengingat banyak orang dapat memaklumi perilaku tersebut dan memandangnya sebagai kebenaran karena wajar seseorang melakukan korupsi dalam rangka meningkatkan jaminan kesejahteraan keluarga dalam jangka panjang. Dengan pendapatan ekstra dari korupsi, seorang abdi negara dapat membeli aset seperti tanah, emas, dan sebagainya yang dapat mendukung kesejahteraannya setelah pensiun.

INDULGENCE

Skor 38 dalam dimensi ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki budaya menahan diri. Masyarakat dengan skor rendah dalam dimensi ini memiliki kecenderungan untuk bersifat sinis dan pesimistik. Berbeda dengan masyarakat yang senang memanjakan dirinya, masyarakat Indonesia kurang memberi penekanan pada pemanfaatan waktu luang untuk memanjakan dirinya, dan cenderung mengontrol pemuasan keinginannya.

Masyarakat dengan tingkat *indulgence* yang rendah cenderung memiliki persepsi bahwa tindakan mereka dibatasi oleh norma-norma sosial. Mereka merasa memanjakan diri adalah sikap yang agak salah. Yang benar adalah menghargai atau bersyukur atas seberapa pun yang sudah dimiliki walau masih banyak masalah yang harus dihadapi. Karakter ini bisa menjadi penghambat bagi *social*

entrepreneurship. Seorang *social entrepreneur* perlu memiliki tingkat optimisme yang tinggi, tidak cepat puas, dan tidak menahan dirinya untuk mengeluarkan potensi terbaik dalam rangka menyelesaikan suatu masalah sosial dan membawa perubahan yang lebih baik di masyarakat.

Karakter ini juga dapat menjadi tantangan dalam proses pemberdayaan yang dilakukan oleh *social entrepreneur*. Masyarakat yang sudah bersyukur dengan bagaimanapun kondisi hidupnya, atau sudah telanjur sinis bahwa kondisi yang dialaminya merupakan takdir yang tidak bisa diubah sehingga harus diterima saja, cenderung sulit untuk diajak bergerak dan bekerja lebih giat demi meningkatkan kesejahteraannya.

Analisis dimensi budaya tersebut dilakukan pada tahun 2010. Pada tahun tersebut dan setelahnya, promosi kewirausahaan semakin

gencar dilakukan. Hal tersebut mungkin mulai menunjukkan dampaknya terhadap pergeseran budaya kewirausahaan kita, seperti yang terlihat dari hasil survei Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tahun 2014 lalu. Berbeda dengan analisis dimensi budaya Geert Hofstede, hasil survei GEM tahun 2014 justru menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia memiliki potensi yang cukup baik dalam hal kewirausahaan. Rasa optimisme terhadap kemampuan untuk memulai bisnis baru pada masyarakat Indonesia tergolong tinggi (62%). Tingkat ketakutan untuk mengalami kegagalan juga tergolong rendah yakni hanya sebesar 35% dan hasil tersebut mirip dengan rata-rata survei di negara dengan tingkat ekonomi maju yang tergolong *efficiency-driven*.

Berdasarkan survei yang sama, sekitar 35% individu berusia antara 18 hingga 64 tahun

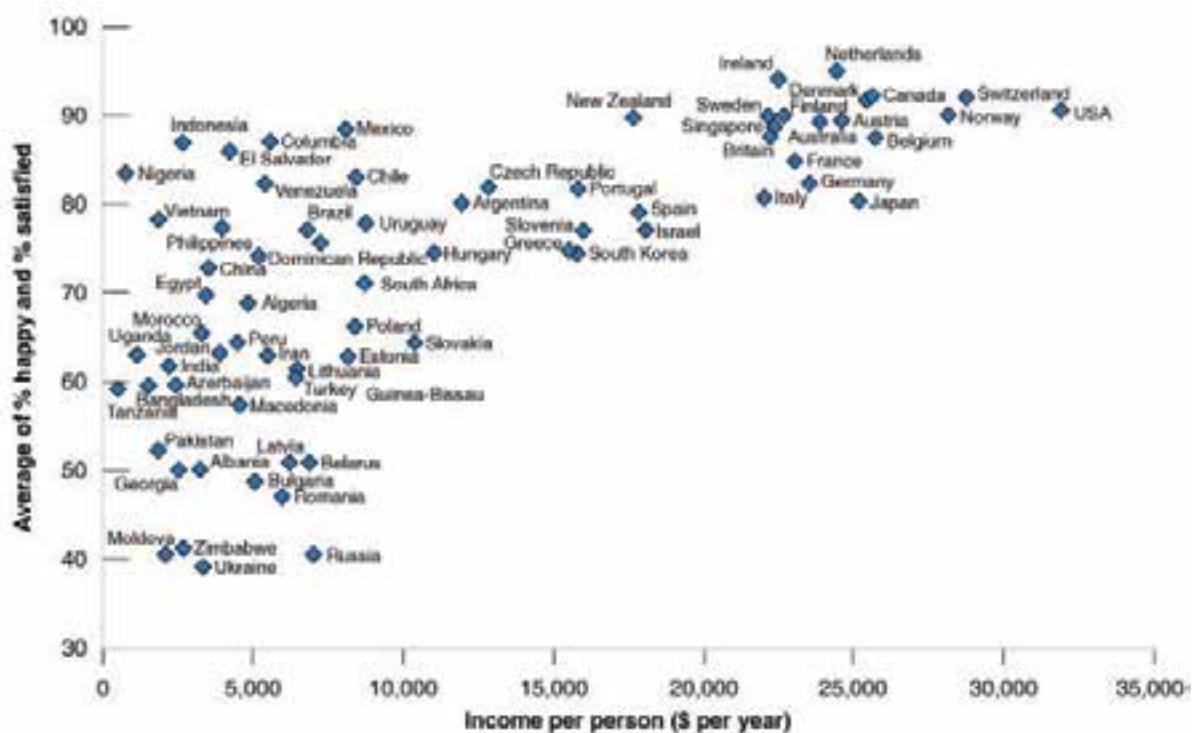
(yang belum terlibat dalam setiap tahap kegiatan kewirausahaan) sudah berniat untuk memulai bisnis dalam waktu tiga tahun mendatang.

Dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara lainnya, Indonesia memiliki persentase tertinggi dalam hal pembukaan bisnis baru. Indonesia juga memiliki tingkat kepemilikan bisnis dengan kemapanan yang cukup tinggi dan menduduki posisi kedua setelah Thailand. Jumlah kegiatan wirausaha dalam tahap awal atau *total early-stage entrepreneurial activity (TEA)* Indonesia juga sangat tinggi (25,5%), dan merupakan angka tertinggi dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara lainnya.

Berdasarkan hasil survei tersebut, kita berharap kewirausahaan dalam bidang sosial juga akan meningkat pesat di Indonesia pada periode-periode mendatang. Sementara itu,

hasil analisis dimensi budaya Geert Hofstede yang dipaparkan sebelumnya dapat menjadi wawasan untuk meningkatkan kemampuan kita dalam berinteraksi secara lebih baik dan lebih efektif dengan masyarakat, terlebih bagi kamu yang berani menjadi *social entrepreneur* atau wirausaha sosial, dan akan akrab dengan berbagai proses pemberdayaan masyarakat.

BOX 2. MANGAN ORA MANGAN SING PENTING NGUMPUL ●●●



Sumber: Dornbusch, Macroeconomics 10th edition, chapter 4

Rendahnya tingkat *indulgence* atau keinginan untuk memanjakan diri secara fisik dan materi tampaknya terwakili secara sempurna melalui idiom “makan tidak makan yang penting kumpul”. Hal tersebut juga tercermin pada Indeks Kebahagiaan pada gambar di atas.

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa Indonesia merupakan negara dengan tingkat pendapatan yang belum tinggi namun memiliki masyarakat dengan tingkat kepuasan atau kebahagiaan

hidup yang tinggi, setara dengan tingkat kebahagiaan masyarakat di negara maju seperti Swedia, Amerika Serikat, Kanada, dan Norwegia.

Di satu sisi, potret ini cukup meyejukan hati karena masyarakat kita masih bisa merasa bahagia meskipun dalam keadaan serba-kekurangan. Namun, di sisi lain dapat berdampak negatif bagi daya juang masyarakat. Kita cenderung merasa cukup dan enggan melakukan perubahan terhadap kesenjangan dan ketidakadilan yang terjadi di sekeliling kita. Entah karena dimensi *indulgence* yang rendah sehingga masyarakat kita sangat mudah dibuat bahagia dan puas, atau karena *uncertainty avoidance* yang tidak menyukai berbagai bentuk konflik sehingga diam dan menerima dipandang lebih baik daripada bertindak dan melawan.

Seorang *social entrepreneur* tentu tidak boleh terjebak dalam budaya ini. Berbagai bentuk ketidakadilan tersebut justru menjadi bahan bakar bagi mereka untuk bergerak melakukan sesuatu demi memberikan solusi dan kondisi yang lebih baik bagi masyarakat dan lingkungan.

2.5 MODAL MANUSIA

SUMBER DAYA MANUSIA

Secara umum, kualitas SDM Indonesia masih tergolong rendah. Hal ini terlihat dari rata-rata lama pendidikan secara nasional yang masih di bawah delapan tahun. Artinya, mayoritas orang Indonesia tidak tamat SMP.³ Hal ini tercermin dari komposisi angkatan kerja (penduduk berusia di atas 15 tahun) yang hingga tahun 2013 masih didominasi oleh angkatan kerja dengan tingkat pendidikan SD ke bawah (45,6%), disusul oleh yang tamat SMA/SMK (26,2%), tamat SMP³ (18,7%), lalu tamat D3/S1⁴ (9,4%). Hal ini semakin diperkuat oleh laporan Badan Pusat Statistik (BPS) yang pada Agustus 2014 memublikasikan data bahwa terdapat sekitar 9,5% (688.660 orang) penduduk dengan tingkat pendidikan diploma

3. Menurut data yang diakses dari www.data.go.id, pada tahun 2012 rata-rata lama sekolah (per kabupaten/kota) adalah sekitar 7,65 tahun.

4. Sumber: Buku Statistik Indonesia 2014 (BPS, 2014)

tiga (D3) atau sarjana strata satu (S1) yang masih menganggur. Dari total jumlah itu, 78,19% (495.143 orang) di antaranya bergelar sarjana.

Semua fakta di atas menunjukkan bahwa SDM Indonesia tak hanya masih didominasi oleh yang berpendidikan rendah, tetapi yang sudah berpendidikan tinggi (sarjana) juga masih cukup banyak yang belum mampu memberdayakan diri sendiri. Untuk itu, pengembangan kewirausahaan pada umumnya dan kewirausahaan sosial pada khususnya merupakan sebuah solusi untuk memecahkan masalah pengangguran tersebut. Jika seorang sarjana bisa menjadi *social entrepreneur*, maka *multiplier effect* (dampak pengali) yang diciptakan akan lebih besar. Sarjana tersebut bukan hanya bisa memberdayakan dirinya sendiri, namun juga bisa memberdayakan orang lain, khususnya mereka yang belum memiliki pekerjaan.



www.unpad.ac.id

GAMBAR 15 Dwi Purnomo, mahasiswa, dan produk Fruters.

<https://bebasportal.wordpress.com/tag/produk-olahan-karya-ftip-unpad-mulai-merambah-pasar/>

Fenomena inilah yang mendorong lahirnya Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) pada tahun 2009 dan dimasukkannya mata kuliah Kewirausahaan di hampir semua perguruan tinggi Indonesia. Tujuannya adalah untuk memberikan bekal pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan jiwa wirausaha (*entrepreneurship*) berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi kepada mahasiswa. Hal tersebut diharapkan mampu membangun pola pikir

(*mindset*) dari pencari kerja (*job seeker*) menjadi pencipta lapangan pekerjaan (*job creator*), serta mencetak wirausaha-wirausaha baru yang tangguh dalam menghadapi persaingan global sehingga dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

INSTITUSI PENDIDIKAN

Peran institusi pendidikan, khususnya universitas, untuk mendorong *social entrepreneurship* bisa dilihat dari tiga pilar utama universitas. Tiga pilar utama yang lebih dikenal sebagai Tridharma perguruan tinggi ini terdiri dari pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

PENDIDIKAN

Untuk Tridharma yang pertama ini, dapat dikatakan bahwa belum banyak universitas di Indonesia yang telah secara khusus memiliki



GAMBAR 16 Profesor Koestoeer dengan inkubator bayi temuannya.

Sumber: <http://bestyoungindonesia.blogspot.com/2014/05/prof-dr-ir-raldi-artono-koestoeer-dea.html>

program studi dalam bidang *social entrepreneurship*. Yang sudah memulainya antara lain adalah School of Business and Management ITB (SBM-ITB) melalui Program Social Enterprise for Economic Development (SEED), yaitu program studi internasional yang tidak hanya mengandalkan proses belajar-mengajar berupa diskusi di kelas, tetapi juga mengimplementasikan pengetahuan dan kepedulian mahasiswa kepada masyarakat. Hal tersebut karena program studi ini menggunakan pendekatan *cross-cultural*. Selain itu, ada program Magister Manajemen-Community Enterprise (MM-CE)

Tabel 2. Pusat kewirausahaan universitas di Indonesia

Universitas	Lembaga	Situs
Universitas Indonesia	UKM Center.	www.ukmcenter.org
Universitas Padjadjaran	Pusat Inkubator Bisnis Unpad.	
Institut Teknologi Bandung	Lembaga Pengembangan Inovasi dan Kewirausahaan ITB.	http://lpik.itb.ac.id/
Institut Pertanian Bogor	Pusat Inkubator Bisnis dan Pengembangan Kewirausahaan (Incubie).	http://p3k.ipb.ac.id/en/home
Universitas Brawijaya	Pusat Inkubator Bisnis dan Layanan Masyarakat Universitas Brawijaya (PIBLAM UB).	http://piblam.ub.ac.id/

Universitas Atmajaya	Pusat Studi Kewirausahaan (Puswira).	http://www.uajy.ac.id/penelitian-pengabdian/pusat-studi/pusat-studi-kewirausahawan-puswira/
Universitas Sumatera Utara	Pusat Inkubator Bisnis CIKAL USU.	
Universitas Negeri Makassar	UPT Kewirausahaan.	http://kewirausahaan.unm.ac.id/

di Universitas Trisakti yang mengambil fokus di bidang *community enterprise* sebagai *social enterprise* yang dimiliki oleh komunitas.

Meski demikian, beberapa universitas negeri dan swasta telah mengangkat isu *social entrepreneurship* ini sebagai salah satu bagian dari mata kuliah atau menjadi materi pelatihan bagi mahasiswanya. Ada pula universitas yang aktif mendorong mahasiswanya untuk menyelenggarakan kegiatan seputar

kewirausahaan sosial, misalnya berupa kompetisi, seminar, atau *field study*. Universitas Atmajaya, misalnya, pernah melaksakan *training* dalam hal kepemimpinan dan *social entrepreneurship* melalui kerja sama dengan Bank DBS, National University of Singapore, dan Unlimited Indonesia. Universitas Indonesia pernah menggerakkan mahasiswanya untuk menyelenggarakan Konferensi tingkat Asia Pasifik bernama Asia Pacific Student Forum yang mengangkat tema *social entrepreneurship* dan penanggulangan kemiskinan.

Universitas Padjadjaran melalui Fakultas Teknologi Industri Pertanian (FTIP) mulai memperkenalkan *technopreneurship* yang jika ditelisik memiliki karakteristik *social entrepreneurship*. Tim dari FTIP yang dipimpin oleh Dr. Dwi Purnomo bersama mahasiswanya yakni Ratna Apriyanti, STP dan Khemal Nugroho, STP berhasil menggagas peluncuran

produk Fruters, yakni makanan olahan berbahan dasar mangga gedong gincu, buah khas Jawa Barat. Dengan adanya permintaan mangga gedong gincu, para petani di Cirebon, Majalengka, Indramayu, dan Kuningan yang berada di bawah binaan Prof. Dr. Roni Kastaman dan Dr. Dwi Purnomo yang semula memilih untuk membuang produknya saat panen, kini lebih memilih untuk menyimpan produknya dan menjualnya kepada Fruters. Mereka tahu, jika diolah lebih lanjut, nilai jual mangga gedong gincu jauh lebih tinggi. Selain memiliki dampak sosial yang positif terhadap para petani, para mahasiswa di FTIP pun menjadi lebih bersemangat dalam mempelajari mata kuliah kimia karena memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu mereka dalam pengembangan produk Fruters tersebut.

PENELITIAN

Mulai banyaknya hasil penelitian di luar negeri yang mengangkat topik *social entrepreneurship* telah mendorong para akademisi di Indonesia untuk meneliti fenomena ini dalam konteks Indonesia. Namun, untuk saat ini hasil penelitian di bidang ini dapat dibilang masih sangat langka. Salah satu hasil penelitian tentang *social entrepreneurship* di Indonesia yang telah dipublikasikan di jurnal internasional adalah yang ditulis oleh Sri Rahayu Hijrah Hati, dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.⁵

Tidak hanya para akademisi, para mahasiswa di Indonesia pun sudah mulai mengenal konsep *social entrepreneurship* dan menjadikannya suatu topik kajian dalam penelitian dan kompetisi. Hal ini seperti yang

5. Hasil penelitian dipublikasikan di Journal of Social Entrepreneurship, dan dapat di akses di: <http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2013.820778>

pernah dilakukan oleh AIESEC Universitas Indonesia pada tahun 2013 melalui penyelenggaraan *Social Entrepreneurship Project* (SEP). Salah satu kegiatannya adalah kompetisi esai yang mengangkat tema "*The Role of Social Entrepreneur Facing the Development Era of Indonesia*".

PENGABDIAN MASYARAKAT

Kegiatan pengabdian masyarakat perguruan tinggi umumnya berupa bantuan sosial, pelatihan, atau konsultasi gratis untuk masyarakat yang membutuhkan. Namun, beberapa tahun belakangan ini bentuk kegiatan mulai bergeser ke arah kegiatan-kegiatan yang bernuansa kewirausahaan sosial. Salah satu contoh nyata pengabdian masyarakat yang merefleksikan konsep kewirausahaan sosial adalah program inkubator bayi yang digagas oleh Prof. Dr. Ir.

Raldi Artono Koestoer, DEA untuk para bayi yang berasal dari kalangan tidak mampu.

Berdasarkan hasil penelitiannya, ia dapat membuat inkubator seharga Rp2,5 juta saja, padahal harga inkubator bayi di pasaran bisa berkisar Rp20–75 juta. Sementara itu, jika seorang bayi prematur harus masuk ke Neonatal Intensive Care Unit (NICU), biayanya bisa Rp500.000 sampai Rp8 juta per malam. Karyanya ini merupakan temuan besar yang telah membantu ratusan jiwa melalui program pinjam pakai inkubator bayi. Prof. Koestoer juga membuka program donasi, zakat, infak, sedekah, dan wakaf inkubator. Setiap inkubator yang dibuat dari donasi tersebut akan dipinjamkan kepada mereka yang membutuhkan.

Terkait kegiatan pengabdian masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) sebenarnya memiliki skema pengabdian

masyarakat yang dapat dimanfaatkan oleh para akademisi untuk bekerja sama dengan para *social entrepreneur* guna memecahkan masalah sosial. Terlebih lagi program pengabdian masyarakat ini memang mewajibkan para akademisi untuk bermitra dengan satu institusi di masyarakat. Hibah pengabdian masyarakat untuk tingkat nasional ini sendiri dapat diakses di <http://simlitabmas.dikti.go.id/>.

Selain dari dana Dikti, pengabdian masyarakat juga dapat didanai oleh masing-masing universitas dalam bentuk hibah yang biasanya diselenggarakan dua kali dalam setahun. Dana ini dapat diakses oleh dosen dengan mengajak mitra masyarakat. Di Universitas Indonesia, hibah untuk pengabdian masyarakat ini bernama *Community Engagement Grants*. Untuk itu, sekali lagi, para *social entrepreneur* (atau calon) diimbau

agar jangan sungkan. Sebaiknya proaktif menghubungi para akademisi di universitas terdekat dan mengajak mereka bermitra dalam memecahkan masalah sosial, yang untuk tahap awal didukung melalui dana hibah pengabdian masyarakat ini.

Selain untuk akademisi, Dikti juga mengadakan program hibah untuk mahasiswa yang bernama Program Hibah Bina Desa (lihat www.phbd.dikti.go.id/). Hibah ini mendorong mahasiswa untuk bermitra dengan masyarakat dalam mengatasi permasalahan sosial di suatu desa.

Selain ketiga aspek Tridharma Perguruan Tinggi tersebut, masing-masing universitas juga sudah mulai membangun pusat-pusat kewirausahaan yang diharapkan dapat mendorong kegiatan kewirausahaan pada umumnya. Berikut beberapa pusat

kewirausahaan di universitas-universitas ternama di Indonesia.

Selain pusat-pusat kewirausahaan di dalam universitas-universitas tersebut, saat ini sudah tumbuh beberapa universitas yang berfokus menciptakan wirausaha seperti Universitas Ciputra, SBM-ITB, dan Universitas Trilogi.

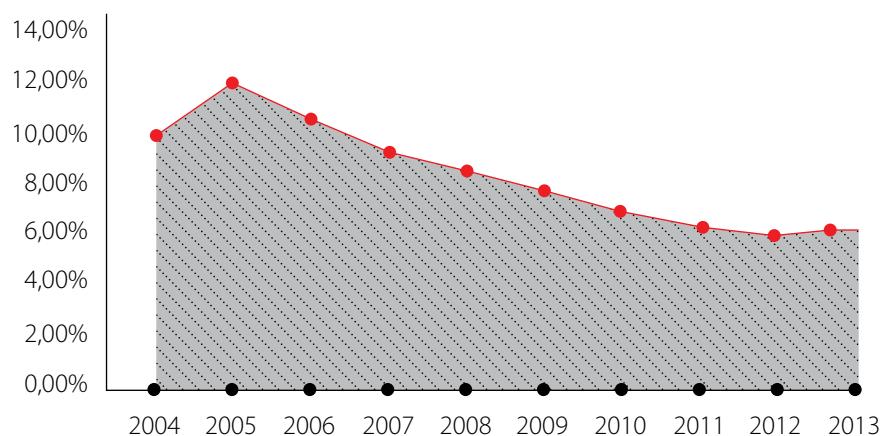
INFOGRAFIS 4

POTRET MASALAH PENGANGGURAN DI INDONESIA

Selama 10 tahun terakhir, perekonomian Indonesia tumbuh dengan rata-rata sekitar **6,3% per tahun**, namun rata-rata penurunan tingkat pengangguran hanya sekitar **0,4% setahun**.

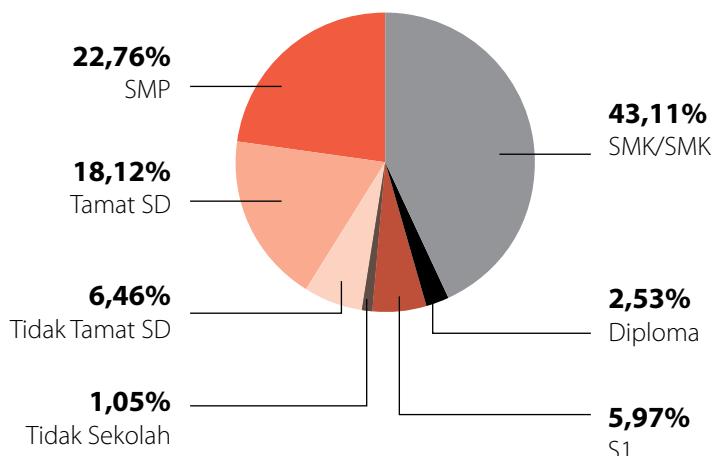
Fenomena ini umum disebut dengan ***jobless growth***, atau pertumbuhan ekonomi yang tidak disertai dengan penciptaan lapangan pekerjaan. Dengan demikian, pertumbuhan ekonomi kita belum berkualitas dalam hal penyerapan tenaga kerja.

Tingkat Pengangguran



Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia, Buku Statistik Indonesia 2014

Komposisi Pengangguran Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2013



2.6 KONDISI PASAR

Ada dua hal dalam aspek kondisi pasar yang dapat memengaruhi perkembangan kewirausahaan sosial, yaitu konsumen dan jejaring. Dalam hal profil konsumen, secara umum potensi konsumen dan pasar Indonesia sangat besar. Namun, tidak banyak *social entrepreneur* yang mampu memanfaatkan potensi tersebut. Entah karena kurangnya *network*, kurangnya kemampuan menjaga kualitas produk, kurangnya kemampuan mengembangkan strategi pemasaran, atau mungkin karena alasan teknis lainnya.

Indonesia saat ini memiliki penduduk sekitar 250 juta jiwa, dengan rata-rata pendapatan sekitar Rp3,4 juta per orang per bulan (BPS, 2014) dan memiliki budaya yang cenderung konsumtif. Indonesia juga tengah mengalami fenomena peningkatan jumlah penduduk dengan pendapatan menengah ke

atas. Pada tahun 2014, diprediksi sekitar 30% (74 juta jiwa) penduduk Indonesia merupakan kelas menengah dengan rentang pendapatan antara Rp2,6 juta–Rp6juta per bulan.⁶ Sementara itu, menurut Credit Suisse dalam laporannya yang bertajuk “*Global Wealth Report 2014*”, jumlah orang kaya Indonesia dengan kekayaan di atas USD100.000 (sekitar Rp1 miliar) adalah sekitar 2,5 juta jiwa. Jadi, selama produk yang ditawarkan memiliki nilai manfaat (keunikan) yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen, seharusnya produk tersebut dapat sukses di pasaran, terlepas apakah produk tersebut diproduksi oleh organisasi bisnis biasa ataukah oleh *social enterprise*.

Namun, perlu digarisbawahi bahwa sebagai organisasi yang memiliki modal berupa misi sosial serta proses produksi yang melibatkan proses pemberdayaan, sebuah *social enterprise*

6. Sumber: <http://www.fiskal.co.id/berita/fiskal-15/2561/mengenal-anatomii-kelas-menengah--rentang-penghasilan-kelas-menengah#.VVS7TPmqqko>

dituntut untuk mampu mengembangkan cerita produk (*brand story*) yang akan selalu melekat pada produk yang dihasilkan, baik di dalam kemasan, brosur, poster, maupun media-media promosi lainnya. Cerita itulah yang akan menjadi salah satu kunci sukses dalam memasarkan produk yang dihasilkan oleh *social enterprise*, tentunya dengan tetap menjaga kualitas prima dari produk. *Brand story* juga merupakan cara jitu untuk menyampaikan misi sosial kepada konsumen. Dengan begitu, selain menjadi pembeli, konsumen juga dapat dirangkul untuk menjadi pendukung misi sebuah *social enterprise*. Setelah *social enterprise* mampu memastikan kualitas produk dan membangun *brand story*, langkah berikutnya untuk memenangkan pasar adalah mengenalkan produk dan mengomunikasikan *brand story* tersebut kepada segmen yang disasar. Hal tersebut

dapat dilakukan dengan cara berjejaring, baik secara *online* maupun *offline*.

Jejaring adalah hal penting lainnya dalam menangkap potensi pasar. Tidak sedikit kasus para *social entrepreneur* yang sesungguhnya sudah memiliki produk berkualitas dengan harga bersaing, namun tetap tidak berhasil mencapai target penjualannya karena kalah dalam hal jejaring. Oleh karena itu, memperluas jejaring menjadi pekerjaan yang tidak boleh dilewatkan oleh setiap wirausaha sosial. Di era teknologi informasi seperti sekarang, jejaring dapat diperluas tidak hanya secara *offline*, namun juga secara *online*.

Memperluas jejaring secara *offline* dapat dilakukan dengan menjadi anggota dari suatu komunitas, asosiasi, atau organisasi yang berkaitan dengan usaha kita.⁷ Selain itu, mengikuti seminar atau *workshop* yang

7. Beberapa komunitas yang dapat diikuti antara lain Komunitas Tangan di Atas yang terdiri dari para wirausaha skala kecil menengah yang tidak hanya ingin meningkatkan kesejahteraan pribadi, melainkan juga mensejahterakan orang lain (filosofi tangan di atas). Sementara untuk organisasi, bisa mengikuti Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI). Selain itu banyak pula asosiasi-asosiasi sektoral yang spesifik per jenis bisnis. Seperti GAPMMI (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman), APPMI (Asosiasi Perancang dan Pengusaha Mode Indonesia), dan lainnya.

berkaitan dengan kegiatan organisasi juga dapat menjadi media jejaring yang baik. Lewat kegiatan semacam itu kita bisa mendapatkan kenalan baru, terlebih jika kita sempat bertanya dan mengoptimalkan kesempatan promosi di sesi tersebut, yaitu dengan memanfaatkan satu menit sebelum bertanya untuk memperkenalkan diri dan menjabarkan kegiatan inti dari usaha sosial yang sedang dijalankan.

Secara *online* jejaring dapat diperluas dengan mengikuti grup atau forum yang aktif di Kaskus atau Facebook. Bisa juga dengan mem-*follow* beberapa tokoh yang aktif dan sering berbagi hal-hal bermanfaat di Twitter. Beberapa milis email juga bisa diikuti. Sebagai contoh, komunitas wirausaha pemula di bidang *fashion* sering memasarkan produk melalui bazar-bazar. Nah, untuk itu mereka memiliki milis bazar yang bernama Bazaar Komunitas 2011.

Para pencinta makanan organik juga memiliki komunitas sendiri. Salah satu yang terbesar adalah Komunitas Organik Indonesia yang memiliki akun Twitter @organicommunity. Ada juga Slow Food Indonesia (@SlowFoodID) yang aktif mempromosikan makanan sehat, bersih, dan diproduksi secara adil (*fair food*). Selain itu, ada @EntrepreneursID yang sering berbagi soal strategi bisnis, serta @TanganDiAtas yang dikelola oleh Komunitas Tangan di Atas. Untuk memantau perkembangan harga dapat berselancar pula di situs-situs *market place* seperti www.tokopedia.com, www.bukalapak.com, www.fjb.kaskus.co.id, www.lazada.co.id, dan www.elevenia.com.

Selain cara-cara berjejaring *online* tersebut, seorang *social entrepreneur* sangat diimbau untuk memiliki situs atau blog sendiri. Dengan demikian, kalangan yang tertarik untuk

mengetahui lebih lanjut mengenai kegiatan pemberdayaan yang dilakukan serta produk-produk yang dihasilkan, dapat dengan mudah mengakses informasinya. Namun demikian, mengelola blog atau situs memang memerlukan energi dan sumber daya tersendiri, setidaknya untuk mengemas informasi umum seputar organisasi dan kegiatannya, serta secara rutin memperbarui konten dengan aktivitas atau berita terkini. Banyak orang atau organisasi yang memulai sebuah situs atau blog, namun tidak banyak yang mampu mengelolanya secara konsisten, apalagi mempromosikannya hingga situs atau blog tersebut banyak dikunjungi. Sekarang banyak wirausaha yang memilih menggunakan media sosial Instagram untuk mempromosikan produk-produknya kepada publik karena lebih mudah diperbarui, yaitu cukup dengan mengunggah foto saja.

BOX 3. BRAND STORY JAVARA ●●●



Sumber : www.elevania.com

Sebelum mendirikan Javara pada tahun 2008, Helianti Hilman adalah seorang konsultan pemasaran produk-produk pertanian. Berdasarkan pengalamannya, ia menyadari bahwa banyak produk pertanian lokal Indonesia yang bercita rasa tinggi dengan beragam varietas namun dipasarkan dengan cara seadanya sehingga nilai jualnya menjadi rendah. Ia berkeinginan memasarkan produk para petani lokal yang berada di berbagai pelosok tanah air, khususnya petani seperti Mbah Suko dari Magelang. Mbah Suko setia menanam padi varietas asli lokal yang hampir punah tergerus tekanan pasar. Untuk itu ia mendirikan PT Kampung Kearifan Indonesia. Melalui perusahaan tersebut ia mengembangkan merek Javara. Dalam bahasa Sanskerta, Javara dibaca sebagai Jawara yang berarti Sang Juara.

Dalam memasarkan produknya, Helianti lebih memilih untuk menekankan pada *brand story* masing-masing produk yang dipasarkan. Apakah yang



dimaksud dengan *brand story*? *Brand story* tidak semata merupakan narasi yang dikisahkan di situs atau kemasan suatu produk. *Brand story* juga meliputi semua fakta, rasa, dan interpretasi atas suatu merek, tidak hanya dari sisi produsen tetapi juga sisi konsumen. *Brand story* perlu diperkuat dari sisi kemasan, promosi, serta semua elemen proses produksi. Semua hal itu harus menunjukkan kebenaran yang ditampilkan melalui fakta di dalam *brand story* yang dibangun.

Hal inilah yang dilakukan oleh Javara. Pada kemasan kemiri yang merupakan barang komoditas, Javara melakukan suatu diferensiasi. Biasanya para distributor akan mengemasnya tanpa nama merek (*unbranded*) atau mungkin menggunakan nama perusahaan, tetapi tidak ada keterangan tentang ukuran dan berat produk. Helanti melakukannya dengan berbeda. Pada kemasan produk kemiri merek Javara, ia menjelaskan bahwa kemiri berfungsi sebagai bahan pengental atau *thickening agent* yang paling banyak ditemukan pada masakan Melayu di Indonesia dan Malaysia. Selain itu, pada kemasan tersebut juga dijelaskan bahwa kemiri sebaiknya disangrai terlebih dahulu. Manfaat lain dari kemiri juga dijelaskan terkait dengan fungsi kemiri untuk kesehatan rambut.



Javara juga memperkuat *brand story* dari cara mencari dan memproses suatu produk yang senantiasa bervisi untuk memberdayakan petani lokal.

Pengangkatan *brand story* dari produk Javara sebenarnya bukan tanpa alasan. Helianti melihat bahwa kurang baiknya infrastruktur di Indonesia menyebabkan biaya distribusi, terutama transportasi, suatu produk dari daerah pelosok ke kota besar di Indonesia menjadi sangat mahal. Bayangkan saja, untuk mendatangkan beras terbaik dari Jailolo, Maluku Utara, atau kacang mete terenak dari Sumba, distributor bisa mengeluarkan biaya sebesar Rp28.000 per kilogram. Namun, dengan peran Javara sebagai *social entrepreneur* yang mampu memberikan nilai tambah—salah satunya dengan mengangkat kisah unik dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh petani lokal—maka produk tersebut dapat dijual dengan harga tinggi. Masalah mahalnya biaya distribusi akibat keterbatasan infrastruktur tersebut pun dapat ditangani.

Alasan lain yang mendorong Javara mengangkat *brand story* suatu produk adalah adanya permintaan dari konsumen, terutama dari kelompok konsumen kelas atas yang memosisikan produk makanan sebagai bagian dari budaya, politik, dan gaya hidup mereka. Konsumen kelas atas berkeinginan untuk tahu cerita di



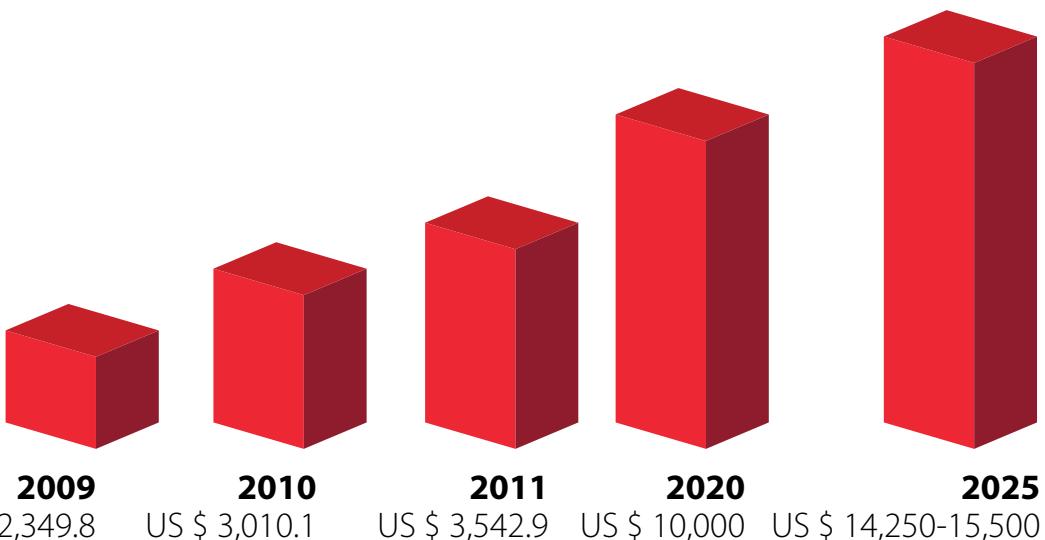
balik setiap produk yang mereka konsumsi. Mereka juga ingin tahu apakah makanan tersebut diproduksi dan didistribusikan dengan cara yang etis dan tidak merusak lingkungan. Dalam *brand story* yang dibangun, Javara menceritakan cara memperoleh pasokan produk dan seluruh proses di setiap rantai nilai (*value chain*) produk Javara. Cerita dan fakta tersebut juga dituangkan dalam kemasan produk Javara.

Pengangkatan kisah di balik proses produksi dan penjelasan mengenai kegunaan suatu produk secara fungsional dan kultural sangat penting untuk membantu meningkatkan *value added* suatu produk. Kemampuan Javara untuk mengangkat *brand story* produk-produknya melahirkan diferensiasi unik yang mampu membedakan Javara dari produk organik lain yang sejenis. Yang dilakukan Javara dengan mengangkat *brand story* dari produk petani lokal terbukti berhasil menciptakan nilai tambah. Hingga tahun 2015 ini, Javara mampu mendistribusikan lebih dari 600 produk yang dihasilkan oleh sekitar 50.000 petani di daerah terpencil di Indonesia.

INFOGRAFIS 5

PROSPEK CERAH PASAR INDONESIA

Dalam lima tahun ke depan (tahun 2020), tingkat pendapatan masyarakat Indonesia diprediksi akan mencapai sekitar **USD 10.000 atau sekitar Rp 100 juta/orang/tahun** (sekitar Rp 8,3 juta/orang/bulan).



Sumber: Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI, 2011)

Berbagai negara mulai berbondong-bondong berinvestasi di Indonesia dalam rangka menangkap potensi pasar tersebut. Yang saat ini mulai terlihat adalah investasi dari Korea Selatan. Namun, negara-negara Eropa seperti Belanda dan Norwegia juga sudah mengirimkan sekitar 100 orang delegasi ekonominya ke Indonesia dalam rangka penjajakan penanaman modal di Indonesia.

Oleh karena itu, pertanyaan besar bagi kita dalam menghadapi prospek pasar yang cerah tersebut adalah:

Kita ini mau menjadi **pasar**, atau **pemasar** di **negeri sendiri?**

2.7 LOKASI GEOGRAFIS

Ada tiga hal utama dalam aspek lokasi geografis yang berkaitan erat dengan kewirausahaan sosial dan perlu diketahui oleh kamu yang berani menjadi wirausaha sosial. Ketiga hal tersebut adalah karakteristik kemiskinan, sumber daya alam, dan karakteristik wilayah.

KEMISKINAN

Dalam 10 tahun terakhir, menurut BPS tingkat kemiskinan di Indonesia sudah mengalami penurunan yaitu sekitar 17,42% pada tahun 2003 menjadi 11,47% pada tahun 2013. Dengan demikian, rata-rata penurunan tingkat kemiskinan hanya sekitar 0,6% per tahun. Penurunan tersebut tergolong lambat, terlebih karena rata-rata pertumbuhan

ekonomi kita pada periode yang sama sekitar 6,3%. Secara nominal, hal ini berarti Indonesia masih memiliki sekitar 28,7 juta penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan. Jika masyarakat rentan miskin yaitu masyarakat yang hidup di bawah 1,5 kali dari garis kemiskinan dimasukkan, kita masih memiliki sekitar 38% atau sekitar 95 juta jiwa (Susenas, 2012).

Selain karena masih tingginya angka kemiskinan tersebut, tantangan terasa lebih besar karena profil kemiskinan Indonesia mengalami ketimpangan secara geografis (*geographical disparity*). Sebagai contoh ekstrem, tingkat kemiskinan di DKI Jakarta hanya sekitar 4%, sedangkan di Papua hampir 28%. Namun, secara jumlah jiwa, di Provinsi Papua hanya terdapat sekitar 860.000 penduduk miskin, sedangkan di Jawa Timur sekitar 4,75 juta jiwa. Dengan demikian, tantangan bagi *social entrepreneur* atau

wirausaha sosial tidak hanya soal menurunkan tingkat kemiskinan, namun juga bagaimana menurunkan tingkat ketimpangan tersebut.



SUMBER DAYA ALAM

Indonesia merupakan negara kepulauan yang dibentuk oleh gugusan pulau-pulau dengan sumber daya alam yang berbeda-beda. Sebagai contoh, air tanah di Pulau Kalimantan pada umumnya tidak bisa diminum karena mengandung kadar asam

yang tinggi. Warnanya pun cenderung cokelat karena tanah di Kalimantan banyak yang berawa atau bergambut. Namun, tanah Kalimantan kaya mineral seperti batubara, nikel, dan bauksit. Tanah Kalimantan cocok untuk beberapa jenis tanaman perkebunan seperti karet dan kelapa sawit. Sementara itu, tanah di Pulau Jawa secara umum cenderung rendah kadar gambutnya sehingga air tanahnya lebih jernih dan bisa diminum. Sumber daya mineral di tanah Jawa tidak sebanyak di Pulau Kalimantan, namun tanah di Pulau Jawa cocok digunakan untuk mengembangkan tanaman pangan seperti padi, jagung, dan sayur-sayuran.

Setiap wirausaha sosial perlu memahami potensi sumber daya alam di lokasi operasi mereka. Jangan sampai kegiatan atau program yang dilakukan tidak dirancang berdasarkan pemetaan potensi lokal karena dalam konteks

proses pemberdayaan, tidak ada satu solusi yang dapat berlaku di semua konteks. *There is no “one size fits all”*. Program yang efektif untuk konteks Pulau Jawa, belum tentu dapat efektif di Kalimantan, dan *vice versa*.



KARAKTERISTIK WILAYAH

Selain karakteristik kemiskinan dan potensi sumber daya alam, karakteristik wilayah dari lokasi operasi juga merupakan hal yang penting untuk dipetakan oleh seorang *social entrepreneur*. Secara umum, karakteristik

wilayah dapat digolongkan ke dalam dua kategori. Kategori pertama, apakah lokasi tersebut merupakan wilayah perkotaan (urban) atau perdesaan (rural). Kategori kedua, apakah lokasi tersebut merupakan wilayah pegunungan, dataran, atau pesisir. Karakteristik wilayah biasanya merupakan faktor pembentuk karakteristik budaya masyarakatnya. Sebagai contoh, masyarakat perkotaan cenderung lebih individualis daripada masyarakat perdesaan. Memaksa masyarakat untuk membentuk kelompok lebih dulu sebelum mengikuti program pemberdayaan bisa berujung dengan sedikitnya jumlah pendaftar. Di wilayah perdesaan, hal tersebut justru dapat menjadi motivasi tersendiri bagi masyarakat untuk mendaftarkan diri dalam suatu program.

Karakteristik wilayah pegunungan, pesisir, dan daratan biasanya berkaitan erat dengan kebiasaan sekaligus kebisaan masyarakat setempat, khususnya yang terkait dengan kegiatan ekonominya. Masyarakat pesisir biasanya suka makan ikan dan tidak terlalu sering makan sayur. Mereka juga memiliki kebisaan untuk menangkap dan mengolah ikan-ikanan. Sementara itu, masyarakat pegunungan biasanya suka makan sayur dan sumber proteinnya lebih banyak berasal dari ayam atau daging. Secara kebisaan, masyarakat pegunungan terampil bercocok tanam, namun kurang cakap berdagang, terlebih di daerah pegunungan yang belum didukung infrastruktur memadai sehingga cenderung terisolasi. Akibatnya, masyarakatnya terbiasa dengan pola hidup *self-subsistence* atau mencukupi kebutuhan secara swadaya dengan memanfaatkan potensi alamnya. Misalnya

makan ayam peliharaan sendiri, makan sayur dari tanaman sendiri, mencari kangkung di rawa-rawa, atau makan ikan dari hasil tangkapan di danau-danau atau sungai terdekat.

Masyarakat di daerah daratan secara umum lebih bisa berdagang karena pusat-pusat perdagangan biasanya berada di tengah daratan. Dalam menjalani hidup sehari-hari, mereka sudah biasa membeli ke pasar. Mengenai kebiasaan makan dan minum, masyarakat daratan umumnya sudah lebih terbiasa dengan beragam menu karena banyak jenis makanan dan minuman yang tersedia di pasar.

Gambaran di atas hanyalah contoh kecil dari perbedaan karakteristik masyarakat di tengah karakteristik wilayah yang berbeda-beda. Dalam kenyataannya di Indonesia, masyarakat yang berbeda kecamatan dalam

satu kabupaten/kota yang sama saja bisa memiliki kebiasaan dan kebiasaan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, setiap *social entrepreneur* perlu melakukan pemetaan potensi sosial (karakteristik masyarakat) dan potensi sumber daya alam dari setiap lokasi operasinya.

Untuk memberdayakan masyarakat secara efektif, *social entrepreneur* tidak dapat membawa solusi yang bersifat baru untuk secara langsung diimplementasikan kepada masyarakat, tetapi harus membangun kepercayaan masyarakat setempat terlebih dulu. Biasanya hal ini dilakukan dengan mengikuti kebiasaan masyarakat setempat serta mengadakan kegiatan yang memanfaatkan kearifan dan potensi sumber daya alam lokal.

Aspek lokalitas sangat penting diperhatikan oleh *social entrepreneur*. Hal ini telah diamalkan oleh wirausaha sosial yang sudah

sukses saat ini. Erie Sudewo melalui Dompet Dhuafa, misalnya, melaksanakan program Agrobudaya yang ditujukan untuk menjaga kearifan lokal suatu desa adat. Dompet Dhuafa juga melaksanakan program Pemberdayaan Berbasis Teknologi Tepat Guna dan Sumber Daya Lokal yang difokuskan pada empat aspek yaitu pertanian, peternakan, usaha kecil menengah pesisir, serta keuangan mikro.

Javara dan Asgar Muda di Garut juga telah menunjukkan bahwa *social entrepreneur* yang memperhatikan aspek budaya lokal justru dapat berkembang. Dari sisi *social entrepreneur*, hal tersebut dapat mempercepat proses meraih kepercayaan masyarakat dan dapat membentuk keunikan tersendiri bagi produk atau jasa yang ditawarkan. Dari sisi konsumen, terdapat segmen pasar yang memang sangat menghargai kearifan lokal.

SEBARAN TINGKAT KEMISKINAN DI INDONESIA



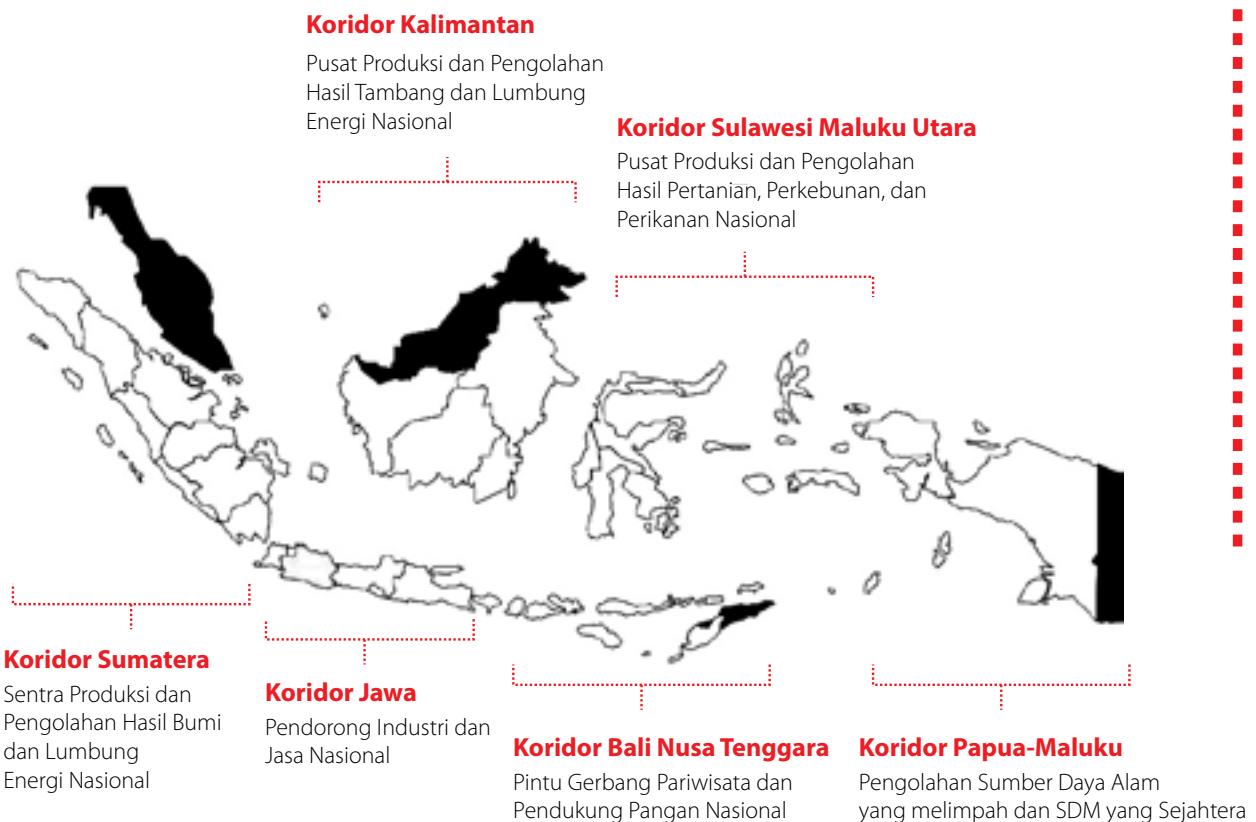
Sumber: Bank Dunia (2012)

"Secara persentase, Papua memang merupakan pulau dengan tingkat kemiskinan tertinggi. Namun jika dilihat dari jumlah penduduk, masyarakat miskin paling banyak berada di Pulau Jawa."

INFOGRAFIS 6

POTRET DISPARITAS KEMISKINAN DAN KERAGAMAN SDA NUSANTARA

TEMA PEMBANGUNAN MASING-MASING KORIDOR EKONOMI



Sumber: Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia, 2011

2.8 KESIMPULAN

Pemaparan di atas telah menjabarkan kondisi ekosistem kewirausahaan sosial di Indonesia dari masing-masing aspek. Kemudian, bagaimana kondisi ekosistem kewirausahaan sosial di Indonesia secara keseluruhan? Untuk mempermudah menarik kesimpulan, tabel berikut merangkum masing-masing aspek dilihat dari kondisi yang mendukung dan menghambat tumbuh kembang kewirausahaan sosial.

Tabel 3. Kondisi yang mendukung dan menghambat dalam ekosistem *social entrepreneurship* Indonesia.

Aspek	Kondisi yang mendukung	Kondisi yang menghambat	Kesimpulan
Kebijakan	Sudah ada kebijakan atau program yang secara tidak langsung mendorong kewirausahaan pada umumnya, termasuk <i>social entrepreneurship</i> .	Belum ada regulasi yang spesifik mengatur <i>social enterprise</i> , baik dalam hal status badan hukum maupun insentif perpajakan. Program khusus yang mendukung kewirausahaan sosial juga belum ada.	★★★★★
Finansial	Sudah ada akses dana yang disediakan pemerintah, swasta, LSM, <i>impact investor</i> , dan <i>social enterprise</i> lainnya.	Kurangnya sosialisasi terhadap program pendanaan yang tersedia, terutama dari pihak pemerintah dan BUMN. Dukungan dana yang spesifik ditujukan bagi <i>social enterprise</i> juga masih sangat terbatas.	★★★★★

Aspek	Kondisi yang mendukung	Kondisi yang menghambat	Kesimpulan
Dukungan	<p>Orangtua, sahabat, atau orang terdekat yang mulai membuka diri dan memberikan dukungan moral terhadap anak atau sahabat yang ingin memberikan perbaikan pada lingkungan.</p> <p>Sudah ada pula lembaga-lembaga yang memberikan dukungan keahlian.</p>	<p>Dukungan moral masih sangat bersifat personal dan kasuistik, belum menjadi sikap umum masyarakat.</p> <p>Dukungan berupa infrastruktur, khususnya di luar Pulau Jawa, masih tergolong buruk.</p> <p>Dukungan keahlian masih bersifat sangat terbatas dan tidak disosialisasikan secara luas sehingga banyak yang tidak mengetahuinya.</p>	
Budaya	<p>Ada hal positif dalam masyarakat yang bisa menjadi modal pengembangan kewirausahaan sosial seperti <i>collectivism value</i>.</p>	<p>Masih cukup banyak aspek negatif dalam budaya kita yang mungkin menghambat kewirausahaan sosial seperti budaya <i>mangan ora mangan sing penting kumpul</i> dan budaya mengalah walau sedang dirugikan demi menghindari konflik.</p>	

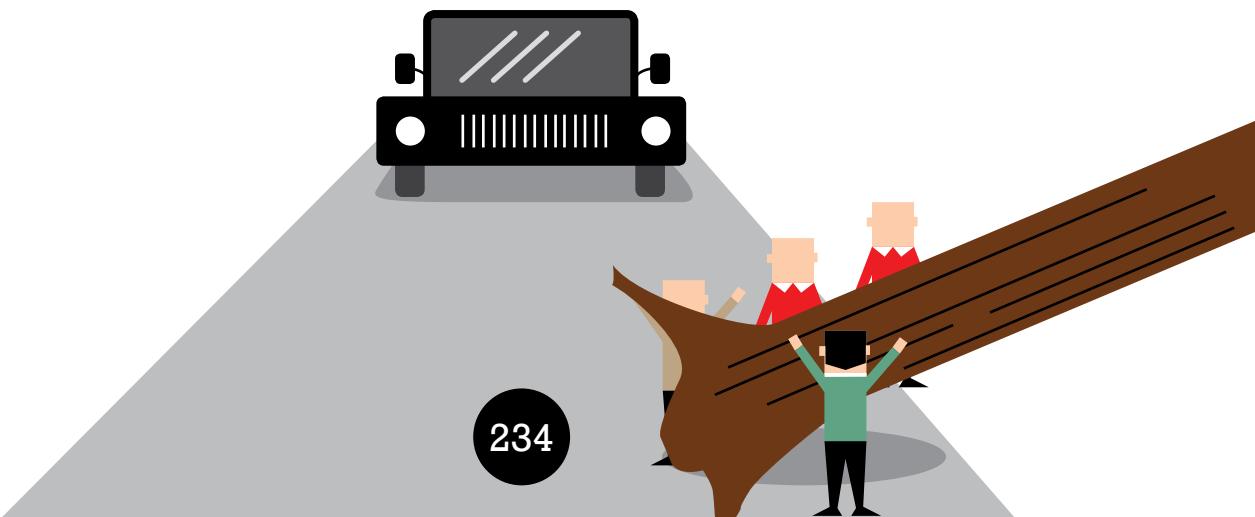
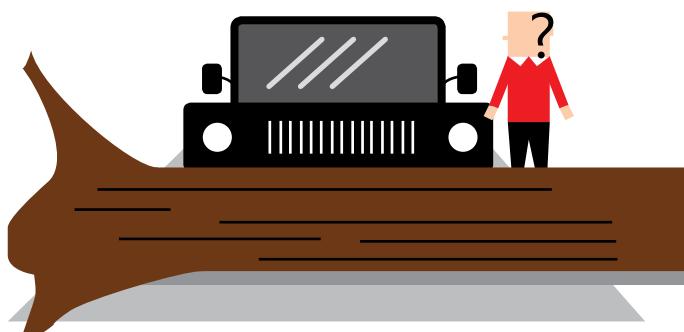
Aspek	Kondisi yang mendukung	Kondisi yang menghambat	Kesimpulan
Human Capital	Sumber daya manusia Indonesia secara kuantitas cukup besar dan mayoritas berada di usia produktif. Selain itu, institusi pendidikan tinggi mulai menanamkan pendidikan yang berorientasi kewirausahaan.	Secara kualitas potret sumber daya manusia masih cukup rendah, bahkan ada kecenderungan sarjana lebih ingin menjadi pegawai. Akibatnya, sarjana yang menganggur cukup banyak. Kurangnya pemahaman mengenai alternatif profesi, termasuk menjadi wirausaha sosial.	★★★★★
Kondisi Pasar	Jumlah penduduk yang cukup besar dengan kelompok <i>middle income</i> yang cukup besar, jutaan orang kaya, dan pertumbuhan ekonomi yang positif menunjukkan bahwa potensi pasar kita besar.	Masih terbatasnya kemampuan <i>social entrepreneur</i> dalam memahami dan menangkap potensi pasar Indonesia dan pasar global, mengomunikasikan nilai tambah (<i>added value</i>) dari produk yang ditawarkan, serta membangun dan memperluas jejaring.	★★★★★

Aspek	Kondisi yang mendukung	Kondisi yang menghambat	Kesimpulan
Lokasi Geografis	Indonesia yang secara geografis terdiri dari ribuan pulau memiliki kekayaan alam dan budaya yang dapat dijadikan modal dasar untuk mendiferensiasi atau membangun keunikan usaha.	Tingginya tingkat disparitas dalam hal kemiskinan, keragaman yang tinggi dalam hal karakteristik wilayah dan potensi SDA, ditambah dengan sangat terbatasnya informasi terkait hal-hal tersebut, membuat wirausaha sosial harus mengawali proses pemberdayaannya melalui suatu pemetaan sosial dan SDA. Hal ini menjadi tantangan tersendiri yang tidak mudah.	★★★★★
Rata-rata skor = 1,7			★★★★★

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan ekosistem kewirausahaan sosial di Indonesia masih belum ideal untuk mendukung tumbuh suburnya wirausaha-wirausaha sosial baru. Hal ini mungkin karena perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia saat ini masih dalam tahap awal. Kalau diibaratkan dengan masa tumbuh kembang manusia, perkembangan kewirausahaan sosial kita saat ini seperti bayi yang baru bisa merangkak. Beberapa bentuk dukungan memang sudah ada, namun hambatan juga masih cukup banyak. Masalah sosial yang harus kita tanggulangi juga masih banyak.

Namun, hal ini seharusnya tidak menghentikan langkah kita untuk berani menjadi wirausaha sosial. Meski ekosistem kewirausahaan sosial saat ini masih menghadapi cukup banyak tantangan,

beberapa wirausaha sosial Indonesia sudah berhasil membuktikan bahwa kekurangan yang ada tidak menghambat mereka untuk mengukir prestasi dan mengubah hidup ribuan orang melalui organisasi mereka (kisah lengkapnya dapat disimak di bab berikut). Wirausaha sosial lahir bukan dari kondisi yang serba ada, tapi justru lahir dari masalah atau kekurangan yang dihadapi. Dengan 1001 masalah sosial yang harus diatasi, Indonesia seharusnya menjadi ladang subur bagi wirausaha sosial.



INFOGRAFIS 7

APA KABAR INDONESIA?

Apa Kabar Ibu Pertiwi?

Penduduk Indonesia saat ini sekitar **250 juta jiwa** dengan tingkat pendapatan sekitar **Rp3,4 juta** per orang per bulan.

Rata-rata lama sekolah orang Indonesia adalah sekitar **8 tahun**. Jadi, kebanyakan orang Indonesia **tidak tamat SMP**.

Pada tahun 2013 tingkat kemiskinan Indonesia masih di level **11,96%** atau hampir **29 juta jiwa**. Jika garis kemiskinan nasional (sekitar **Rp10.000** per orang per hari) dikali 1,5 maka Indonesia memiliki hampir **100 juta jiwa masyarakat yang miskin dan rentan miskin**.

Hampir **1 dari 6 anak Indonesia** belum memiliki akses terhadap air minum yang aman (sumber: http://www.unicef.org/indonesia/id/media_22273.html).

Sekitar **12%** dari total pengeluaran rumah tangga miskin adalah untuk **produk rokok dan tembakau**. Proporsi ini lebih tinggi daripada untuk **sayur-sayuran (6,6%)**, serta untuk **susu dan telur (2,5%)**.

Ketimpangan pendapatan Indonesia sedang dalam tren meningkat. Koefisien gini (indikator ketimpangan pendapatan) meningkat dari **0,35** pada tahun 2008 menjadi **0,413** pada tahun 2013 (sumber: www.bps.go.id).

Indonesia menghasilkan sekitar **1 juta meter kubik** sampah per hari, tetapi hanya **42%** yang diangkut dan diolah dengan baik. Khusus untuk sampah plastik, Indonesia memproduksi sekitar **5,4 juta ton per tahun**. Hal ini membuat Indonesia menjadi produsen sampah plastik kedua terbanyak di dunia setelah China.

Tingkat pemakaian narkoba mengalami tren meningkat dari **1,75%** pada tahun 2004 menjadi **2,2%** pada 2011 (sumber: <http://www.uinjkt.ac.id/index.php/arsip-berita-utama/2500-prevalensi-pengguna-narkoba-di-indonesia-capai-22-persen.html>). Artinya, terdapat sekitar **5,5 juta jiwa** yang terjerat dalam kasus konsumsi narkoba.

Selama periode 2009-2013, hutan di Indonesia berkurang (deforestasi) sekitar **1,1 juta hektare** per tahun, atau sekitar satu kali lapangan sepak bola.

Tingkat pertumbuhan penduduk Indonesia masih sekitar **1,49% per tahun**, atau bertambah sekitar **3,7 juta jiwa** setiap tahunnya, yang butuh diberi makan, disekolahkan, dan diberi pekerjaan. Padahal, saat ini kita masih memiliki sekitar **7,4 juta penganggur** serta konflik pemanfaatan lahan untuk hutan (reboisasi) dan untuk perkebunan/pertanian sudah terjadi.

Ibu Pertiwi tampaknya masih bersusah hati.

“Bagi sebagian orang, masalah sosial adalah tragedi yang menimpa manusia. Bagi seorang wirausaha sosial, itu adalah peluang untuk melakukan perubahan.”

- Rhenald Kasali,
Penggiat Kewirausahaan Sosial dan
Pendiri Rumah Perubahan.

3

WIRUSAHA SOSIAL INSPIRASI INDONESIA

"Para wirausaha sosial yang telah menginspirasi Indonesia ini memiliki corak kegiatan yang beragam, namun secara karakter terdapat kesamaan. Mereka semua sama-sama memiliki empati yang besar, super kreatif, berdaya juang tinggi alias pantang menyerah, dan merupakan pribadi yang menyenangkan sehingga banyak orang yang ingin mendukung dan membantu pencapaian cita-cita mereka."



Meski ekosistem yang kondusif bagi tumbuh kembangnya wirausaha sosial belum terbangun, pada kenyataannya virus kewirausahaan sosial sudah menyebar dan berkembang di Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari kerja keras dan karya besar insan-insan wirausaha sosial yang berhasil menginspirasi banyak orang, terutama anak muda di Indonesia.

Terlepas dari beragamnya latar belakang masalah sosial dan model kegiatan bisnis mereka, individu-individu luar biasa ini memiliki beberapa kesamaan. Pertama, mereka semua memiliki empati dan kepekaan sosial yang besar. Kedua, mereka memiliki kreativitas yang tinggi karena mampu menawarkan solusi inovatif yang efektif di tengah kusutnya masalah sosial yang terjadi di lingkungan mereka. Ketiga, mereka memiliki daya juang yang tinggi. Mereka mampu

bangkit dari kesulitan bertubi-tubi yang mencoba menghalangi langkah mulia mereka. Terakhir, mereka adalah pribadi yang menyenangkan dan menginspirasi sehingga mampu mengajak dan meyakinkan orang lain untuk bergabung dalam barisan perjuangan mereka walaupun sebagai relawan yang tidak diberi kompensasi materiil.

Untuk mengobarkan semangatmu, kami memilih lima tokoh wirausaha sosial Indonesia yang gemilang. Inovasi brilian mereka telah sukses memperbaiki kehidupan ribuan masyarakat miskin atau marginal, sekaligus membangun bisnis (bahkan jaringan bisnis!). Keberadaan dan pencapaian mereka berperan besar dalam membuat semakin banyak pihak menjadi percaya bahwa konsep kewirausahaan sosial dapat, bahkan perlu, dikembangkan di Indonesia. Oleh karena itu, calon wirausaha sosial berikutnya perlu mengetahui perjalanan

mereka. Berikut kisah sepak terjang mereka dalam menciptakan perubahan bagi Indonesia yang lebih baik. Semoga dapat menginspirasi, khususnya bagi kamu yang sudah berani bercita-cita menjadi wirausaha sosial.



“Di sekitar kita ada ribuan masalah, dan itu adalah peluang bisnis. Putuskan apa panggilan hidupmu. Berselancarlah dengan itu. Maka Tuhan akan memberkatimu.”

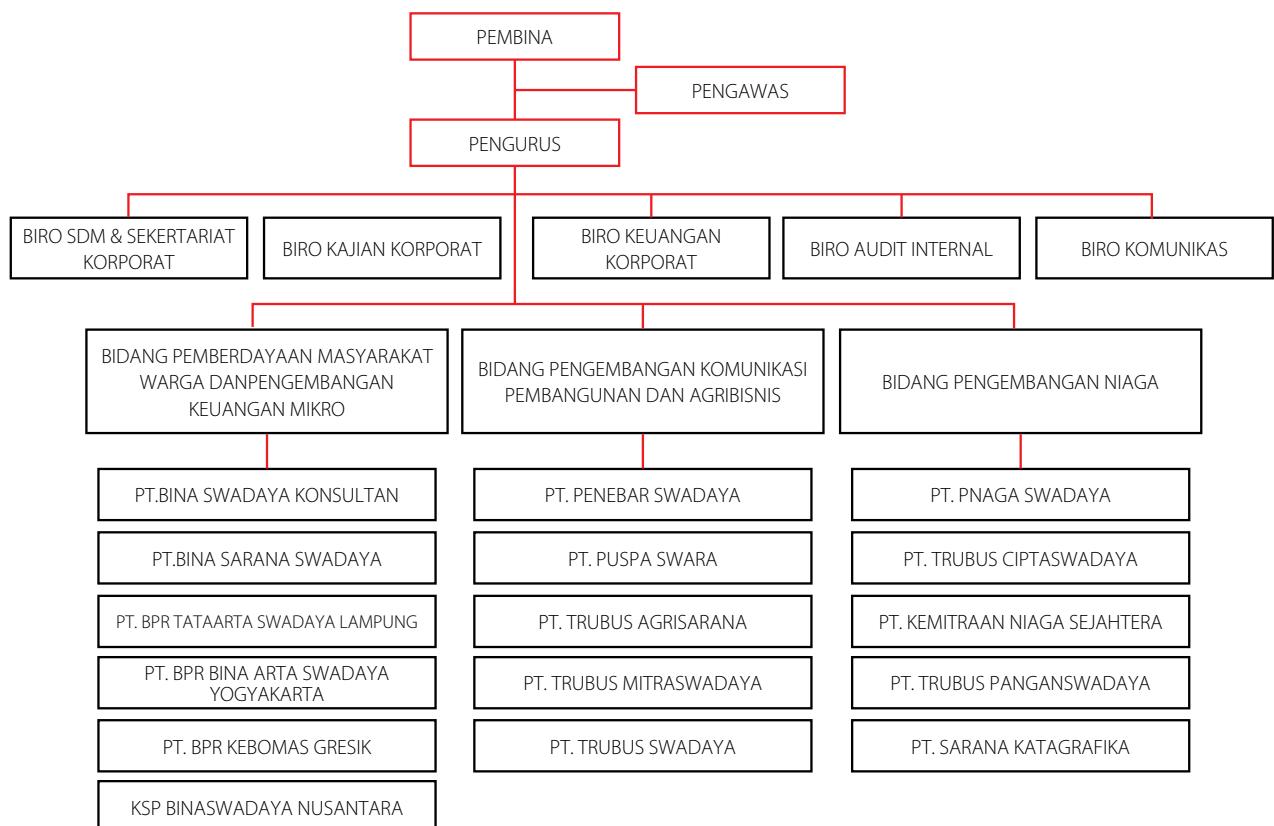
Bambang Ismawan

Sumber: <https://www.flickr.com/photos/worldeconomicforum/5823719391/>

3.1 BAMBANG ISMAWAN: EMPAT DASAWARSA MEMBANGUN BANGSA YANG MANDIRI DAN SEJAHTERA, BERSAMA BINA SWADAYA

“Berilah kail, jangan ikannya,” begitulah bunyi sebuah pepatah China kuno. Hal inilah yang diyakini seorang Bambang Ismawan dalam membangun bangsa. Ia yakin bahwa semiskin-miskinnya rakyat pasti punya potensi yang jika diberdayakan akan bisa membawa mereka menuju kemandirian dan kesejahteraan. Keyakinan yang bercampur dengan kepedulian tinggi terhadap kemiskinan, khususnya kemiskinan di kalangan petani di perdesaan, menarik Bambang muda untuk bergerak memberdayakan petani. Langkah nyatanya itu dimulai dengan keaktifannya di organisasi Ikatan Petani Pancasila yang berdiri pada 1958, dan merupakan cikal bakal Bina Swadaya.

YAYASAN BINA SWADAYA



GAMBAR 20. Organisasi Bina Swadaya

Sumber: Yayasan Bina Swadaya



GAMBAR 17 Pelatihan budidaya Lele

Sumber: <http://binaswadaya.org/bs3/id/>

DULU DAN KINI...

Tahun 1950-an merupakan era para pemuda Indonesia menawarkan banyak gagasan mengenai konsep pembangunan bangsa. Negara belum lama merdeka, tentu banyak pemuda yang bersemangat untuk aktif membangun guna mencapai kondisi bangsa yang dicita-citakan. Gerakan Sosial Pancasila yang digagas oleh Mgr. Albertus Soegijopranoto, SJ menginspirasi Bambang Ismawan bahwa adanya gerakan sosial kemasyarakatan perlu diarahkan untuk menjawab kebutuhan nyata masyarakat miskin. Gagasan tersebut mendasari lahirnya suatu organisasi, yaitu Ikatan Petani Pancasila



GAMBAR 18 Buku-buku dari penerbit grup Bina Swadaya.

Sumber: <http://penebar-swadaya.net>

(IPP) dengan Bambang Ismawan sebagai ketuanya.

Kegiatan IPP meliputi intensifikasi pertanian, ekstensifikasi pertanian (termasuk program transmigrasi), pendidikan dan pelatihan, pengolahan dan pemasaran hasil pertanian, serta advokasi. Semua hal tersebut benar-benar dibutuhkan oleh petani yang masih banyak hidup dalam kemiskinan. Strategi IPP dalam pelaksanaan kegiatan adalah pendekatan organisasi massa, manajemen proyek, dan pengembangan Kelompok Usaha Bersama (KUB, sekarang



GAMBAR 19 Wisma Hijau.

Sumber: <http://tribusgroup.co.id/wp/jasa/wisma-hijau/>

dikenal sebagai Kelompok Swadaya Masyarakat, KSM).

Ketika terjadi perubahan situasi politik pada tahun 1974, organisasi sosial kemasyarakatan diharuskan melebur menjadi satu organisasi fungsional. Saat itu IPP melebur ke dalam Himpunan Kerukunan Tani Indonesia (Hkti). Meski secara entitas hukum organisasi IPP sudah melebur ke dalam Hkti, kegiatan

manajemen proyek dan pengembangan KUB tetap berjalan di luar HVTI. Kegiatan-kegiatan tersebut kemudian dikelola Bina Swadaya yang berdiri pada tanggal 24 Mei 1967 dan telah menerbitkan majalah *Tribus*.

Bina Swadaya didirikan oleh tiga pimpinan IPP yaitu Bambang Ismawan (Ketua), Suradiman (Wakil Ketua), dan Sayogo (Sekjen) dengan modal Rp10.000 dan sumbangan dari notaris berupa pembebasan biaya pendirian notaris. Kini Bina Swadaya berkembang menjadi lembaga swadaya masyarakat (LSM) terbesar di Indonesia yang telah melatih lebih dari 10.000 pemimpin komunitas dan membidani lahirnya lebih dari 12.000 kelompok swadaya masyarakat dengan anggota total lebih dari 3,5 juta orang. Tak hanya itu, dengan sejumlah PT dan koperasi di bawahnya, Bina Swadaya telah menjadi lembaga yang mandiri dengan omzet mencapai Rp200 miliar per tahun dan

mempekerjakan lebih dari 1.000 karyawan (Kontan, 2011). Kegiatan pemberdayaan masyarakat secara konsisten terus dilaksanakan melalui tujuh bidang kegiatan yaitu pemberdayaan masyarakat, keuangan mikro, agrobisnis, komunikasi pembangunan, wisata alternatif, jasa percetakan, dan pengembangan sarana.

CORAK *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP* DALAM TUBUH BINA SWADAYA

Sebagai direktur lembaga sejak pendirian, Bambang Ismawan selalu bercita-cita agar Bina Swadaya dapat memberdayakan masyarakat secara mandiri. Ia menanamkan semangat kewirausahaan sosial kepada seluruh jajaran lembaga. Oleh karena itu, misi menghapuskan kemiskinan dan ketidakberdayaan kelompok masyarakat

pengusaha mikro perlu didukung dengan kegiatan bisnis.

Dalam perkembangannya, Bina Swadaya memiliki 17 Perseroan Terbatas dan memfasilitasi pengembangan koperasi yang bergerak di bidang penerbitan buku dan majalah tentang pertanian dan keterampilan, bidang keuangan mikro, jasa konsultasi, dan wisata alternatif. Kegiatan bisnis tidak saja menjadi sumber dana dari kegiatan misi sosial, tetapi berkaitan erat dengan upaya menjalankan misi sosialnya yaitu pemberdayaan masyarakat. Secara sederhana bisa dikatakan bahwa Bambang ingin misi sosial Bina Swadaya menyatu ke dalam kegiatan bisnisnya. Oleh karenanya, Bina Swadaya tidak akan terjun dalam kegiatan bisnis yang tidak ada unsur pemberdayaan masyarakat. Misalnya, penerbit yang termasuk dalam grup Bina Swadaya tidak akan

menerbitkan buku yang tidak membawa nilai pemberdayaan.

Lebih lanjut, Bambang Ismawan mengelola kegiatan-kegiatan yang dilakukan PT dan koperasi di bawah naungan Bina Swadaya sebagai sebuah kontinum, bukan sebuah titik. Di satu ujung kontinum bersifat sosial sedangkan ujung lainnya bersifat ekonomi atau bisnis. Unit-unit kegiatan tersebut dirancang dalam rangka mengisi kebutuhan kegiatan di sepanjang kontinum tersebut. Ada unit yang diarahkan untuk kegiatan bisnis dan ada unit yang diarahkan untuk kegiatan sosial. Di samping itu, ada pula unit kegiatan yang bersifat *supporting* seperti unit bisnis percetakan dan pemasaran buku-buku yang diterbitkan grup Bina Swadaya, serta Wisma Hijau yang memberikan jasa pelatihan. Namun, pada hakikatnya seluruh unit kegiatan adalah satu sehingga tidak mungkin

melakukan pemisahan antara kegiatan sosial dan bisnis. Di dalam Bina Swadaya, keduanya berkaitan, melebur, dan bersinergi, saling menguatkan.

INOVASI MEMBEDAKAN ANTARA PEMIMPIN DAN PENGIKUT

Itu adalah kata-kata bijak Steve Jobs, salah satu pendiri Apple Corporation, tentang inovasi. Bambang Ismawan bersama Bina Swadaya telah membuktikan hal itu. Inovasi memang merupakan kekuatan Bina Swadaya yang menyebabkan lembaga ini berkembang dan mendapatkan kebesaran namanya. Bina Swadaya berani mencoba hal atau cara baru dalam pemberdayaan masyarakat. Meski tidak selalu mendapatkan hasil yang diharapkan, Bina Swadaya tidak pernah berhenti mencari dan mencoba. Upaya pemberantasan kemiskinan dari bumi Nusantara ditempuh dari berbagai sisi. Oleh

karena itu, sulit merangkum inovasi-inovasi yang telah dilakukan oleh Bina Swadaya mengingat sejarah panjang, proses metamorfosis, dan cakupan kegiatan organisasi tersebut.

Menurut tim penulis, yang paling pantas menempati urutan teratas inovasi Bina Swadaya adalah penerbitan majalah *Trubus*. Majalah *Trubus* awalnya hanya sebuah majalah sederhana dalam bentuk stensilan dengan jangkauan wilayah terbatas. Pada waktu itu tidak ada satu pun media yang khusus membahas isu-isu pertanian karena pertanian dianggap sebagai isu masa lampau. Tidak banyak yang tertarik untuk menggarap isu ini karena dinilai tidak menguntungkan. Kalangan agroindustri pun tidak berminat beriklan di *Trubus*. Selain itu, ada kendala-kendala lain seperti petani tidak memiliki kebiasaan membaca, penghasilan petani rendah, sulitnya



GAMBAR 20 Kaver majalah Trubus.

Sumber: <http://www.trubus-online.co.id/>

mencari penulis di bidang pertanian, dan biaya distribusi yang tinggi untuk menjangkau pembaca perdesaan. Akibatnya, selama 14 tahun pertama diterbitkan, *Trubus* terus mengalami kerugian. Kala itu, sebagian besar biaya penerbitan ditutup dari donasi dan hibah. *Break even point* baru tercapai ketika memasuki tahun penerbitan ke-15.

Dalam perjalannya, majalah *Trubus* telah melewati masa pasang surut. Pada masa Orde Baru, tepatnya tahun 1980-an, majalah *Trubus* mulai dikenal oleh masyarakat luas dan diakui sebagai majalah pembangunan dan pertanian, serta penyuluhan pertanian

rakyat perdesaan. Pada tahun 1992 *Tribus* berhasil meningkatkan oplah sampai 57.000 eksemplar. Prestasi yang luar biasa untuk sebuah majalah bertema pertanian. Namun, ketika sudah memantapkan diri sebagai sebuah kegiatan bisnis yang mendatangkan profit, majalah *Tribus* terguncang krisis ekonomi 1998, ditambah dengan munculnya persaingan dari majalah-majalah baru. Oplah yang sudah susah payah dicapai pada tahun 1992 merosot tajam hingga 20.000 eksemplar. Kualitas tulisan menurun dan *Tribus* terpaksa memberhentikan banyak karyawannya. Untuk bangkit dari keadaan tersebut, Bina Swadaya menggeser target pasarnya ke kalangan pehobi dan pelaku agrobisnis.

Kini majalah *Tribus* telah tumbuh menjadi ikon dan *leader* dalam dunia penerbitan majalah bidang pertanian, agrobisnis, dan hobi di Indonesia. Dalam setiap edisinya,

majalah *Trubus* menyajikan secara lengkap dan terperinci cara bercocok tanam, perawatan dan pemeliharaan, khasiat suatu tanaman, sampai pada peluang pemasarannya. Dalam perjalannya, majalah *Trubus* telah berkali-kali “menciptakan” nilai ekonomi bagi tanaman-tanaman yang sebelumnya tidak diliirk orang, misalnya tanaman hias gelombang cinta dan buah merah.

Dalam waktu empat dasawarsa majalah *Trubus* muncul sebagai *trendsetter* yang mendorong berbagai inovasi di bidang bercocok tanam dan memelihara satwa. Dengan semakin populernya majalah *Trubus* di kalangan petani, peternak, dan pehobi, majalah *Trubus* kini punya banyak konsumen pemasang iklan. Pada tahun 2006 tercatat ada 300 perusahaan pemasang iklan di majalah *Trubus*. Di setiap terbitannya, rata-rata jumlah halaman iklan mencapai 38,67

halaman dari 60-70 perusahaan (PT Tribus Swadaya, 2006).

Kesuksesan majalah *Tribus* menunjukkan kepada banyak orang bahwa sektor agrobisnis menawarkan banyak peluang. Hal ini mendorong berkembangnya industri media massa bertema agrobisnis. Dapat dikatakan bahwa sumbangsih terbesar majalah *Tribus* adalah pendidikan bagi masyarakat, tidak hanya di bidang pertanian itu sendiri tetapi juga di bidang informasi pertanian.

PEMIMPIN SEJATI ADALAH PENCETAK PEMIMPIN LAIN

Sosok seorang Bambang Ismawan memang identik dengan Bina Swadaya dan majalah *Tribus*. Bagaimana tidak? Selain menjadi salah satu tokoh pendirinya, di bawah pimpinannya Bina Swadaya menjadi lembaga

besar dan berpengaruh seperti sekarang. Selama menjadi pemimpin Yayasan Bina Swadaya, Bambang Ismawan menanamkan sistem partisipatif berdasarkan musyawarah, mufakat, dan semangat gotong royong dalam pengelolaan lembaga tersebut. Bina Swadaya juga tidak menggunakan istilah “karyawan”, melainkan “anggota”. Dengan demikian, diharapkan para anggota memiliki *sense of ownership* terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh lembaga.

Dengan 17 badan hukum PT dan sejumlah koperasi di dalam wadah Yayasan Bina Swadaya yang berperan sebagai *holding*, Bambang Ismawan melihat bahwa tidak mungkin menerapkan sistem pengelolaan terpusat dengan pimpinan Bina Swadaya menguasai seluruh pengelolaan usaha secara langsung. Bagi Bambang, *managing is coaching*. Dalam proses *coaching* tercakup

proses memotivasi, memberdayakan, dan mendelegasikan. Jadi, ketika timbul masalah, pimpinan Bina Swadaya tidak memberikan jalan keluar tetapi memotivasi dan mendampingi 20 direktur yang dipercaya untuk mengelola Bina Swadaya. Ini karena para direktur dianggap lebih mengerti dan menguasai masalah dibandingkan pimpinan Bina Swadaya. Dengan pengelolaan yang profesional dan kepercayaan kepada anggotanya, kaderisasi dalam tubuh Bina Swadaya berlangsung dengan baik. Seorang Bambang Ismawan telah mencetak pemimpin-pemimpin masa depan Bina Swadaya.

Melalui Bina Swadaya, Bambang Ismawan juga aktif mencetak pemimpin-pemimpin di masyarakat. Misalnya Suminah, bendahara Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) Sidomukti di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Suminah berhasil mengelola sekelompok

buruh pembatik sampai punya aset lebih dari Rp100 juta walaupun tidak tamat Sekolah Dasar. Contoh lain adalah salah satu mantan Ketua KSM Serbaguna yang terpilih menjadi Kepala Desa Pucangro, Kecamatan Kalitengah, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Ini hanya dua contoh dari sekian banyak orang yang berhasil menjadi pemimpin masyarakat berkat tangan dingin Bambang Ismawan dan sepak terjang Bina Swadaya yang konsisten memberdayakan masyarakat secara holistik.

"Sebagai pemberdaya masyarakat, Bina Swadaya tidak menawarkan solusi. Kami hanya mendengarkan masyarakat dan membantu mereka menemukan solusi terbaiknya sendiri," jelas Bambang. Jadi, bisa disimpulkan bahwa Bambang Ismawan memang seorang pemimpin sejati.

Meski demikian, dengan rendah hati Bambang Ismawan melihat dirinya sebagai

“penghela” bagi para wirausaha mikro. Memberdayakan orang miskin seperti telah menyatu dalam setiap napasnya. Meski kini berusia 77 tahun dan sudah pensiun dari Bina Swadaya, Bambang Ismawan tetap aktif memberdayakan masyarakat miskin lewat berbagai aktivitas yang disebutnya sebagai *Beyond Bina Swadaya* (Kontan, 2011). Selain itu, Bambang Ismawan juga masih aktif menyumbangkan pikirannya, misalnya dalam penyusunan UU No. 1 tahun 2013 tentang Keuangan Mikro. Selama nadinya terus berdenyut, sepertinya pria yang menerima Satyalencana Pembangunan pada tahun 1995 dan piala *Social Entrepreneur of The Year* dari Ernst and Young pada tahun 2006 ini tidak akan pernah berhenti berkarya.

LANGKAH KE DEPAN

Sebagai lembaga, Bina Swadaya yakin akan semakin kuat pada tahun-tahun mendatang karena adanya peluang dan prospek yang semakin cerah. Namun, pada saat yang bersamaan Bina Swadaya sadar bahwa organisasinya menghadapi persaingan kuat, apalagi dengan adanya otonomi daerah. Sejak berlakunya otonomi daerah, banyak organisasi swadaya masyarakat baru bermunculan sampai ke dusun-dusun. Di satu sisi hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak orang yang peduli dan tergerak untuk membuat perubahan bagi masyarakat. Di sisi lain, ada kemungkinan gerakan pemberdayaan masyarakat menjadi tidak sinergis, tidak terkoordinasi, dan bergerak sendiri-sendiri sehingga banyak kegiatan yang tumpang tindih. Bina Swadaya merasa perlu menjadi penghubung yang menyinergiskan semua

stakeholder yang terlibat dalam upaya pemberdayaan masyarakat untuk penanggulangan kemiskinan, baik itu LSM sejenis, pemerintah pusat, pemerintah daerah, perusahaan, maupun perguruan tinggi.

Ke depan, Bina Swadaya memiliki visi besar untuk membangun sebuah sistem pembangunan inklusif, di mana jejaring yang sudah terbentuk mampu memengaruhi penyusunan undang-undang serta kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Bina Swadaya yakin bahwa pemberdayaan masyarakat harus diupayakan sebagai suatu gerakan bersama yang melibatkan semua *stakeholder*. Dengan demikian, tercipta *sense of ownership* di antara para *stakeholder*, serta menghasilkan dampak penanggulangan kemiskinan yang lebih masif dan menjangkau tempat-tempat yang lebih jauh. Hal ini sesuai dengan pesan Bambang Ismawan agar gerakan jangan bersifat proyek

atau program semata, tapi sebaiknya melibatkan semua pemangku kepentingan (*multistakeholder*) yang saling bersinergi sehingga kemandirian masyarakat dapat tercapai.

Yang jelas, membangun Indonesia yang berswadaya memang tidak mudah. Satu cara mempermudahnya adalah dengan bersinergi dan bekerja sama. Jika sendiri kita hanya seperti setetes air, namun bersama-sama kita bisa membentuk samudra.



“Menolong si miskin dengan melalui sedekah itu mudah, tapi untuk memberdayakan mereka, maka kita harus mau berlelah diri melakukan pendampingan.”

Mursida Rambe

Sumber: www.bmtberingharjo.com

3.2 MURSIDA RAMBE: MEMUTUS KETERGANTUNGAN PEDAGANG KECIL TERHADAP RENTENIR MELALUI BMT BERINGHARJO

Ingatan masa kecil tentang kekejaman rentenir terhadap teman mengaji ibunya, sangat membekas di hati seorang Mursida Rambe. Teman sang ibu yang ia panggil Bibi itu bekerja sebagai pedagang tradisional di Pangkalan Brandan. Suatu hari teman ibunya tersebut diiusir secara paksa dari rumahnya sendiri karena tidak sanggup mengembalikan uang yang dipinjamnya dari rentenir. Pengalaman pahit tersebut akhirnya menumbuhkan keinginan besar pada diri Mursida Rambe untuk melakukan sesuatu yang dapat membantu para pedagang tradisional terlepas dari jeratan rentenir.

BERAWAL DARI PELATIHAN OLEH DOMPET DHUAFA

Cita-cita tersebut menemukan jalannya saat ia memperoleh kesempatan untuk mengikuti program Pendidikan dan Pelatihan Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS) dan Ekonomi Syariah yang dilaksanakan oleh Dompet Dhuafa di Bogor. Dalam pelatihan tersebut Mursida Rambe mempelajari sistem kelembagaan berdasarkan syariah Islam yang disebut BMT. Pada saat itulah ia mulai meyakini bahwa BMT merupakan lembaga yang dapat membantu pengentasan kemiskinan di Indonesia. Mengapa demikian? Alasan utama yang mendasari keyakinannya adalah karena lembaga ini menggabungkan unsur sosial dan ekonomi dalam kegiatan operasionalnya. Adapun dua fungsi utama BMT adalah sebagai baitul mal dan baitul tanwil. BMT sebagai baitul mal memiliki fungsi sosial untuk

menyalurkan zakat, infak, dan sedekah (ZIS), sedangkan BMT sebagai baitul tanwil memiliki fungsi ekonomi untuk mengelola simpanan dan melakukan kegiatan pемbiayaan.

Keinginan Mursida Rambe untuk mendirikan sebuah BMT semakin besar setelah ia mengikuti program magang bersama seorang temannya, yakni Ninawati, di BPR Syariah Margi Rizki Bahagia yang terletak di bilangan Bantul, Yogyakarta. Dengan modal sebesar satu juta rupiah yang berasal dari ZISWAF yang disalurkan melalui Dompet Dhuafa, Mursida Rambe bersama dua orang temannya, yakni Ninawati dan Nazny Yenny, ingin mencoba membuka BMT di Pasar Beringharjo.

Ada beberapa alasan praktis yang mendasari pemikiran mereka. Pertama, Pasar Beringharjo merupakan pasar terbesar di kota Yogyakarta. Jadi, potensi ekonominya cukup

besar. Kedua, pedagang di Pasar Beringharjo banyak yang terpaksa meminjam uang dari rentenir karena rumitnya prosedur peminjaman uang di lembaga formal seperti bank. Ketiga, Pasar Beringharjo memiliki masjid besar bernama Masjid Muttaqien. Masjid ini merupakan tempat kondusif untuk memperkenalkan konsep BMT yang saat itu masih asing di telinga orang awam. Setelah Mursida Rambe beserta kawan-kawannya melakukan survei pasar dan lokasi, lobi, negosiasi, dan persiapan lainnya, keyakinan untuk membuka BMT di Beringharjo pun semakin bulat.

Pada tanggal 31 Desember 1994, secara informal akhirnya BMT Beringharjo didirikan di Masjid Muttaqien. Sementara itu, secara formal didirikan pada tanggal 21 April 1995 bersama 17 BMT lain yang difasilitasi oleh Dompet Dhuafa. Pada tahun 1997 barulah



GAMBAR 21 Pelayanan di salah satu kantor cabang BMT Beringharjo.

Sumber: <http://bmtberingharjobintaro.blogspot.com/>

BMT Beringharjo memiliki badan hukum resmi sebagai Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

KRISIS EKONOMI SEBAGAI BERKAH

Pada masa awal berdirinya BMT Beringharjo, tidak banyak lembaga keuangan yang mau meminjamkan dana kepada para pedagang di pasar tradisional. Pada saat itu, hanya para



GAMBAR 22 Kantor BMT Beringharjo Cabang Bintaro, Jakarta.

Sumber: <http://bmtberingharjobintaro.blogspot.com/p/galeri.html>

rentenir dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang menjadi pesaing utama BMT Beringharjo. Rentenir menjadi salah satu pesaing terbesar BMT Beringharjo karena mereka memiliki kelebihan utama,

yakni dapat menyediakan dana yang sangat cepat untuk para pedagang. Saat itu BMT Beringharjo sebenarnya membutuhkan dana sebesar Rp3 juta, namun modal awal yang ada hanya sebesar Rp1 juta. Dengan kondisi itu, BMT Beringharjo hanya mampu memberikan pinjaman kepada para pedagang sebesar ribuan rupiah. Namun, pemahaman akan kebutuhan para pedagang tradisional



GAMBAR 23 Program Brings Investment.

Sumber: <http://bmtberingharjobintaro.blogspot.com/>

untuk memperoleh dana cepat membuat BMT Beringharjo berkomitmen untuk memberikan dana yang cepat pula seperti halnya rentenir.

Dari para rentenir tersebut BMT Beringharjo belajar tentang bagaimana memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan tidak mengenal waktu. Memang, para rentenir biasanya akan melayani pelanggan mereka selama 24 jam, termasuk pada dini hari. Selain meniru apa yang dilakukan para rentenir, BMT Beringharjo menawarkan nilai tambah kepada para pedagang yakni melalui sistem bagi hasil yang tentunya lebih menguntungkan bagi para pedagang.

Namun demikian, banyak sekali tantangan



GAMBAR 24 Program BeringCamp

Sumber: <http://www.bmtberingharjo.com/>

yang dihadapi oleh BMT Beringharjo pada masa awal pendiriannya. Tantangan bersifat operasional yang dihadapi oleh Mursida Rambe dan tim adalah ketiadaan alat transportasi dan mesin ketik untuk melaksanakan kegiatan administrasi. Untuk

transportasi, mereka terpaksa meminjam sepeda motor milik penjaga masjid. Untuk mesin ketik, mereka juga terpaksa meminjam dari teman yang peduli pada kegiatan tersebut.

Pada masa *start-up* tersebut, Mursida Rambe juga harus rela bekerja sosial alias tidak dibayar. Selain itu, mereka juga harus

mengalami sedikit gangguan fisik. Akibat terlalu sering menghitung uang yang lecek dan kotor, tangan mereka mengalami infeksi hingga bernanah. Selain itu, jika mereka harus menghadiri acara di Jakarta atau kota lainnya, mereka harus meminta ongkos untuk naik bus dan kereta api karena pada saat itu BMT belum memiliki alokasi dana khusus untuk biaya perjalanan.

Tantangan bersifat struktural lainnya yang dihadapi oleh para pendiri pada saat itu adalah ketidaktahuan para pedagang di pasar tradisional mengenai sistem keuangan syariah. Sosialisasi mengenai sistem bagi hasil yang berbasis syariah dan tergolong baru bagi para pedagang di pasar tradisional membutuhkan kesabaran dan komitmen yang tinggi dari para pendiri BMT Beringharjo. Para personel BMT Beringharjo harus melakukan edukasi pasar untuk memperkenalkan konsep bagi

hasil yang mereka terapkan. Selain itu, BMT Beringharjo juga harus mengedukasi para pedagang yang tidak disiplin dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran mereka.

Kesabaran dan komitmen membuat BMT Beringharjo akhirnya mampu bertahan dan melewati periode terberat tersebut. Banyaknya tantangan yang dilewati telah mematangkan Mursida Rambe dan tim sehingga mereka semakin siap untuk membawa BMT Beringharjo berkembang ke tahap selanjutnya. Kondisi lingkungan saat itu pun seakan mendukung harapan tersebut. Pada tahun 1998 terjadi krisis ekonomi yang membuat banyak pedagang kesulitan memperoleh dana segar dengan bunga ringan. Kemampuan BMT Beringharjo untuk menyediakan dana cepat dengan sistem bagi hasil yang tidak memberatkan konsumen membuat para pedagang tradisional mulai melirik sistem

syariah yang diterapkan BMT Beringharjo. Sistem inovatif yang ditawarkan Mursida Rambe dan tim melalui BMT akhirnya diterima dan disukai oleh semakin banyak orang. Krisis ekonomi tersebut pun menjadi berkah, sehingga dianggap sebagai krisis yang produktif.

LAYANAN KEUANGAN DENGAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI INTI

Sebagai lembaga keuangan, BMT Beringharjo menawarkan dua jenis produk utama yaitu Simpanan dan Pembiayaan. Untuk pembiayaan, BMT Beringharjo menawarkan berbagai jenis pembiayaan sesuai konsep syariah Islam. Untuk simpanan, BMT Beringharjo menawarkan simpanan untuk kepentingan kurban, haji, pernikahan, pendidikan, dan tamasya. Untuk para mitra

binaannya, BMT Beringharjo juga menawarkan program Bina Mitra. Program Bina Mitra ini tidak hanya mengajarkan konsep manajemen umum, manajemen pemasaran, dan keuangan semata, namun juga menggabungkan konsep etika dan spiritualitas yang menekankan pada pencapaian usaha yang maksimal dan berkah. Tujuan program ini adalah agar kesejahteraan para mitra dan karyawannya dapat meningkat, diukur dari indikator peningkatan omzet sebesar 20%. Dengan begitu, di kemudian hari mereka dapat mulai membayar zakat, infak, dan sedekah melalui BMT Beringharjo untuk disalurkan kembali kepada mereka yang membutuhkan sehingga semakin banyak kaum dhuafa yang terberdayakan.

Sebagai lembaga keuangan berbadan hukum koperasi yang juga konsisten dalam menjalankan prinsip-prinsip koperasi, semua nasabah BMT Beringharjo adalah anggota.

BMT Beringharjo juga rutin menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Para anggota selaku nasabah dan pemilik berhak menyuarakan pendapat mereka terkait pengelolaan lembaga sehingga memiliki konsep pengelolaan yang partisipatif. Para nasabah yang mayoritas merupakan pedagang kecil dan mikro tentu merasa semakin berdaya dengan adanya kesempatan untuk berpendapat. Kesempatan seperti itu tidak akan pernah didapat jika anggota menjadi nasabah di lembaga keuangan lain. Oleh karena itu, paket layanan keuangan dengan pemberdayaan sudah menjadi inti kegiatan BMT Beringharjo, yang menjadi magnet bagi masyarakat.

Pada awal berdiri, jumlah anggota BMT Beringharjo 20 orang dengan modal awal satu juta rupiah. Pada bulan Juli 2013, aset BMT Beringharjo mencapai Rp74,4 miliar

dengan 117 karyawan dan sekitar 38.000 anggota yang dilayani. Pada tahun 2015, BMT Beringharjo telah memiliki 12 cabang dan 3 cabang pembantu BMT di lima provinsi di Indonesia, serta 1 cabang pelayanan di Hongkong untuk memfasilitasi kebutuhan layanan keuangan tenaga kerja Indonesia.

Melalui kegiatan inti tersebut, BMT Beringharjo berhasil memperbaiki kebiasaan para pedagang pasar tradisional. Jika sebelumnya para pedagang tersebut lebih suka meminjam kepada rentenir dengan bunga yang menjerat leher, kini mereka memilih untuk meminjam dari lembaga syariah yang menawarkan sistem bagi hasil. Perubahan tersebut secara lokal terbukti pada para pedagang kecil di Malioboro yang lebih dari 82%-nya telah menjadi anggota BMT Beringharjo. Yang lebih mengagetkan lagi,

beberapa rentenir akhirnya ikut menabung di BMT Beringharjo.

Dampak kehadiran BMT Beringharjo juga dirasakan secara nasional. Pada tahun 1990-an tidak banyak lembaga keuangan yang bersedia melirik para pengusaha ultramikro sebagai nasabah. Namun, berkat berbagai upaya dari BMT termasuk BMT Beringharjo, pola sistemik tersebut dapat diubah. Terbukti bahwa melayani masyarakat kecil tidak merugikan, malah menguntungkan sehingga bisa berkembang. Kini, pesaing BMT Beringharjo semakin banyak. Sekitar 30 bank dan lembaga keuangan mulai tertarik untuk memperebutkan target *market* yang sama dengan BMT Beringharjo.

MEMIMPIN DENGAN KEYAKINAN SPIRITAL

Peran pemimpin dalam BMT Beringharjo sangatlah besar. Meskipun BMT tersebut didirikan oleh Mursida Rambe dan dua temannya, sosok kepemimpinan Mursida Rambe sangat menonjol. Berdasarkan testimoni sahabat-sahabatnya, Mursida Rambe adalah sosok yang tergolong *risk taker*, terbuka, serta memiliki kemampuan lobi dan *networking* yang baik. Nilai-nilai spiritual religius tampak berpengaruh sangat besar dalam cara Mursida Rambe mengelola BMT Beringharjo. Dalam keseharian dan rapat-rapat rutin, Mursida Rambe selalu menekankan bahwa niat dalam bekerja harus selalu diluruskan dan semua harus dikerjakan dengan cara yang benar. Jika keduanya sudah dilakukan, tangan-tangan Allah yang tak terlihat pasti membantu.

Berdasarkan analisis bisnis yang berbasis logika semata, modal satu juta rupiah tidak akan cukup untuk menggaji karyawan, menutup biaya operasional, dan membayar biaya-biaya lainnya. Orang yang sangat logis mungkin tidak akan pernah merealisasikan ide usahanya di bidang keuangan jika hanya bermodalkan satu juta rupiah. Namun, dengan niat baik untuk memberdayakan kaum dhuafa dan keyakinan akan adanya bantuan Tuhan, Mursida Rambe mengambil keputusan "gila" untuk mendirikan BMT. Keputusan "gila" itu ternyata sebuah keputusan tepat. Hal ini terbukti dari aset BMT Beringharjo yang berlipat ganda dari Rp1 juta di awal pendirian menjadi Rp102 miliar pada tahun 2015.

Sederet prestasi membuktikan pengakuan terhadap kinerja luar biasa BMT Beringharjo, antara lain *The Best Islamic Micro Finance 2014* pada kategori BMT dengan aset lebih

dari 50 miliar pada acara Award and Cup 2014. Sebelumnya, pada tahun 2009 BMT Beringharjo mendapatkan nominasi Award 2009 Bidang Pemberdayaan Ekonomi dari Dompet Dhuafa. Sang pendiri BMT Beringharjo sendiri, Dra. Mursida Rambe, mendapatkan Kartini Award pada tahun 2011 sebagai Perempuan Inspiratif 2011 dalam bidang Bisnis/Usaha.

Saat ini Mursida Rambe masih aktif menjadi Direktur BMT Beringharjo yang telah memasuki tahun ke-20 dalam menumbuhkan perekonomian rakyat dalam kebersamaan. Hingga sekarang ia terkadang masih tidak percaya bahwa dana satu juta rupiah yang dulu ia terima bisa berkembang menjadi ratusan miliar, dan bahwa 20 orang yang dulu dilayani kini telah berkembang menjadi 38.000 orang.



GAMBAR 25 Mursida Rambe di ruang kerja.

Sumber: BMT Beringharjo



"Jika bukan kita para pemuda, siapa lagi yang akan membangun daerah?"

Goris Mustaqim

Sumber: thejakartapost.com

3.3 GORIS MUSTAQIM: MENGAJAK PEMUDA UNTUK MEMBANGUN BANGSA DARI DESA MELALUI ASGAR MUDA



GAMBAR 26 Bendera Asgar Muda

Sumber: Asgar Muda

Kota semakin padat, sementara desa semakin sepi. Banyak warga usia produktif yang meninggalkan desa untuk mencari sumber penghidupan yang lebih baik di kota. Namun, apa daya. Keterampilan dan pendidikan tidak cukup sehingga di kota harus bekerja serabutan yang tidak dapat menjanjikan aliran pendapatan rutin. Akhirnya, banyak yang tidak mampu membayar uang sewa kontrakan yang layak sehingga ada yang tinggal di permukiman kumuh di pinggir sungai atau bahkan tidur di bawah jalan

layang. Urbanisasi membuat wajah kemiskinan kota menjadi semakin kentara. Di sisi lain, migrasi warga produktif membuat keterbelakangan dan kemiskinan desa tak kunjung tertangani. Salah siapa?

Pergolakan pemikiran tersebut membawa seorang Goris Mustaqim, pemuda asli Garut yang merupakan sarjana dari Fakultas Teknik Sipil Institut Teknologi Bandung, pada jawaban bahwa masalah kemiskinan kota dan ketertinggalan desa disebabkan oleh satu penyebab yang sama; yaitu karena pemuda daerah tidak kembali untuk berkarya dan membangun kampung halamannya. Terjadi *brain drain* tingkat daerah. Walau sudah memiliki perusahaan konsultan bersama teman-teman alumni ITB di Jakarta, akhirnya Goris memutuskan untuk mengikuti panggilan hati dan turun tangan membangun kampung halamannya. Ia yakin potensi Garut amatlah



GAMBAR 27 Kegiatan-kegiatan Asgar Muda Super Camp.

Sumber: Asgar Muda

besar sehingga rendahnya tingkat kesejahteraan masyarakat Kabupaten Garut sesungguhnya tidak perlu terjadi. Jika pemuda terdidik kembali untuk membangun desanya, perekonomian desa akan hidup dan lapangan pekerjaan tersedia lebih banyak di desa. Hal ini akan mencegah urbanisasi yang tidak perlu, sekaligus memajukan desa dari



GAMBAR 28 Goris Mustaqim bersama anak-anak Garut.

Sumber: Majalah Gatra

keterbelakangannya. Satu langkah, dua masalah dapat diatasi.

Dengan penuh keyakinan, pada tahun 2007 ia menggagas Asgar Muda alias "Aseli Garut Muda" untuk menjadi penggerak dan pemberdaya perekonomian di kampung halamannya.

MEMBANGUN DESA MELALUI PENDIDIKAN

Pemuda Membangun Bangsa dari Desa. Itu adalah judul sebuah buku yang dicetak oleh Yayasan Asgar Muda pada tahun 2010, sekitar tiga tahun sejak Asgar Muda dimulai pada 12 Mei 2007. Judul tersebut bukan asal dibuat. Judul itu menggambarkan perjuangan tanpa kenal lelah Asgar Muda. Pemuda-pemudi yang tergabung di dalamnya sangat bersemangat membangun Kabupaten Garut, sebuah daerah yang subur, hijau, sejuk, dan letaknya hanya empat jam perjalanan darat dari Kota Megapolitan Jakarta namun pada saat pendirian Asgar Muda masih berstatus sebagai daerah tertinggal.

Potensi Garut yang luar bisa namun berbanding terbalik dengan kesejahteraan penduduknya inilah yang membuat Goris Mustaqim dan beberapa pemuda asal Garut

mendirikan Asgar Muda dengan mengusung moto: "Berkarya Membangun Garut". Moto tersebut merupakan wujud komitmen untuk mengubah perbandingan terbalik tersebut menjadi perbandingan lurus, yaitu potensi daerah dan kesejahteraan masyarakat sama tingginya. Asgar Muda berharap suatu saat Garut juga bisa menjadi salah satu lokomotif pembangunan bangsa.

Bersama Asgar Muda, Goris mengaktualisasikan komitmennya membangun Garut melalui tiga pilar kegiatan atau fokus program. Tiga pilar kegiatan itu adalah di bidang pendidikan, kewirausahaan pemuda, dan pemberdayaan masyarakat melalui keuangan mikro dengan Baitul Maal wat Tamwil sebagai model kelembagaan layanan keuangan yang dipilih. Dengan mengusung visi pembinaan dan aktualisasi pemuda untuk kesejahteraan masyarakat Garut, Asgar Muda

memiliki fokus agar kepemimpinan pemuda dapat lebih berdampak dalam proses mengangkat bangsa dari keterpurukan menjadi sejahtera dan bermartabat. Dalam mewujudkan visinya, Asgar Muda memiliki misi untuk menumbuhkembangkan semua potensi sumber daya manusia pemuda Garut agar memiliki dan menjaga nilai-nilai kepribadian dan budaya Garut (nilai kegarutan) guna memunculkan komitmen mengabdi terhadap daerahnya.

Goris meyakini bahwa gerakan pemuda harus disertai dengan pembangunan karakter, pembentukan laboratorium kepemimpinan, serta kontribusi aktif dalam tataran ide dan aksi. Untuk itu, pendidikan adalah kunci. Hal tersebut memang tidak mudah. Membangun pola pikir baru memang membutuhkan kesabaran tingkat tinggi agar dapat mengerjakannya dengan konsisten. Berkat



GAMBAR 30 Goris Mustaqim bersama salah satu petani program budidaya kayu.

Sumber: Asgar Muda

pandang tersebut ditanamkan oleh Asgar Muda melalui kegiatannya di dalam fokus program bidang pendidikan, yaitu Asgar Muda Super Camp. Asgar Muda Super Camp adalah program bimbingan belajar intensif dan komprehensif bagi para siswa-siswi kelas XII SMA untuk mempersiapkan diri mengikuti ujian masuk perguruan tinggi negeri. Tidak hanya mendidik peserta secara akademik, karakter peserta juga dibangun melalui berbagai kegiatan seperti training motivasi,

konsistensi, saat ini mereka yang tergabung dalam Asgar Muda yakin bahwa pemuda merupakan calon pemimpin masa depan yang akan meneruskan pembangunan Garut.

Nilai-nilai dan cara

outbond, dan seminar *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ). Nilai-nilai spiritual juga ditanamkan agar peserta memiliki pegangan yang kokoh manakala menghadapi berbagai cobaan kehidupan. Alumni *super camp* ini otomatis akan bergabung menjadi anggota Asgar Muda untuk meneruskan perjuangan senior mereka. Saat ini, alumni Asgar Muda Super Camp sudah lebih dari 1.100 pemuda.

MERANCANG STRATEGI KADERISASI SEJAK DINI

Usia Asgar Muda bisa dibilang masih muda, yaitu sekitar delapan tahun. Goris Mustaqim yang baru berusia 32 tahun pada tahun 2015 ini sesungguhnya masih memiliki kapasitas untuk memimpin Asgar Muda sampai 10 bahkan 20 tahun ke depan. Namun, Goris tidak menginginkan itu karena ia tidak mau ada ketergantungan organisasi kepada dirinya. Oleh karena itu, mekanisme kaderisasi

pun dirancang untuk menjaga nilai-nilai kepemimpinan organisasi. Rancangan tersebut dituangkan ke dalam sebuah rumusan bernama *Grand Design Kaderisasi* (GDK) yang dibuat dan ditetapkan dalam musyawarah besar (mubes) tahun 2009. GDK ini menjadi kerangka acuan dalam proses pembinaan kader di Asgar Muda. Dalam GDK, organisasi ini dituntut untuk dapat melahirkan generasi yang mengarahkan perubahan pada kebaikan. Asgar Muda Super Camp adalah salah satu program untuk mendukung proses kaderisasi tersebut.

MENGHIDUPKAN EKONOMI LOKAL DENGAN KEWIRAUSAHAAN DAN KEUANGAN MIKRO

Seperti telah disinggung di atas, potensi Garut dan realisasi kesejahteraan masyarakatnya berbanding terbalik. Hal ini karena terjadinya *brain drain* tingkat daerah

sehingga Garut mengalami defisit kreativitas dalam mengolah potensi besar tersebut. Goris menyadari betul hal ini. Oleh karena itu, melalui fokus program bidang kewirausahaan Asgar Muda, ia mengembangkan semangat kewirausahaan untuk mengkreasikan potensi tersebut lewat program Garut Entrepreneurship Challenge (GEC) yang dimulai tahun 2008. Pada program GEC ini, para pemuda Garut didorong untuk merealisasikan ide bisnis mereka melalui sebuah lomba yang di dalamnya tercakup *workshop* bisnis, mentoring, dan temu bisnis pada puncaknya.

Rancangan GEC ini tergolong komprehensif dan sangat terdepan bagi daerah yang sempat berstatus tertinggal seperti Kabupaten Garut. Mengapa? Hal ini karena GEC tidak sekadar lomba yang menyaring ide atau rencana bisnis, tetapi juga memberikan pelatihan dan mentoring untuk peserta terpilih, kemudian

mempertemukan mereka dengan pebisnis yang lebih besar dalam rangka mengakselerasi pertumbuhan bisnis mereka. Proses ini sarat tantangan karena iklim kewirausahaan di Garut pada awalnya tergolong statis dan pasif. Namun, hasil sedikit tetap jauh lebih baik daripada tidak ada sama sekali. Keyakinan itu membuat Asgar Muda terus menjalankan GEC dan saat ini sudah melakukan pembinaan kepada sekitar 15 wirausaha muda.

Salah satu potensi lokal Garut adalah akar wangi dan pohon sengon. Garut sempat menjadi daerah pengekspor minyak akar wangi terbesar di dunia. Namun, saat ini hanya berada di posisi ketiga setelah Haiti dan Bouron karena kualitas yang tertinggal dan harga bahan bakar yang terus naik sehingga para petani semakin terjepit. Melihat hal ini, Asgar Muda berupaya membangun kembali semangat kewirausahaan petani

dengan memberikan dukungan berupa penelitian. Penelitian ilmiah ini ditujukan untuk memperbaiki mutu minyak akar wangi agar petani bisa menjual minyak akar wangi mereka dengan harga yang lebih tinggi. Selain fasilitasi penelitian, Goris melalui Asgar Muda juga menggandeng beberapa *stakeholder* untuk membantu menyediakan sumber bahan bakar berkelanjutan dan murah (geothermal) untuk industri kecil dan menengah akar wangi. Harapannya, dengan penerapan teknologi hasil penelitian dan sinergi berbagai *stakeholder*, minyak akar wangi Garut dapat kembali mendunia dan kesejahteraan petaninya pun dapat meningkat.

Hal serupa sedang diupayakan pula untuk petani kayu sengon. Mereka menggandeng beberapa investor melalui program kemitraan yang menawarkan investasi pada perkebunan kayu. Kewirausahaan petani juga diberdayakan

agar mereka turut menjadi investor kecil. Secara paralel, Asgar Muda melakukan berbagai tindakan pemasaran untuk memastikan bahwa tiga tahun ke depan, ketika kayu siap panen, sudah ada pembeli yang akan menyerap hasil perkebunan kayu yang dibina.

Sejalan dengan semakin dinamisnya iklim kewirausahaan di Garut, sejak tahun 2008 Goris menyadari perlunya lembaga keuangan untuk mendukung kegiatan ekonomi di tingkat lokal. Lembaga keuangan tersebut akan difokuskan untuk membantu wirausaha lokal yang potensial namun masih terkendala pendanaan. Pucuk dicinta ulam pun tiba. Pada awal tahun 2010, mereka secara tak sengaja bertemu dengan beberapa tokoh masyarakat di Kecamatan Pasirwangi yang menyampaikan keinginan bekerja sama dengan pola pemberdayaan melalui Baitul

Maal wat Tanwil (BMT). BMT adalah sebuah model Lembaga Keuangan Mikro (LKM) berbasis syariah yang memiliki unit sosial untuk mengelola dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf, serta unit ekonomi yang memberikan masyarakat akses terhadap layanan simpanan dan pembiayaan. Keinginan ini merupakan wujud ketidaksukaan tokoh-tokoh tersebut pada berbagai skema kredit yang sekadar proyek dan hibah tanpa pengembalian. Selain itu, model BMT yang mengamalkan prinsip syariah dianggap cocok dan sesuai dengan karakter masyarakat yang mayoritas Muslim.

Gayung pun terus bersambut dan alam semesta seakan mendukung. Sebuah anak perusahaan BUMN yang beroperasi di wilayah setempat sedang ingin mengarahkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada hal-hal yang berkelanjutan dan mendidik



GAMBAR 29 BMT One Asgar Pasirwangi.

Sumber: Asgar Muda

masyarakat agar mandiri. Untuk memperbesar dukungan, Goris mengajak orang-orang Garut yang sudah sukses di luar Garut untuk ikut menyertakan modal. Akhirnya, pada tahun 2010 BMT Pasirwangi didirikan bekerja sama dengan BMT One untuk pendampingan sistem dan metode. Tahun 2012 Asgar Muda mendirikan BMT baru di Banjarwangi. Saat ini BMT Asgar sudah memiliki lebih dari 850 pemanfaat.

MEMPERLUAS DAMPAK MELALUI ADVOKASI KEBIJAKAN

Melihat seluruh program yang telah dan akan dijalankan, Goris dan tim Asgar Muda percaya bahwa intelektualitas, pengetahuan, dan pengalaman saja tidak cukup untuk berjuang membangun desa. Diperlukan tindakan nyata di lapangan dengan berjejaring, berkomunikasi, dan bekerja. Berjejaring menjadi sangat penting karena cita-cita besar tidak akan pernah dicapai jika seorang diri. Dampak tidak akan mungkin diperbesar tanpa kerja sama dengan berbagai pihak.

Setelah mengevaluasi perjalanan perjuangan sejak 2007 sampai dengan 2009, ditemukan bahwa setiap program pada masing-masing pilar kegiatan mengandung irisan dalam hal elemen masyarakat dan

pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terlibat. Akhirnya muncul gagasan untuk menyatukan dan menyinergikan seluruh pemegang kepentingan untuk melangkah bersama dan memberikan solusi sesuai dengan peran masing-masing agar cita-cita membangun Garut sampai bisa menjadi lokomotif pembangunan bangsa bisa diwujudkan.

Hal inilah yang melatarbelakangi penyelenggaraan *Garut Summit* oleh Asgar Muda. Dalam kegiatan yang dihadiri oleh tokoh masyarakat, pakar berbagai bidang, komunitas, pemerintah, dan pemuda ini lahirlah kesepakatan bersama dalam bentuk *Piagam Garut Summit*. Piagam ini berisi rancangan pola pembangunan Garut selama lima tahun yang telah ditandatangani oleh perwakilan setiap pihak yang datang. Selain melahirkan *Piagam Garut Summit*, acara

puncak dilakukan dengan menyelenggarakan *Gelar Garut Summit* yang merupakan ajang seni budaya dan wadah UKM-UKM Garut mempromosikan produk kreatif mereka.

Dalam mengembangkan Garut ke depan, Goris akan tetap mengelola Asgar Muda sebagai sebuah *social enterprise* dengan pola hibrid. Sumber pendapatan lembaga berasal dari gabungan antara sumber dana sosial (seperti donasi, zakat, infak, sedekah, dan dana CSR) serta dana komersial yang terutama berasal dari kegiatan bisnis di bawah Asgar Muda (seperti budidaya pohon dan akar wangi).

Pengalaman mendirikan dan memimpin Asgar Muda telah membawa Goris berkeliling Indonesia dan dunia. Pada tahun 2010 ia merupakan satu dari 10 delegasi Indonesia yang diundang oleh Presiden Barrack Obama

untuk menghadiri *Presidential Summit on Entrepreneurship* di Washington DC. Pada tahun 2013 ia menjadi salah satu narasumber dalam *World Islamic Economic Forum* di London. Saat ini ia masih terus aktif mengembangkan Asgar Muda dengan kebanggaan akan identitas dirinya sebagai pemuda daerah asli Garut. Harapannya cukup sederhana. "Semoga Asgar Muda semakin banyak menginspirasi *kreatipitas* pemuda daerah lain untuk *berinopasi* membangun *social enterprise* berbasis kedaerahan. Jadi, dalam jangka panjang dapat tercatat telah berkontribusi dalam pembangunan Indonesia yang lebih baik. Dengan demikian, cita-cita menjadikan Garut sebagai *lokomotif* pembangunan bangsa dapat tercapai," demikian ucapan Goris dengan aksen Garut yang ia banggakan.



**“Kalau ke sawah tidak boleh
mengenakan sandal atau sepatu
boot tapi harus bertelanjang kaki.
Ini merupakan penghormatan bagi
bumi yang akan menumbuhkan
benih-benih yang ditanam petani.”**

Helianti Hilman

Sumber: www.forbesindonesia.com

3.4 HELIANTI HILMAN: PENDIRI PT KAMPUNG KEARIFAN INDONESIA YANG MELESTARIKAN KERAGAMAN HAYATI NASIONAL MELALUI PEMBERDAYAAN PETANI



GAMBAR 31 Booth pameran produk di Toko Javara yang beralamat di Graha BS 1, Kemang, Jakarta.

Sumber: Eksklusif.

Rasa cinta yang besar terhadap alam membuat seorang Helianti Hilman prihatin dengan terabaikannya keanekaragaman hayati Indonesia yang sesungguhnya merupakan potensi besar bangsa. Ia juga miris melihat kualitas hidup para petani yang menjadi tulang punggung sektor pertanian nasional. Pengalamannya sebagai konsultan lembaga internasional yang ditugaskan ke kawasan Asia Selatan yaitu India, Srilangka, dan Nepal, membuka matanya bahwa produk



GAMBAR 32 Produk-produk Javara.

Sumber: Whiteboard Journal April 2013

pertanian yang berkualitas tinggi dan dikemas dengan baik mampu masuk ke pasar global. Ketika bepergian ke Inggris, ia menemukan sebuah toko yang khusus menjual bahan makanan organik yang diproduksi petani lokal. Hal itu semakin membulatkan keinginannya untuk melakukan sesuatu guna melestarikan keanekaragaman hayati. Terpikir olehnya untuk membuat usaha sejenis toko tersebut.

Selain itu, pengalamannya ketika turun ke lapangan untuk bertemu jaringan komunitas petani pada tahun 2004 juga membuka matanya tentang masalah yang dihadapi para petani, khususnya terkait pemasaran dan pengembangan produk yang sesuai dengan standar kualitas pasar global. Semakin jelas bagi Helianti bahwa terdapat sebuah *missing link* yaitu aspek wirausaha yang seharusnya mampu menjodohkan kualitas produk pangan dengan keinginan pasar.

Setelah melalui proses pengumpulan informasi, merajut pengalaman, dan berpikir matang, Helianti bulat meninggalkan pekerjaannya yang mapan untuk membangun sebuah usaha yang bertujuan melestarikan keragaman hayati Indonesia. Aksi itu merupakan refleksi atas rasa ngerinya melihat kearifan lokal yang telah berabad-abad menjaga eksistensi keragaman hayati

Indonesia mulai tergerus oleh gelombang modernisasi. Usaha itu bernama formal PT Kampung Kearifan Indonesia (KKI), yang lebih dikenal dengan merek dagang Javara (www.javara.co.id). Melalui KKI, Helianti memberdayakan petani untuk kembali membudidayakan varietas-varietas tanaman yang sudah hampir punah secara organik dan memfasilitasi pemasarannya. "Aksi ini bukan lagi hanya soal makanan, melainkan lebih pada soal menyelamatkan budaya lokal dan warisan keragaman hayati," teguhnya.

ANALISIS KELAYAKAN BISNIS SEDERHANA: PENAWARAN DAN PERMINTAAN

Sebagai seorang mantan konsultan, Helianti tentu tidak akan melangkah tanpa berpikir matang. Sebelum memutuskan untuk angkat kaki dari pekerjaannya dan memulai KKI, ia telah melakukan analisis kelayakan

bisnis sederhana berupa analisis kondisi penawaran dan permintaan. Dari sisi penawaran ia melihat bahwa keragaman hayati asli Indonesia sangat kaya. Ada potensi dan peluang besar untuk mengembangkan produk pangan organik berbasis pertanian lokal. Untuk beras saja, misalnya, Indonesia memiliki sekitar 7.000 varietas beras beraneka warna, dari putih, merah, hitam, hingga kuning. Di Aceh ada padi pantai yang tahan pada keasinan tinggi, di Kalimantan ada padi Si Jago yang tahan pasang surut. Ada juga padi danau dan padi yang bisa ditanam di lahan kering. Jika tidak dijaga kelestariannya, kekayaan hayati ini akan punah.

Di sisi permintaan, Helianti mengamati bahwa produk pangan organik memang belum cukup diminati konsumen nasional, namun sudah memiliki tempat di hati konsumen pasar global. "Jadi, pasarnya jelas

ada. Masalahnya tinggal bagaimana memasarkannya," demikian Helianti, lulusan King College University of London, menyimpulkan.

Akhirnya, pada bulan November 2008 Helianti mendirikan KKI dan mulai mengembangkan merek Javara. Nama "Javara" sendiri diambil dari bahasa Sanskerta yang berarti mengangkat dan menampilkan sisi terbaik. Dalam bahasa Sanskerta, "Javara" dibaca "Jawara". Nama merek tersebut mengandung harapan agar KKI dapat memperlihatkan salah satu sisi terbaik Indonesia dan menjadi jawara melalui hasil buminya. Aset utamanya dalam mendirikan KKI adalah pengetahuan. Sebagai perusahaan yang fokus kegiatannya pada pemberdayaan dan fasilitasi pemasaran, KKI tidak memerlukan banyak aset fisik. Mayoritas asetnya berupa produk pertanian yang kepemilikannya ada



GAMBAR 33 Helianti Hilman

Sumber: Eksklusif

di pihak petani atau komunitas petani yang merupakan mitra bisnis KKI.

Dalam usahanya untuk membangun KKI, Helianti tak segan *blusukan* menjelajahi pelosok Nusantara demi

menemukan kekayaan hayati asli Indonesia berkualitas terbaik sekaligus berinteraksi dengan para petaninya. Blusukan membuat Helianti mengetahui masalah paling mendasar di sisi penawaran, yaitu kondisi petani yang demikian tertekan arus modernisasi dan memaksa mereka untuk hanya membudidayakan varietas yang sudah jelas ada pembelinya walaupun harga yang ditetapkan tergolong murah. Kondisi tersebut

telah lama menjerat petani sehingga tidak sedikit yang harus hidup di dalam kemiskinan.

Sejak awal, fokus kegiatan KKI bukan sekadar berjualan produk pangan organik, melainkan lebih kepada pelestarian kekayaan hayati berbasis kearifan lokal dan pengembalian kebanggaan profesi petani melalui penciptaan nilai tambah (*value-added*) dari produk pangan Nusantara. Oleh karena itu, KKI aktif memberdayakan petani dengan memegang teguh prinsip *ethical trade*, di mana penetapan harga dilakukan melalui suatu proses musyawarah yang partisipatif. Dengan begitu, KKI dapat menjalin kerja sama kemitraan dengan banyak petani untuk membudidayakan verietas-varietas khas lokal yang terancam punah.

MEMBERDAYAKAN PETANI MELALUI EDUKASI DAN KEMITRAAN SETARA

Pengalaman Helianti dan KKI blusukan dan bermitra dengan petani membuatnya menyimpulkan bahwa di tingkat akar rumput petani lebih menghargai informasi daripada bantuan dana. Informasi dan edukasi yang diberikan oleh KKI memicu lahirnya pemimpin-pemimpin lokal (*local champion*) yang dapat berperan sebagai *social entrepreneur* bidang pertanian tingkat lokal. Informasi dan edukasi juga membuat petani khususnya petani muda mampu berinovasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Perlahan tapi pasti KKI berhasil mencetak *effective problem solver* dan *entrepreneur farmer* yang mengaplikasikan ilmu manajemen dan prinsip bisnis terkini dengan tetap memegang kearifan lokal yang sudah terbukti efektif dalam merawat kekayaan bumi

Nusantara berabad-abad lamanya. Selain memberikan edukasi bidang manajemen dan penyusunan rencana bisnis (*business plan*), KKI juga memberikan pendampingan teknis dan teknologi bagi mitra petaninya, serta secara berkesinambungan terus membangun mental wirausaha petani.

"Kalau mau *survive*, ya, harus jualan. Kalau mau jualan laris, ya, harus membuat produk dengan *very high quality* dan kreatif," ujar Helianti mantap. Baginya, petani harus dididik sebagai wirausaha yang bermental baja, bukan bermental lemah yang senang mengejar bantuan berupa dana gratis. Ia juga ingin mendidik petani agar dapat memandang produk pertanian bukan sekadar bahan pangan melainkan sebuah karya seni yang dibuat dengan hati dan kerja keras sehingga patut diapresiasi selayaknya karya seni.

Selain melestarikan keragaman hayati lokal, melalui KKI Helianti juga ingin mewujudkan cita-citanya mengembalikan kebanggaan dan harga diri (*pride and dignity*) profesi petani. Salah cara yang mereka lakukan untuk membangun harga diri petani adalah dengan membawa petani unggulan ke pameran produk KKI di luar negeri. Hal ini dilakukan KKI karena profesi petani jauh lebih dihargai di luar negeri dibandingkan di Indonesia. Di samping itu, KKI juga memperlakukan para petani sebagai mitra setara untuk berdiskusi. Misalnya dalam memutuskan harga, para petani diajak berdiskusi. KKI sangat terbuka dengan biaya dan margin yang diinginkan petani. Harga hanya akan diputuskan jika seluruh pihak setuju. Dengan demikian, petani merasa menjadi bagian dari kemitraan.

Konsep kemitraan KKI juga mencakup pelibatan petani dalam proses pascapanen, yaitu proses pemberian nilai tambah pada produk. Keterlibatan tersebut secara otomatis membuat para petani merasa peduli terhadap kualitas produk mereka. Mereka akan turun sendiri ke lapangan untuk memastikan terciptanya produk berkualitas tinggi. Diskusi untuk memecahkan masalah juga merupakan bagian dari kemitraan tersebut. Melalui dialog bersama terjadi proses berbagi pengetahuan yang menciptakan perbedaan signifikan. Kini lebih dari 700 komunitas lokal atau 50 ribu petani dari seluruh Indonesia berada di bawah naungan KKI. Mereka memproduksi 640 jenis produk pangan premium yang dikemas secara apik dalam merek Javara.

SUBSIDI SILANG DAN EDUKASI PASAR MELALUI PENGARAPAN BRAND STORY

Saat ini KKI telah memproduksi lebih dari 640 jenis produk dengan merek Javara. Namun, sesungguhnya tidak semua jenis produk tersebut menguntungkan Javara. Sebagian besar produk Javara, yaitu 600 jenis, terus diproduksi dalam rangka melestarikan keragaman hayati walaupun secara operasional merugikan. Kerugian tersebut ditutupi dengan subsidi dari jenis produk lain yang lebih komersial. KKI memiliki 37 produk yang dikategorikan sebagai *emerging* (diproduksi dalam kondisi cenderung impas atau laba tipis), dan tiga produk yang dikategorikan komersial (diproduksi secara massal untuk meraih laba).

Secara keseluruhan, sebagai sebuah perusahaan KKI memiliki margin laba yang tipis. Bagi Helianti hal tersebut tidak menjadi

masalah karena sejak awal visinya bukanlah memaksimalkan keuntungan atau profit. Dengan memproduksi produk pangan berkualitas tinggi dan mengemasnya secara eksklusif, Helianti ingin melestarikan warisan keragaman hayati dan meningkatkan martabat petani. Dengan menggarap *brand story* atau cerita di balik setiap produk, Helianti ingin menularkan visinya melalui edukasi pasar, sekaligus meningkatkan nilai jual produknya.

Brand story memiliki peran strategis bagi KKI dalam memasarkan produk-produk Javara. Konsumen di pasar global justru banyak yang membeli karena tertarik pada cerita di balik produk yang ditawarkan. Oleh karena itu, pada kemasan setiap produk yang dikeluarkan KKI tercantum cerita tentang pengolahan produk dan kehidupan petani yang menanamnya. Di tataran pasar global telah

terbentuk suatu komunitas pasar yang disebut *conscious consumers*, yaitu konsumen yang sangat peduli dengan penerapan nilai-nilai etika dalam setiap rantai nilai (dari pemasokan bahan baku, produksi, sampai distribusi) suatu produk. Helianti memang mengarahkan KKI untuk mengalokasikan sumber daya dan energi khusus untuk menggarap *brand story* tersebut. Ia percaya bahwa melalui *brand story* ia dapat meningkatkan partisipasi konsumen dan pasar untuk menyelamatkan keragaman hayati yang hampir punah, sekaligus meningkatkan kesejahteraan petani yang merupakan bagian utama dalam rantai nilai industri pangan.

MENGOPTIMALKAN POTENSI PASAR DALAM NEGERI

Untuk mencapai tujuan sosialnya yaitu meningkatkan kualitas hidup para petani di Indonesia melalui pendapatan yang layak, sejak tahun 2011 KKI memilih untuk menggarap sektor pangan organik tingkat premium dan mengincar pasar ekspor, khususnya Eropa, Amerika, dan Jepang. Keputusan ini diambil karena selama dua tahun menggarap pasar domestik, pertumbuhan KKI sangat lambat. Kala itu pasar domestik dinilai belum siap untuk menyerap produk KKI yang berharga cenderung mahal. Hal ini karena belum teredukasinya konsumen dalam negeri terkait manfaat bahan pangan organik. Sementara itu, pasar global dinilai mampu memberikan harga yang sangat baik sehingga secara signifikan dapat menciptakan kesejahteraan

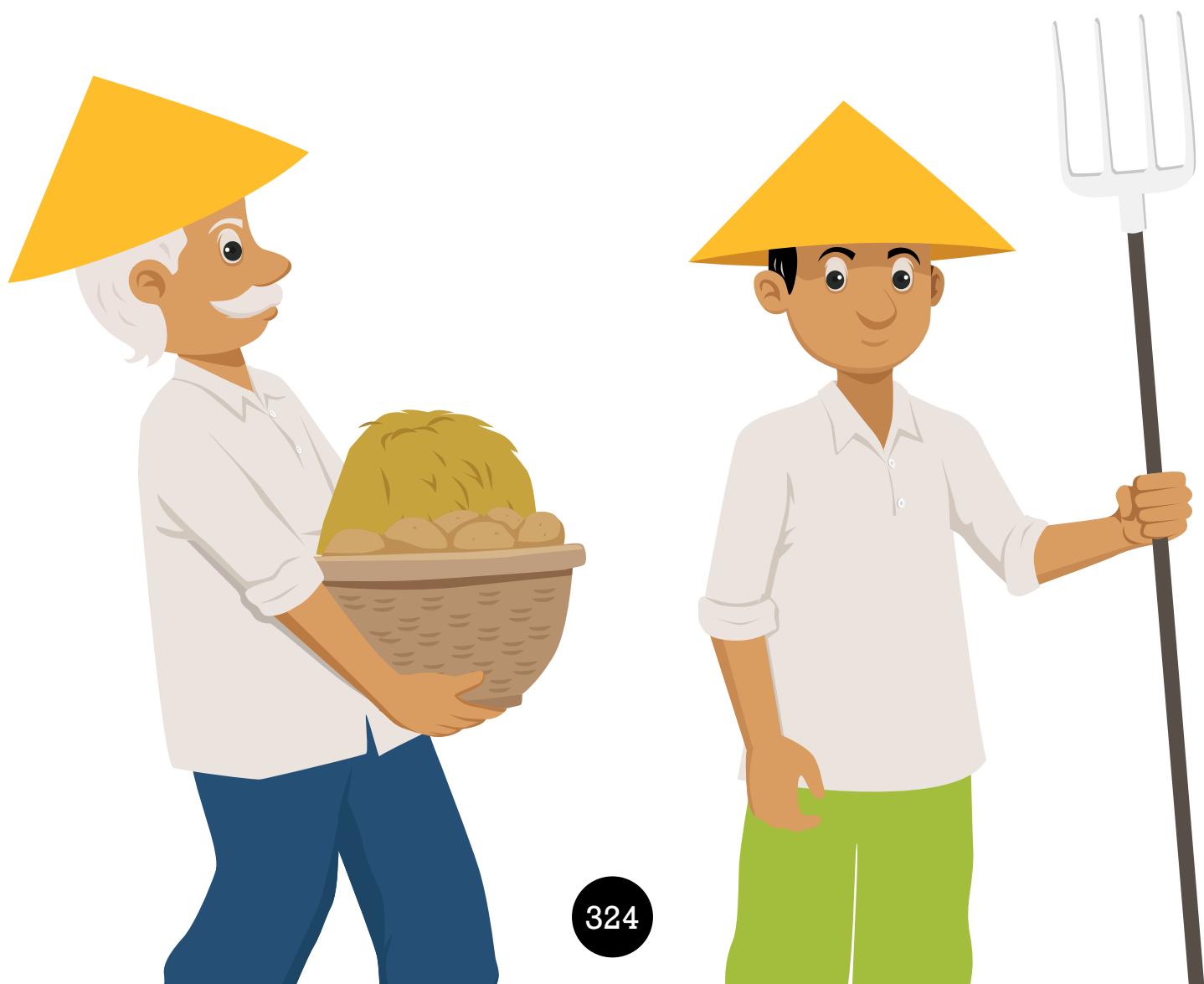
yang dimimpikan petani. Selain itu, pasar-pasar tersebut juga lebih mengapresiasi praktik bisnis yang mengedepankan *ethical trade* dan gaya hidup sehat. Tantangannya, standar produk pangan yang ditetapkan negara tujuan juga tinggi dan produk KKI harus memiliki sertifikasi agar bisa diekspor.

Berbekal pengetahuan teknis tentang prosedur ekspor impor, *branding*, dan standardisasi pasar Eropa yang didapatkan dari sebuah lembaga swadaya masyarakat internasional bernama Swiss Contact, kini 200 dari 800 produk JAVARA sudah tersertifikasi dan menghiasi rak-rak toko bahan pangan di berbagai negara seperti Amerika Serikat, Jepang, Belgia, Swiss, dan Singapura. KKI pun mampu meningkatkan kuantitas eksportnya dari 5% menjadi 80% dari total produk.

Melalui inovasi produk, KKI telah mengekspor produknya ke 18 negara di empat benua yang menyumbangkan 90% dari total omzet.

Saat ini, KKI ingin kembali dapat mengoptimalkan potensi pasar lokal. Selain dalam rangka ekspansi pasar, juga dalam rangka meningkatkan kepedulian konsumen domestik. Hal ini baru dimulai karena Helianti melihat sudah adanya peningkatan kesadaran masyarakat Indonesia terhadap pola hidup sehat dan berkembangnya apresiasi terhadap isu warisan hayati. Sekarang sudah ada lebih dari 500 supermarket di Indonesia menjual produk Javara. Luar biasa, bukan? Terlebih karena Helianti membangun KKI pada tahun 2008 sebagai sebuah perusahaan mikro dan mampu mencapai itu semua hanya dalam jangka waktu enam tahun! Oleh karena itu,

pantas jika Helianti Hilman dianugerahi penghargaan *Ernst and Young Social Entrepreneur of the Year* pada 2013 lalu. Semua itu berawal dari cita-cita mulia untuk melestarikan keragaman hayati dan membahagiakan petani.





*“Koperasi teh milik bersama,
kalo nggak dimajukan
bersama nanti gimana?”*

Asep Supriadin

3.5 ASEP SUPRIADIN: MEMBUKTIKAN BAHWA PETANI JUGA BISA PUNYA PABRIK BERSAMA KOPERASI PUTERA MEKAR

Sejak Indonesia merdeka, koperasi sudah dirancang untuk menjadi sokoguru perekonomian rakyat oleh Bapak Bangsa. Berbagai upaya untuk mendorong tumbuh kembang koperasi pun dilakukan. Namun, dalam perkembangannya upaya-upaya itu justru merusak fitrah koperasi sebagai lembaga ekonomi berwatak sosial yang pendiriannya didorong oleh kebutuhan dan keinginan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan bersama (*collective egoism*). Akhirnya, di Indonesia banyak koperasi yang tumbuh dari dorongan dan inisiatif pemerintah, bukan dari keinginan masyarakat sendiri. Selain itu, berhubung kuantitas koperasi tampaknya



GAMBAR 34 Pabrik Teh Iroet.

Sumber: Eksklusif

lebih penting daripada kualitas, pemerintah sering mendorong pendirian koperasi tanpa proses edukasi dan pendampingan yang memadai. Alhasil, dari sekitar 190.000 koperasi di Indonesia, hanya sekitar 30% yang aktif dan rutin melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Cerita di atas tidak berlaku jika berkunjung ke Desa Cisaat, Kecamatan Cilawu, Kabupaten Garut. Mengapa? Hal ini karena di sana dapat

ditemukan sebuah koperasi yang berdiri atas keinginan petani sendiri, bukan inisiatif pemerintah, bukan pula karena seorang tokoh lokal yang dihormati. Koperasi itu bernama Koperasi Serba Usaha (KSU) Putera Mekar.

Seperti pola umum pendirian koperasi, KSU Putera Mekar didirikan dengan tujuan sederhana, yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan petani teh selaku anggotanya. Adalah Bapak Asep Supriadin, seorang petani teh, yang aktif menggerakkan para petani lainnya untuk bergotong royong meningkatkan kesejahteraan bersama. Berdiri sejak 9 Maret 2009, saat ini KSU Putera Mekar beranggotakan 454 petani yang memiliki perkebunan teh rakyat seluas 406,51 hektare. KSU Putera Mekar pun masih menjadi satu-satunya pabrik teh Indonesia yang dimiliki oleh petani, dengan Bapak Asep Supriadin sebagai ketua pengurusnya sejak pendirian hingga kini.



GAMBAR 35 Bagian dalam pabrik teh.

Sumber: Eksklusif

MASALAH BERSAMA YANG MEMBANGUN KEKOMPAKAN

Sebelum koperasi ini berdiri, sejak awal tahun 2000-an para petani teh yang memiliki kebun sendiri menjual pucuk teh mereka ke Dayeuhmanggung (PTPN VIII). Pada saat itu mereka masih menjalankan usaha mereka secara sendiri-sendiri. Akan tetapi, semenjak tahun 2008, PTPN VIII meningkatkan standar bahan baku mereka dan hanya mau menerima



GAMBAR 36 Karung-karung teh di dalam pabrik

SUMBER: EKSKLUSIF

pucuk teh yang sudah memiliki sertifikasi UTZ dari Belanda, sebuah sertifikasi untuk *Good Agriculture Practice* (GAP) yang meliputi cara penanaman, pemeliharaan, pemanenan berkelanjutan, serta aspek sosial yang berkaitan dengan kualitas kehidupan petani.

Untuk mengurus sertifikasi UTZ tersebut, petani harus berkelompok secara formal, yang salah satu wadahnya adalah koperasi. Jika tidak memiliki sertifikat tersebut, para petani terancam kehilangan pelanggan mereka. Masalah bersama ini memaksa para petani yang tadinya bekerja sendiri-sendiri untuk berkelompok dan bekerja sama. Adalah sosok Asep Supriadin yang sangat aktif menggerakkan petani yang saat itu sudah

terbiasa bekerja sendiri-sendiri dan mulai ingin memanfaatkan tanah untuk komoditas selain teh (seperti sayur-sayuran) untuk bersatu dan meningkatkan kesejahteraan bersama melalui koperasi.

Akhirnya, para petani mau merapatkan barisan dan mulai secara rutin membayar iuran berupa simpanan wajib bulanan untuk mendukung kegiatan operasional koperasi. Forum musyawarah tahunan pun rutin dilaksanakan. Dalam forum itu, perkembangan harga jual teh, laporan neraca dan laba rugi koperasi, serta penyusunan struktur pengurus pada tahun berikutnya menjadi agenda utama. Setiap anggota memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan. Sejak berdirinya koperasi, proses sertifikasi UTZ dapat difasilitasi. Penjualan pucuk teh ke Dayeuhmanggung pun dilakukan melalui koperasi.

Dengan kerja keras dan kekompakan yang akhirnya bisa terbangun, dalam satu tahun semua petani anggota KSU Putera Mekar berhasil mengantongi sertifikat UTZ. Namun, Asep Supriadin selaku pimpinan koperasi tidak berhenti di situ. Ia mengarahkan anggotanya untuk memiliki sertifikasi Teh Lestari yang dikeluarkan oleh Dewan Teh Indonesia.

Walaupun membutuhkan pengorbanan, sertifikasi UTZ dan Teh Lestari ini akhirnya dapat membantu petani meningkatkan nilai jual pucuk basah mereka dari Rp700 per kilogram menjadi Rp1.200 per kilogram. Dampak lain yang dihasilkan dari kenaikan nilai jual ini adalah banyak petani yang sebelumnya mengalihfungsikan kebun teh mereka menjadi kebun sayur, kembali menanam teh. Semua teh yang dihasilkan oleh petani anggota KSU Putera Mekar diberi

nama Teh Iroet, yang berarti kepincut atau langsung suka. Harapannya adalah konsumen kelak bisa langsung menyukai teh yang mereka hasilkan.

PERJALANAN UNTUK MEMILIKI PABRIK SENDIRI: SILATURAHMI YANG MEMANJANGKAN REZEKI

Sebagai pemimpin para petani, Pak Asep menyadari bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya, koperasi harus bisa memfasilitasi pengolahan pucuk teh yang dihasilkan anggotanya, misalnya menjadi teh kemasan, agar nilai tambah dari produk teh tersebut dapat dinikmati oleh petani sendiri. Untuk itu, koperasi perlu memiliki pabrik sendiri. Namun, untuk membangun pabrik membutuhkan dana besar dan iuran para petani tidak mencukupi. Oleh karena

itu, Pak Asep memulai langkah untuk membuat Teh Iroet dalam kemasan dengan cara meminta bahan jadi pada Dayeuhmanggung. Bahan jadi tersebut dibuat kemasannya dengan penjamin pasar (*avalis*) dari Kertabumi, yaitu Koperasi Bina Warga.

Produk Teh Iroet dalam kemasan tersebut ditampilkan dalam Festival Teh tahun 2011 di Bali. Ternyata respons terhadap Teh Iroet cukup baik sehingga koperasi berniat mengembangkan usaha teh kemasan ini dengan lebih serius. KSU Putera Mekar pun mengajukan proposal bantuan pendanaan ke Dinas Koperasi Jawa Barat. Namun, untuk mengakses dana tersebut dibutuhkan lembaga penjamin (*avalis*), dan ternyata lembaga yang ditunjuk oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat bermasalah. Akhirnya, proses pengajuan dana tersebut putus di tengah jalan.

KSU Putera Mekar kembali menjalankan aktivitasnya seperti biasa karena belum bisa memiliki pabrik sendiri. Cobaan berat kembali datang pada tahun 2013 ketika PTPN VIII secara sepihak memutuskan untuk menghentikan pembelian pucuk dari KSU Putera Mekar. Alasan pastinya tidak diketahui persis. Namun, Pak Asep menduga keputusan tersebut diambil karena pucuk teh yang dihasilkan oleh kebun teh milik PTPN VIII sudah mencukupi kebutuhan perusahaan. Keputusan ini jelas memberatkan petani karena saat itu mereka belum memiliki pabrik sendiri dan belum memiliki pembeli pucuk yang lain. Selama ini hasil pucuk teh mereka dijual kepada satu pembeli, yaitu Dayeuhmanggung PTPN VIII. Tujuan koperasi untuk menyejahterakan petani pun menjadi terasa sangat sulit dicapai.

Beruntung KSU Putera Mekar memiliki pemimpin yang rajin bergaul dan bersilaturahmi dengan berbagai pihak karena memang silaturahmi adalah pemanjang rezeki. Melalui koleganya di lembaga nirlaba Business Watch Indonesia (BWI), Pak Asep Supriadin dipertemukan dengan Pak Alexander Supit (CEO sekaligus pemilik PT Sariwangi AEA). Dari pertemuan tersebut, Pak Supit memutuskan untuk meminjamkan sejumlah dana bagi koperasi melalui perusahaan yang dimilikinya. Dana itu untuk membeli pabrik bekas dan merenovasinya sehingga dapat digunakan untuk pengolahan pucuk basah menjadi teh kering.

Pinjaman dengan ketentuan lunak itu menumbuhkan kembali harapan petani teh anggota KSU Putera Mekar. Mereka jadi bisa mengolah pucuk teh menjadi barang setengah jadi sehingga memiliki nilai jual yang lebih

tinggi. Selain itu, PT Sariwangi AEA juga bersedia membeli seluruh hasil produksi pabrik teh yang akan didirikan tersebut. Dengan demikian, PT Sariwangi AEA juga berperan sebagai penjamin pasar.

Kontrak pembelian dengan PT Sariwangi juga tidak memberatkan petani karena koperasi dapat membayar cicilan pinjaman dengan memotong sejumlah persentase tertentu dari penjualan bulanan mereka ke PT Sariwangi AEA. Di dalam pun kontrak tidak ada klausul yang mengharuskan koperasi menjual hasil teh kepada perusahaan jika ada pembeli lain yang memberikan harga lebih baik. Namun, koperasi memutuskan untuk tidak menjual teh kepada pembeli lain karena harga dan layanan yang diberikan sudah sangat bagus. Selain itu, mereka juga merasa berutang budi.

Proses renovasi pabrik akhirnya dapat diselesaikan dalam waktu hampir satu tahun. Pada tanggal 17 April 2014 dilakukan peresmian pabrik yang diberi nama Pabrik Teh Iroet tersebut. Peristiwa ini merupakan hal bersejarah bagi Indonesia karena Pabrik Teh Iroet adalah pabrik pertama yang dimiliki sendiri oleh petani. Saking bersejarahnya, pada hari itu Bapak Bayu Krishnamurthi selaku Wakil Menteri Perdagangan RI sampai hadir di sana bersama Bapak Alexander Supit, *Business Watch Indonesia*, dan Asosiasi Produsen Agrokomoditi Lestari (Aspatari). Pada hari itu pula cahaya harapan bagi para petani muncul kembali. Harapan bahwa koperasi yang mereka rintis lima tahun silam semakin mendekatkan mereka dengan cita-cita koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan para petani anggotanya.

RENCANA PENGEMBANGAN KE DEPAN

Cita-cita memiliki pabrik sendiri sudah tercapai. Namun, Pak Asep tidak ingin berpuas diri. Ia terus mengarahkan KSU Putera Mekar untuk berinovasi mengembangkan produk dan usahanya. Hal ini terbukti dengan prestasi terkini KSU Putera Mekar yaitu produk teh hijau mereka memperoleh peringkat ketiga dari 20 peserta dalam Perlombaan Teh Nasional tahun 2015, dengan tim juri dari Jepang dan China, dua bangsa yang terkenal dengan budaya minum tehnya.

Selain itu, sesuai namanya yaitu Koperasi Serba Usaha, Pak Asep berharap kelak KSU Putera Mekar dapat memiliki unit warung serba ada (waserda) untuk membantu menyediakan kebutuhan pupuk dan kebutuhan sehari-hari keluarga petani, unit simpan pinjam, serta unit peternakan yang

diharapkan bisa memberikan penghasilan tambahan bagi anggota koperasi sekaligus untuk menyediakan biogas sebagai bahan bakar mesin pabrik. Saat ini proses penjajakan calon mitra usaha masih terus dijalankan dalam rangka mewujudkan rencana tersebut.

Beberapa pengamat perkoperasian memberikan apresiasi kepada KSU Putera Mekar yang sudah memiliki kekompakan dan arah pengembangan yang jelas. Biasanya, para penggiat perkoperasian yang ingin membantu perkembangan koperasi petani harus memulai pekerjaan mereka dari mendampingi koperasi dalam membangun kekompakan anggota agar dapat menentukan arah pengembangan usaha secara bersama-sama. Kasus KSU Putera Mekar memang spesial karena mereka sudah memiliki kepemimpinan yang kuat dan efektif dalam

membangun kekompakan dan menentukan arah pengembangan yang diinginkan bersama.

Siapa bilang petani Indonesia tidak bisa punya pabrik sendiri? Siapa bilang petani Indonesia tidak bisa mengelola usaha? Buktinya ada KSU Putera Mekar, pemilik Pabrik Teh Iroet, produsen teh yang kenikmatannya membuat siapa saja kepincut!



FOOD FOR THOUGHT 4:

PROSES KREATIF SEORANG WIRUSAHA SOSIAL: PANGGILAN → IDE → KONSEP → MODEL BISNIS

Bberapa kisah wirausaha sosial yang menginspirasi dunia dan Indonesia yang sudah disampaikan sebelumnya menunjukkan kepada kita beberapa hal mendasar.

1. Permasalahan sosial dapat diatasi dengan solusi bisnis agar dapat lebih mandiri dan berkelanjutan. Tidak tepat jika kita mengibaratkan misi sosial dan kegiatan bisnis seperti air dan minyak. Mungkin lebih tepat jika diibaratkan seperti garam dan gula, jika, digabungkan dengan kadar yang pas, dapat membuat masakan terasa nikmat dan memberi rasa bahagia bagi siapa pun yang memakannya.
2. Semakin besar masalah sosial yang dihadapi, semakin besar urgensi bagi seorang wirausaha sosial untuk segera memulai aksinya. Seorang wirausaha sosial tidak menunggu dukungan dari kondisi ekosistem yang baik untuk merealisasikan visinya, karena ia lahir dari adanya masalah bukan dari kondisi yang serba ada.

3. Perjalanan untuk memulai dan mengembangkan sebuah social enterprise tidak ada yang mudah. Tantangan berat pasti dihadapi. Jalan yang harus ditempuh juga berlika-liku. Bagi wirausaha sosial, kondisi tersebutlah yang membuat hidup mereka terasa seru! Beberapa contoh permainan seru adalah bungee jumping, roller coaster, panjat tebing, dan mungkin arung jeram. Semuanya menguji keberanian dan memacu adrenalin. Tapi bagaimana dengan contoh perjalanan hidup yang seru? Menjadi wirausaha sosial adalah salah satu jawabannya.
4. Memberi dan memberdayakan merupakan vitamin bagi jiwa para wirausaha sosial. Menurut Bapak Kewirausahaan Sosial, Bill Drayton, hal tersebutlah yang dipandang sebagai kunci panjang umur, hidup sehat, dan bahagia. Ada kepuasaan batin tersendiri ketika kerja keras kita berhasil memperbaiki kondisi lingkungan dan masyarakat. Bill Drayton tahun ini berusia 72 tahun, Muhammad Yunus 75 tahun, Ela Bhatt 82 tahun, Pak Bambang Ismawan 77 tahun. Mereka semua masih energik dan aktif berkarya di usia yang sudah tergolong senja. Dr. V pendiri Aravind Eye Care Hospital, meninggal di usia 88 tahun. Mungkin Bill Drayton benar, menjadi wirausaha sosial bisa membuat panjang umur!
5. Motivasi (latar belakang), visi, dan cara yang dilakukan oleh masing-masing wirausaha sosial untuk mewujudkan visinya bersifat unik. Pada

umumnya wirausaha sosial mengembangkan solusi dan usaha sosialnya secara organik, menyesuaikan dengan tipe masalah sosial dan karakteristik lingkungan tempat ia beroperasi yang senantiasa berubah seiring dengan waktu.

Proses mengembangkan suatu organisasi—apalagi organisasi itu adalah sebuah *social enterprise*—bisa dikatakan mengandung unsur seni yang cukup tinggi. Proses “coba dan perbaiki” (*trial and improve*) dilakukan berkali-kali sampai akhirnya ditemukan suatu model pengelolaan yang “pas” bagi jenis dan cakupan kegiatan organisasinya masing-masing. Persis seperti proses seorang pencipta lagu yang mungkin harus mencoba ratusan kombinasi nada dan lirik sampai akhirnya mendapatkan kombinasi yang dirasa “pas” dan proses penciptaan lagu pun bisa dianggap selesai.

Hal ini yang kemudian membuat perkembangan kewirausahaan sosial diwarnai dengan corak atau model yang beragam. Namun secara umum, terdapat pola yang sama dalam proses kreatifnya, yaitu berawal dari sebuah panggilan jiwa. Panggilan jiwa itu lalu memicu lahirnya ide untuk melakukan suatu aksi untuk membuat perubahan. Ide itu kemudian “dipahat” menjadi suatu konsep kegiatan dan organisasi. Proses “pemahatan ide” tidak berhenti di situ, melainkan dilanjutkan sampai menghasilkan suatu model bisnis.

Lantas, apa itu konsep dan model bisnis? Bagaimana konsep dan model bisnis dari sebuah organisasi *social enterprise*?

Untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di atas, kamu perlu menyimak bab berikutnya. Lebih baik lagi jika kamu mengikuti kuis yang juga sudah disiapkan di dalamnya. Mudah-mudahan akan bisa membantu kamu menyusun dan mengembangkan ide ke dalam konsep dan model bisnis *social enterprise*, secara lebih terstruktur; khususnya bagi kamu-kamu yang sudah ingin menjadi wirausaha sosial namun masih bingung akan memulai langkah dari mana.

Contoh Proses Pengembangan Ide Bank Sampah Si Andi (*Hypothetical Case*)

Panggilan

Mengapa lingkungan kita begitu kotor?
Mengapa banyak sekali orang yang membuang sampah sembarangan?
Mengapa sampah tidak dikelola, melainkan ditumpuk saja?



Ide

Saya ingin memperbaiki pengelolaan sampah di lingkungan sekitar dulu. Kalau orang lain menawarkan jasa angkut sampah minta retribusi atau iuran, saya justru akan membeli sampah mereka; namun hanya bagi mereka yang sudah memisahkan sampah mereka.



Konsep

Konsepnya seperti bank saja. Bank sampah. Orang-orang buka rekening ke saya dengan dana Rp 50.000. Nanti mereka langsung mendapat bonus tiga tong sampah: organik, plastik, dan lainnya. Masyarakat bisa menabung sampah di pool, bisa juga di rumah masing-masing. Kalau menabung di rumah, sampahnya bisa kami ambil atau mereka antar ke pool. Nanti harga beli akan dibedakan lebih tinggi yang nganter sampahnya sendiri. Pembelian tidak tunai melainkan dengan menambahkan saldo ke rekening warga. Tabungan baru bisa diambil setelah tiga bulan, dilihat apakah bisa konsisten misah sampah. Semua sampah yang dibeli akan dikelola lalu dijual lagi dengan harga lebih tinggi.



Model Bisnis

Segmen pemasok sampah saya adalah warga Kelurahan Senayan; segmen pembeli sampah olahan saya adalah pabrik pupuk dan daur ulang sampah. Layanan yang saya tawarkan pada warga adalah menabung dengan sampah. Pada pabrik, saya menawarkan bahan baku pupuk organik dan sampah yang sudah dikelompokkan dan dibersihkan. Untuk pasukan pengumpulan dan pemisahan sampah, saya akan berdayakan para pemulung menjadi mitra. Akan ada tim administrasi juga untuk mencatat saldo tabungan warga di saya. Saya akan dapat uang dari pabrik, ke warga saya keluar uang, juga untuk bayar tim. Untuk sewa gudang saya bermitra dengan kecamatan agar nggak perlu bayar sewa tanah Pemda karena saya kan bantu kerjaan dia juga. Kegiatan sosialisasi dan edukasi pada warga juga akan berkolaborasi dengan kecamatan dan CSR perusahaan.

*“Always plan
ahead. It wasn’t
raining when Noah
built the ark.”*

- Richard Cushing

4

KONSEP DAN MODEL BISNIS SOCIAL *ENTERPRISE*

Social enterprise di Indonesia memiliki empat corak utama, yaitu community based, not-for-profit, hybrid, dan profit for benefit. Penjabaran di buku ini tidak untuk menunjukkan tipe mana yang lebih baik, melainkan untuk memberi gambaran praktis kepada pembaca, sehingga pembaca dapat menentukan sendiri tipe mana yang paling sesuai untuk misi dan kegiatan SE-nya.



Setelah melihat contoh-contoh *social enterprise* yang sukses berkarya di bumi Nusantara, tentu muncul perasaan menggelitik di dalam hati. Mungkin perasaan menggelitik itu mempertanyakan, "Kok bisa, ya, mereka membangun suatu organisasi bisnis untuk menjalankan misi sosial?" atau "Bagaimana seluk-beluk proses pengembangan organisasi yang mereka lakukan?" Mungkin juga pertanyaan semacam ini muncul, "Aku muda, sehat, beruntung pula diberi kesempatan mengenyam pendidikan oleh Tuhan. Apakah aku juga akan bisa membangun sebuah *social enterprise* seperti mereka?"

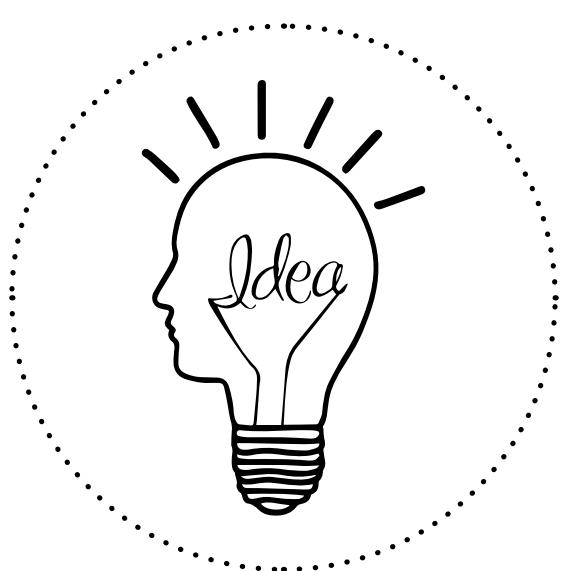
Kami sangat bersyukur jika pertanyaan-pertanyaan menggelitik itu tengah bergantayangan di hati dan kepala kamu saat ini. Mengapa?

Indonesia mempunyai sangat banyak masalah sosial. Dengan banyaknya masalah

sosial yang ada, pemerintah tidak dapat menyelesaiannya sendirian. Indonesia butuh kalian, wahai Pemuda-Pemudi Cerdas Indonesia, untuk menciptakan perubahan, bukan lagi sekadar menunggu perubahan. Sekarang eranya Revolusi Mental, kan? Yakinlah bahwa kamu juga bisa menjadi seorang wirausaha sosial. Mempelajari konsep dan model bisnisnya terlebih dahulu tentu akan dapat membantu kamu menyusun langkah untuk menjadi wirausaha sosial. Nah, sebelum kita masuk lebih lanjut tentang bagaimana membangun *social enterprise*-mu sendiri, kita perlu tahu sebenarnya apa, sih, *social enterprise* itu. Yuk, kita bahas terlebih dahulu.

"An idea that is developed and put into action is more important than an idea that exists only as an idea."

- Edward de Bono



4.1 APA ITU *SOCIAL ENTERPRISE*?

Terus terang tidak mudah menjelaskan definisi dari *social enterprise*. Hingga kini belum ada kesepakatan di dunia terkait definisi ataupun kriterianya. Perbedaan tersebut kelihatannya dipengaruhi oleh perbedaan mazhab atau *school of thought* yang dianut, serta karakteristik unik *social enterprise* di masyarakat yang berbeda-beda. Karena tidak adanya kesepakatan tersebut, akhirnya setiap negara menyusun kriteria dan definisinya masing-masing seperti di Amerika Serikat, Inggris, Kanada, Korea Selatan, dan Thailand. Salah satu tujuan dilakukannya penelitian dan penyusunan buku ini adalah untuk menyusun kriteria dan definisi yang mencerminkan karakteristik *social enterprise* di Indonesia.

Perjalanan kami dimulai dengan melakukan *desk research* mengumpulkan kriteria-kriteria yang muncul dalam kajian-kajian terkait *social enterprise (SE)*. Berdasarkan informasi yang kami dapatkan dari studi literatur, kami menyusun sebuah *interview guide* yang menjadi pedoman untuk mewawancara responden praktisi dan penggiat *social enterprise* di Indonesia. Draf *interview guide* tersebut kemudian didiskusikan bersama praktisi dan penggiat SE dalam sebuah forum *Focus Group Discussion (FGD)*. Setelah mendapatkan masukan dari peserta FGD dan melakukan beberapa penyesuaian, tersusunlah sebuah *interview guide* yang kami gunakan untuk turun ke lapangan. Di dalam *interview guide* itu sudah ada pertanyaan seputar kriteria SE di Indonesia. Para peserta FGD tersebut sebenarnya juga merupakan narasumber yang kami kunjungi untuk diwawancara lebih mendalam.

Kami mewawancarai 18 orang praktisi *social enterprise* dan 6 orang dari institusi penggiat sebagai narasumber. Seluruh hasil wawancara itu dianalisis, kemudian hasilnya kembali didiskusikan dengan praktisi dan penggiat SE yang sudah kami wawancarai—yang juga merupakan peserta forum FGD pertama—di dalam forum FGD kedua. Setelah melewati masa perenungan hasil wawancara dan hasil diskusi selama FGD yang cukup panjang, akhirnya tersusunlah lima kriteria dasar *social enterprise* Indonesia (lihat gambar berikut). Kami sebut dengan “kriteria dasar” karena sebuah organisasi baru bisa dikatakan sebagai sebuah *social enterprise* jika memenuhi kelima kriteria tersebut.



GAMBAR 37 Lima Kriteria Dasar Social Enterprise

SOCIAL MISSION/IMPACT (MISI/DAMPAK SOSIAL)

Kriteria pertama dan paling penting yang harus dimiliki oleh sebuah SE adalah misi sosial, yaitu ada masalah sosial yang ingin dituntaskan. Bisa dikatakan bahwa kriteria ini menjadi "*the reason and purpose to live*" atau motivasi pendirian sekaligus tujuan bagi sebuah organisasi SE untuk terus ada di

tengah masyarakat. Kriteria ini disebut oleh semua narasumber dan di banyak literatur sebagai kriteria wajib sebuah SE. Tetapi sayangnya belum banyak yang menjelaskan soal apa itu masalah sosial, sehingga tak jarang menjadi tercampur dengan masalah pasar biasa.

Contoh masalah pasar biasa yang dipandang sebagai masalah sosial adalah masalah kelangkaan layanan pendidikan penunjang pendidikan sekolah. Masalah ini bisa menjadi masalah pasar biasa jika masyarakat yang disasar adalah kalangan menengah ke atas yang ingin anaknya lebih berprestasi di sekolah. Masalah ini kemudian dengan cepat bisa diubah menjadi peluang bisnis biasa. Namun jika masyarakat yang disasar adalah anak-anak muda putus sekolah, anak jalanan, dan anak-anak marjinal lainnya, yaitu kalangan yang diabaikan oleh pasar karena tidak memiliki daya beli atau belum

terjangkau oleh program pemerintah, maka masalah tersebut merupakan masalah sosial (Santos, 2009).

Dengan demikian suatu pernyataan misi sosial perlu menyertakan kalangan masyarakat yang akan menjadi penerima manfaatnya (*beneficiaries*). Suatu misi sosial juga idealnya diiringi dengan indikator dampak yang sesuai.

Melanjutkan contoh di atas, jumlah peserta program dapat menjadi indikator dampak jangka pendek; untuk jangka menengah dapat berupa jumlah peserta program yang lulus sertifikasi paket A, B, atau C (C setara SMA); dan untuk jangka panjang indikatornya dapat berupa jumlah atau persentase peserta program yang berhasil mendapat pekerjaan layak.

Monitoring dampak sangat penting untuk meningkatkan kredibilitas sebuah SE dalam menjalankan misi sosialnya. secara eksternal

berbagai pihak juga akan lebih mempercayai SE yang memonitor dampaknya dengan baik dan berkesinambungan. Secara internal, target dan capaian dampak juga sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja dan kekompakan tim.

Untuk lebih jelas sebagai contoh adalah Koperasi Kasih Indonesia yang memiliki pernyataan misi “Membantu jutaan masyarakat keluar dari kemiskinan secara permanen”. Dari pernyataan misi tersebut tidak hanya terdapat siapa masyarakat yang akan disasar sebagai *beneficiaries* bahkan juga sudah terdapat target jumlahnya. Misi ini sudah seperti mantra dalam kehidupan Koperasi Kasih Indonesia sebagai sebuah organisasi, karena selalu disampaikan baik kepada internal tim dalam forum-forum rapat maupun kepada *beneficiaries*-nya di berbagai forum pertemuan kelompok.

BOX 4. LAPORAN DAMPAK SOSIAL KEPADA PUBLIK ●●●

Terkait dengan dampak sosial atau *social impact*, sebuah *social enterprise* harus dapat menceritakan dampak sosial yang tercipta dari kegiatan yang dilakukannya kepada publik. Hal ini bisa dilakukan secara sederhana dengan data yang kualitatif tanpa harus menggunakan pendekatan akademik yang keliatan kerennya dan meyakinkan. Caranya bisa dengan laporan yang kontinu terkait jumlah masyarakat yang diberdayakan, testimoni dari penerima manfaat tentang perubahan positif yang terjadi dalam hidupnya, atau (yang lebih bagus lagi) menempatkan tim khusus untuk memonitoring dampak sosial dari kegiatan organisasi mereka. Jadi, ada perbandingan kondisi sebelum dan sesudah (*before and after*) dengan mencatat kondisi semua penerima manfaat di awal program (misalnya melalui formulir registrasi), lalu melakukan evaluasi 1-2 kali dalam setahun namun secara terus-menerus, dan melaporkan rata-rata perkembangan yang terjadi.



Berikut adalah contoh potongan penyajian laporan mengenai dampak sosial kepada publik yang dilakukan oleh Yayasan Cinta Anak Bangsa untuk Hands-on Operation for Entrepreneurship/Employment (HOPE) mereka. Informasi yang lebih lengkap dapat diakses di website <http://www.ycabfoundation.org/impact/program/>

HOPE IMPACT

Conditional Microfinance
("For-benefit MFIs")



66,128
Acquired Benefit-MFIs
Clients



343,602
Estimated Indirect
Beneficiaries (Clients'
Family)



IDR 426.79 Bn
Total Disbursement



IDR 32.22 Bn
Outstanding



97.58%
Repayment Rate



5,121
Students Recruited to
Rumah Belajar

As Per December 2015

Employment and
Entrepreneurship



7,748
Student received
soft skill training in
Entrepreneurship &
Employment



2,459
Jobs & Business
created

EMPOWERMENT (PEMBERDAYAAN)

Kata “pemberdayaan” tak jarang dipandang bermakna abstrak. Padahal konsep ini sangat praktis selama kita paham maknanya.

Seperti keyakinan Muhammad Yunus, kami percaya bahwa setiap SE perlu memulai kegiatannya dengan keyakinan bahwa setiap manusia lahir dengan bakat atau potensi kewirausahaan, yang wujud paling sederhananya adalah berupa insting untuk bertahan dan daya untuk menolong dirinya sendiri. Oleh karena itu proses pemberdayaan sesungguhnya adalah proses untuk mengaktifkan atau meningkatkan potensi dan keberdayaan yang sudah ada di masyarakat. Dengan demikian wirausahawan sosial bukan seorang donatur yang selalu memberi atau seorang guru yang selalu mengajari, melainkan lebih seperti seorang fasilitator yang memicu semangat dan

membangun kesadaran atas adanya potensi tersebut, atau seperti teman/pendamping yang bersama masyarakat mendiskusikan solusi untuk memperbaiki kondisi hidupnya.

Konsekuensi dari pemberdayaan adalah adanya interaksi berulang-ulang dengan masyarakat dalam jangka waktu yang panjang (bisa 2-5 tahun, tergantung kondisi awal masyarakat yang diberdayakan). Hal ini karena pemberdayaan sering harus diawali dengan membangun kesadaran masyarakat dengan adanya potensi atau kemampuan yang besar di dalam diri mereka, sehingga mereka bisa diyakinkan bahwa mereka mampu memperbaiki keadaan.

Membangun keyakinan ini biasanya dilakukan dengan mengenalkan mereka pada berbagai kisah nyata tentang perubahan hidup seseorang, baik melalui cerita, membaca kisah sukses dari klipping majalah, menonton

film bersama, dll. Proses ini penting untuk membuka wawasan dan menambah referensi kehidupan mereka. Ujungnya adalah agar mereka menjadi berani bercita-cita.

Setelah cita-cita terbangun barulah wirausaha sosial dapat menawarkan solusinya dan menyempurnakan perencanaan program sampai pembagian tugasnya bersama masyarakat. akan lebih baik lagi jika menetapkan target jangka pendek (*output*), menengah (*outcome*), dan panjang (*impact*), juga secara bersama-sama (ingat contoh target dan indikatornya yang sudah disampaikan di halaman 355).

Selain meningkatkan semangat berkarya, target dampak juga dapat membuat proses pemberdayaan berjalan lebih fokus dan terarah, sehingga misi sosial yang sudah ditanamkan sejak awal juga semakin bisa tercapai (meminimalkan risiko gagal). Penting

untuk selalu diingat bahwa proses pemberdayaan itu menargetkan terjadinya transformasi kehidupan ke arah yang lebih baik secara lahiriyah (kondisi ekonomi, pendapatan, aset, dsb.), maupun batiniyah (martabat, rasa percaya diri, pola pikir, dsb.). Oleh karena itu tidak mungkin sebuah proses pemberdayaan hanya berorientasi jangka pendek. Hal ini juga yang membedakan wirausaha sosial dengan dermawan (*philantropist*), yang cenderung fokus untuk memberi ikan dari pada memberi kail dan mengajak masyarakat untuk belajar memancing sendiri.

BOX 5. SEPATU UNTUK MASA DEPAN JUTAAN ANAK TIDAK MAMPU ●●●



Saat ini berkembang satu istilah baru, yaitu *Socially Responsible Business or Enterprise* (SRE). Istilah ini cukup menambah kebingungan di kalangan gerakan kewirausahaan sosial yang sampai saat ini belum

mendapat kejelasan mengenai definisi dan kriteria SE. Ada yang pernah mendengar merek sepatu TOMS? Atau mungkin memakainya? Berikut adalah kisah TOMS untuk memberi kamu gambaran mengenai perbedaan SRE dengan SE.

TOMS: Sepatu untuk Masa Depan Jutaan Anak Tidak Mampu

Ide brilian memang sering muncul secara tidak diduga-duga. Setidaknya hal tersebut terjadi pada Blake Mycoskie, seorang wirausaha muda kreatif. Pada usia sekitar 25 tahun ia sudah mengelola usaha di bidang edukasi melalui TV kabel dengan nilai sekitar USD25 juta atau sekitar Rp250 miliar. Semangat kerja keras, kreativitas, dan keberanian Blake sepertinya di atas rata-rata anak muda seusianya. Hal itu juga terlihat dari hobinya berpetualang menjelajahi negara lain dengan cara *backpacking*, padahal sebenarnya dia seorang miliuner yang sudah pasti mampu berwisata ke luar negeri dengan agen travel dan menginap di



hotel berbintang.

Ide brilian Blake berawal dari keputusan untuk berlibur ke Argentina dan meninggalkan gemerlap kota Los Angeles, Amerika Serikat, selama beberapa minggu. Saat itu tahun 2006 dan usia Blake hampir 30 tahun. Jiwanya sedang sangat ingin menikmati kehidupan sehari-hari masyarakat Argentina. Jadi, bukannya



GAMBAR 38 Contoh penyajian dampak sosial dalam rangka menjawab kritik dan menunjukkan pengembangan operasi TOMS menuju "*beyond one for one*".

Sumber: <http://www.toms.com/production>

menikmati keindahan kelas bintang lima yang ditawarkan Argentina, Blake justru menghabiskan waktunya di Argentina dengan menikmati makanan dan minuman rakyat, memakai sepatu alpargata yang umum dipakai masyarakat di sana, dan berkeliling dari desa ke desa.

Dalam perjalannya, ia bertemu dengan relawan asal Amerika Serikat yang bertugas membagikan sepatu kepada anak-anak Argentina yang kurang mampu. Relawan tersebut—melalui



organisasinya—mengumpulkan donasi sepatu dan dana untuk menjalankan kegiatan pembagian sepatu tersebut. Relawan itu bercerita bahwa tidak jarang ukuran sepatu yang mereka bawa tidak pas dengan ukuran kaki masyarakat penerima.

Setelah perbincangan itu, Blake melanjutkan perjalannya dengan perhatian yang lebih terhadap kaki-kaki masyarakat miskin Argentina. Ia menyaksikan sendiri bahwa banyak sekali yang tidak memakai sepatu. Wajah kemiskinan tampak nyata baginya setelah melihat kaki anak-anak di sana banyak yang mengalami memar, lecet, bahkan infeksi. Pengalaman tersebut terus membayanginya. Mungkin karena semiskin-miskinnya warga Amerika Serikat, pasti masih mampu mempunyai sepatu.

Orang bijak bilang, *"life starts at thirty"* atau hidup dimulai pada usia 30. Mungkin itulah yang dialami Blake. Walaupun sudah menjadi miliuner, Blake ingin merasakan hidup yang lebih bermakna, yaitu dengan membantu orang lain. Pada masa liburannya di Argentina, ia tidak bisa berhenti berpikir soal bagaimana membantu anak-anak tersebut melalui sepatu. Walau di hati kecilnya ada suara berbisik, "Hei, Blake, kamu sekarang sedang liburan, jangan terlalu serius berpikir", ia tidak mampu menahan diri. Otaknya terus berputar memikirkan cara yang mandiri dan berkelanjutan untuk membantu anak-anak di dunia yang belum memiliki sepatu.



GAMBAR 39 Blake MyCoskie memasangkan sepatu untuk anak-anak di Amerika Latin.

Sumber foto: <http://www.pri.org/stories/2013-10-08/toms-shoes-rethinks-its-buy-one-give-one-model-helping-needy>

Jiwa kewirausahaan membuatnya tidak ingin membantu seperti cara relawan yang ia temui, yang harus bergantung pada donasi. Ketergantungan seperti itu bisa menjadikan misi sosial terhenti jika para donatur berhenti menyumbang atau memindahkan sumbangannya untuk mendukung kegiatan lain. Setelah berpikir cukup keras, akhirnya Blake berhasil memanggil ide briliannya, yaitu mendirikan usaha sepatu dengan model bisnis *one for one*, yaitu untuk setiap pasang sepatu yang terjual, ia akan memberikan sepasang sepatu untuk anak-anak yang kurang beruntung. Tidak ada persentase, tidak ada pula formula alokasi dana sosial tertentu. Hanya ada komitmen membagikan sepasang sepatu untuk setiap pasang yang terjual. Satu untuk



satu, sederhana. Usaha tersebut ia beri nama Shoes for Better Tomorrow atau Tomorrow's Shows sehingga merek utama yang diangkat pun menjadi TOMS.

Tak pakai menunggu, Blake menggunakan sisa masa liburannya untuk mencari mitra usaha yang dapat membantunya memproduksi sepatu. Blake ingin memproduksi sepatu seperti sepatu alpargata khas masyarakat Argentina, namun dimodifikasi agar lebih gaya, kuat, dan nyaman dipakai. Blake ingin membawa contoh sepatu ketika ia pulang ke Los Angeles untuk segera dipakai dan ditunjukkan kepada banyak orang sehingga ia bisa mengamati respons pasarnya.

Sebuah ide tidak mungkin disebut brilian jika tidak berhasil mencuri perhatian pasar. Sepatu alpargata versi TOMS disukai banyak orang sehingga Blake berani meneruskan idenya dengan memproduksi lebih banyak sepatu di Argentina. Sebagai pendiri dan pemilik, Blake juga sangat rajin mempromosikan sepatunya. Salah satunya dengan memakai sepatu TOMS yang berbeda warna untuk mencuri perhatian orang agar bertanya atau mengingatkan dia soal sepatunya yang salah pasangan. Dengan demikian, ia memiliki kesempatan untuk menjawab sekaligus menceritakan misi TOMS dan sejarah munculnya ide usahanya.

Strategi tersebut ternyata cukup berhasil. Blake mempelajari bahwa melalui cerita atau *brand story* yang kuat, ia tidak hanya dapat menggaet pembeli tetapi juga pendukung (*supporter*). Pendukung inilah yang rajin menceritakan kembali kisah dan



misi TOMS. Para pendukung itu mungkin saja ada yang bekerja di majalah atau memiliki teman yang bekerja di majalah. Hal ini terlihat dari fakta bahwa hanya dalam hitungan bulan, kisah TOMS sudah diangkat oleh beberapa majalah terkemuka seperti *Vogue*, *Elle*, *Los Angeles Times*, *Time*, *O*, dan *People*. Cerita tentang TOMS merebak layaknya virus. Tak lama kemudian, beberapa artis papan atas seperti Scarlett Johansson, Tobey Maguire, dan Keira Knightley terlihat berjalan-jalan dengan TOMS. Tak heran, pada tahun yang sama Blake berhasil mencapai target awal penjualannya yaitu 10.000 sepatu. Sesuai janjinya, ia segera mengatur rencana dan melaksanakan misinya untuk membagikan 10.000 sepatu TOMS pertama untuk anak-anak yang belum beruntung di Argentina.

Perjalanan membagikan sepatu perdannya diselesaikan selama 10 hari dengan berkeliling ke sekolah-sekolah, klinik, dan pusat-pusat perkumpulan masyarakat. Anak-anak dan bahkan orang-orang dewasa di sana tampak begitu bahagia dengan sepatu baru yang dibagikan. Ada anak-anak yang melompat-lompat kegirangan, ada pula yang menghampiri Blake untuk memeluk sebagai ungkapan terima kasih.

Dari pengalaman berbagi sepatu perdana tersebut, Blake baru memahami bahwa seseorang dapat menjadi sangat bahagia hanya karena sepasang sepatu. Ia juga menyadari betapa membuat orang lain bahagia dapat memberikan kebahagiaan



dan kepuasan bagi dirinya sendiri. Bisa memberi membuat Blake merasa hidupnya lebih bermakna. Ia tak pernah merasa dirinya seutuh hari itu. Ia menjadi sadar soal apa tujuan hidupnya. Ia ingin dapat terus memberi karena memberi membuatnya merasa utuh sebagai manusia. Jadi, ya, di usia 30 tahun Blake menemukan tujuan hidupnya dan sejak itu hari-harinya terasa lebih bergairah.

Sekembalinya di Los Angeles, Blake langsung menghubungi mitra bisnisnya di usaha edukasi menyetir mobil melalui saluran TV kabel yang masih dimilikinya. Blake meminta agar seluruh sahamnya dibeli karena ia ingin berfokus di TOMS. Bagi Blake, TOMS bukan sekadar bisnis seperti bisnis-bisnis lain yang pernah dimilikinya. TOMS dapat menjadi wadah Blake mengekspresikan dan mengaktualisasikan sisi profesional (wirausaha), personal, dan dermawannya.

Buah dari kerja kreatif yang dilaksanakan dengan berfokus memang sering berbuah manis. Seperti TOMS. Dalam waktu sekitar delapan tahun perkembangannya, TOMS sudah tersebar secara global melalui lebih dari 500 gerai, sudah membagikan lebih dari 35 juta sepatu baru bagi anak-anak kurang mampu di lebih dari 40 negara, dan sudah memiliki varian baru yang juga dikembangkan dengan model *one for one*, yaitu TOMS eyewear dan TOMS coffee. Melalui TOMS eyewear kini TOMS sudah membantu mengembalikan penglihatan bagi lebih dari 250.000 orang. Sepertinya Blake sudah kecanduan memberi sehingga ia tidak tahu kapan akan berhenti.



Perjalanan TOMS tampak berjalan mulus, namun bukan berarti bebas kritik. Beberapa aktivis dan akademisi memberi kritik tajam dengan mengatakan bahwa aksi memberi TOMS hanyalah suatu *gimmick* dalam strategi pemasaran produk-produk TOMS. Blake dianggap belum menyentuh akar masalah kemiskinan berupa rendahnya tingkat pendapatan karena TOMS hanya memberikan sepatu dan tidak ada proses pemberdayaan lain yang bersifat *life transforming* bagi masyarakat yang menerima sepatu. Hal inilah yang membuat beberapa pengamat dan akademisi memandang TOMS bukanlah *social enterprise*. Ada yang mengatakan bahwa TOMS adalah contoh dari *caring capitalism*, ada juga yang mengatakan TOMS sebagai *socially responsible business*, ada juga yang menyebut *for profit business with philanthropic component*.

Reaksi Blake atas kritik tersebut cukup di luar dugaan. Walaupun pada awalnya sempat tersinggung, setelah merenungkan substansi dari kritik tersebut Blake mengaku bahwa kritik tersebut ada benarnya. Jika ingin benar-benar membantu menanggulangi masalah kemiskinan, kontribusi yang benar-benar dibutuhkan adalah penciptaan lapangan kerja. Oleh karena itu, pada tahun 2015 TOMS direncanakan akan membangun pabrik sepatu di negara-negara utama yang menjadi target lokasi pembagian sepatu, dimulai dari Kenya, kemudian disusul dengan Ethiopia dan Haiti.

Sebagai pemilik, Blake kini telah menjual 50% sahamnya



kepada sebuah perusahaan modal ventura bernama Bain Capital dengan nilai transaksi USD300 juta atau sekitar Rp3,6 triliun! Blake tetap menjadi Direktur Utama TOMS (dengan nama jabatan di kartu namanya adalah Chief Shoe Giver) sehingga misi TOMS terjaga. Pada saat yang sama, dengan kekayaan pribadi yang meningkat tajam tersebut, Blake ingin menambah kontribusinya untuk mendukung inisiatif-inisiatif bisnis yang memiliki tujuan sosial melalui "*Start something that matter fund*". Sementara itu, organisasi Friends of TOMS tetap ada untuk mengelola relawan yang berminat membantu TOMS membagikan dan memasangkan sepatu kepada anak-anak di berbagai negara berkembang.

Sebagai seorang wirausaha sosial, Blake tampak sudah kecanduan memberi. TOMS adalah obat penawarnya. Uniknya, kecanduan memberi yang diidapnya membuat Blake dan TOMS-nya semakin sejahtera secara lahiriah dan bahagia secara batiniah. Di usia belum genap 40 tahun Blake sudah menjadi seorang triliuner (ala rupiah), TOMS-nya sudah menjadi perusahaan besar dengan taksiran nilai USD 625 juta atau sekitar Rp6,7 triliun, dan melalui TOMS ia sudah membantu jutaan jiwa. Melihat pencapaian itu, siapa yang tidak penasaran dengan kunci sukses seorang Blake? Menanggapi pertanyaan itu, ternyata jawaban Blake cukup sederhana. "Semua ini bukan soal mencari uang, melainkan lebih kepada soal menemukan hal yang sangat kita cintai."



Jalan untuk menjadi seorang wirausaha tidak pernah mudah. Oleh karena itu, sangat vital untuk terlebih dulu menemukan bidang usaha yang dicintai. Cinta Blake sudah tertambat di TOMS. Bersama TOMS ia akan terus menyebarkan bisnis *one for one* sebagai suatu model yang ia percaya dapat meningkatkan kepekaan dan kesadaran sosial produsen dan konsumen. Dengan begitu, keinginan untuk melihat hari esok yang lebih baik dapat menjadi keinginan dan tujuan bersama.



Sumber foto: <http://blog.aol.com/2012/03/21/blake-mycoskie-founder-and-chief-shoe-giver-at-toms-visits-aol/>

"When you incorporate giving into your business in an authentic and transparent way, your customer become your best marketers."

Blake MyCoskie

ETHICAL BUSINESS PRINCIPLES (PRINSIP BISNIS YANG SESUAI DENGAN ETIKA)

Sebuah SE perlu menerapkan prinsip-prinsip bisnis yang baik untuk mendukung keberlanjutan operasionalnya, yang otomatis juga berarti untuk mendukung perluasan dampak sosialnya. Walaupun misalnya sebuah SE tidak memiliki orientasi laba dan mengandalkan donasi untuk mendanai kegiatannya, jika SE tersebut tidak mengamalkan prinsip-prinsip bisnis yang baik, para donatur mungkin kehilangan kepercayaan dan memilih untuk memberikan donasi pada lembaga lain. Perlu pula digarisbawahi bahwa prinsip bisnis yang dianut SE bukanlah untuk memaksimalkan profit, melainkan untuk memaksimalkan *benefit* atau manfaat yang dapat diberikan kepada masyarakat. Adapun empat prinsip

bisnis yang penting bagi sebuah SE adalah *ethical*, *responsible*, *accountable*, dan *transparent* (ERAT).

ETHICAL

Etika bisnis (*business ethics*) dalam suatu organisasi dideskripsikan sebagai suatu nilai/norma yang memengaruhi persepsi benar/salah terkait perilaku dalam hubungan antara anggota, karyawan, pimpinan, mitra kerja, pelanggan, dan masyarakat. Etika bersifat lebih universal daripada hukum karena seseorang bisa saja berperilaku tidak etis tanpa melanggar hukum. Misalnya, jika seorang pimpinan tidak mau mendengarkan berbagai masukan dari karyawan untuk kebaikan organisasi, pimpinan tersebut tidak melanggar hukum apa pun. Namun, dalam kacamata SE pimpinan tersebut telah berperilaku tidak etis. Dalam kerangka SE, sangat penting untuk membangun modal sosial (*trust*) dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*); dan salah satu cara jitunya adalah dengan keinginan untuk mendengarkan aspirasi mereka.

BOX 6. WHAT IT TAKES TO DEVELOP A SOCIAL ENTERPRISE : INTANGIBLE KEY RESOURCE ●●●

Ketika memulai penelitian ini, kami berpikir bahwa sumber daya kunci *social enterprise* (SE) tidak akan jauh berbeda dengan perusahaan atau organisasi pada umumnya. Namun, setelah kami turun ke lapangan, SE tidak hanya mempunyai sumber daya yang bersifat *tangible* atau berwujud (seperti sumber daya manusia dan sumber daya kapital), tetapi juga memiliki sumber daya *intangible* (tidak berwujud).

Menurut kami, sumber daya kunci yang bersifat *intangible* bagi sebuah SE adalah suatu temuan yang sangat menarik,

terutama karena hal ini tidak banyak dibicarakan di dalam literatur. Padahal, aspek ini merupakan suatu karakteristik yang khas dari sebuah SE dan menjadi unsur pembeda dengan model organisasi bisnis yang lain. Yang termasuk sumber daya kunci *intangible* adalah nilai (*value*) dan modal sosial (*trust*).

Value adalah **nilai-nilai yang menjadi pedoman dan pegangan para praktisi SE** untuk terus konsisten



dalam menjalankan usaha meski 1001 masalah datang mengadang. Di dalam *value* tersebut tercakup visi atau cita-cita, *belief* (hal-hal yang diyakini), dan *paradigm* (cara pandang). Sebagai contoh, Veronica Colondam dari Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) mengatakan bahwa membangun dan mengembangkan sebuah SE itu tidak mudah dan melelahkan. Namun, melihat adanya perbaikan pada hidup anak-anak yang putus sekolah membuat rasa lelah yang menghampirinya terasa hilang.

“Harapan mereka untuk bisa memiliki hidup yang lebih baik adalah daya dorong saya.
It is what keeps me going!”

Demikian paradigma Veronica dalam memandang harapan anak-anak, yaitu sebagai daya dorong bagi dirinya. Cita-cita membantu jutaan masyarakat miskin keluar dari kemiskinan secara permanen, juga merupakan *value* yang menguatkan seorang Leonardo Kamilius untuk terus konsisten berjuang bersama timnya di Koperasi Kasih Indonesia. Keyakinan bahwa selama tujuan kita untuk kebaikan maka tangan-tangan Tuhan yang tidak terlihat akan selalu membantu juga



merupakan *value* yang menguatkan seorang Mursida Rambe dalam mengembangkan BMT Beringharjo, dan Nezatullah Ramadhan dalam mengembangkan Nara Kreatif. Di samping itu,

value juga berfungsi sebagai “pagar” untuk tetap konsisten berjuang demi misi sosial dan tidak tergiur dengan keuntungan keuangan semata.

Misalnya Bina Swadaya yang menjunjung nilai integritas (*integrity value*). Organisasi tersebut memiliki komitmen untuk hanya menjalankan bisnis yang mengandung unsur pemberdayaan. Penerbitannya hanya akan menerbitkan buku-buku “berilmu” seperti buku yang terkait dengan bercocok tanam, beternak hewan, dan kerajinan tangan.

Modal sosial berupa kepercayaan (*trust*), menurut kami juga merupakan sumber daya kunci *social enterprise*. Mengapa? Hal ini karena ketika sebuah *social enterprise* ingin menciptakan perubahan struktural yang besar bagi masyarakat, ia harus

• • •

memengaruhi banyak orang untuk mengubah cara hidup mereka

melalui suatu proses pemberdayaan. Terus terang kami tidak tahu bagaimana kita bisa berhasil memengaruhi orang lain tanpa terlebih dulu berhasil membuat orang lain percaya terhadap kita. Untuk itu, wirausaha sosial harus rajin berinteraksi atau bersilaturahmi dengan masyarakat dalam rangka membangun kepercayaan. Kepercayaan itu hanya dapat terbangun setelah beberapa kali berkomunikasi. Selama proses komunikasi tersebut masyarakat memiliki kesempatan untuk mengenal dan menilai apakah kita adalah sosok yang dapat dipercaya atau tidak. Pengamalan prinsip ERAT di atas akan menjadi faktor penting bagi masyarakat untuk menilai apakah kita dan SE yang dibangun pantas dihormati atau tidak. Tanpa *trust*, peluang kesuksesan proses pencapaian misi akan berkurang secara signifikan.

Cerita tentang Toraja Melo di box berikutnya merupakan bukti lain soal pentingnya ***intangible resources*** berupa kepercayaan (*trust*) bagi sebuah *social enterprise*.

SOCIALLY RESPONSIBLE

Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) adalah konsep di mana suatu organisasi bertanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan seperti konsumen, anggota/karyawan, komunitas, dan lingkungan dalam segala aspek operasional organisasi yang mencakup proses pemilihan bahan baku, proses produksi, pengelolaan SDM, penetapan harga, sampai proses distribusi dalam rangka mendukung pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) atau mengamalkan prinsip *people, profit, planet*. Tanggung jawab ini bisa bersifat pasif (meminimalkan perilaku yang merusak) dan aktif (melakukan aktivitas yang secara langsung menghasilkan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan). Intinya, jangan sampai hasrat kita untuk meraup profit yang besar memunculkan sikap toleransi kita untuk merusak lingkungan atau kehidupan orang lain.

ACCOUNTABLE

Dalam tata kelola organisasi, akuntabilitas (*accountability*) dideskripsikan sebagai sebuah hubungan pertanggungjawaban. Misalnya A bertanggung jawab kepada B, artinya A berkewajiban memberikan informasi terkait keputusan dan tindakan yang dilakukannya, memberikan justifikasi, dan menanggung konsekuensi jika terjadi pelanggaran. Akuntabilitas ini terkait erat dengan pencatatan keuangan (akuntansi) dan pelaporan kegiatan yang mencakup pencapaian target-targetnya (baik target keuangan maupun dampak sosial).

TRANSPARENT

Transparansi (*transparency*) dalam pengelolaan organisasi menyangkut keterbukaan, kejelasan, dan akurasi informasi untuk para *stakeholder* terkait, khususnya dalam hal kondisi keuangan, kepemilikan, pelaksanaan manajemen organisasi, sampai capaian dampak sosialnya.

Keempat aspek ERAT ini sangat esensial bagi *social enterprise* demi membangun kepercayaan masyarakat (*social capital* berupa *trust*) yang merupakan sumber daya kunci bagi kegiatan *social enterprise*. Mengapa? Hal ini karena *social enterprise* atau wirausaha sosial bertujuan menciptakan perubahan struktural kepada masyarakat melalui perberdayaan. Efektivitas proses pemberdayaan dapat terganggu jika masyarakat penerima manfaat (*beneficiaries*)

tidak melihat contoh nyata pada perilaku wirausaha sosialnya. Jadi wirausaha sosial perlu menunjukkan perilaku etis, bertanggung jawab, dan amanah (akuntabilitas dan transparansi). Bagaimana mungkin misi sosial dan target dampak bisa dicapai jika proses pemberdayaan tidak berjalan efektif?

Kami menyadari bahwa mengamalkan prinsip ERAT ini tidaklah mudah. Jika sebuah SE saat ini belum mengamalkan ERAT secara menyeluruh, tidak berarti organisasi tersebut tidak dapat menyandang status sebagai SE. SE lahir dari suatu misi sosial, sehingga pengamalan dari misi tersebut sehingga benar-benar dapat membantu penyelesaian masalah sosial di lokasi atau terhadap kalangan masyarakat tertentu, adalah yang paling penting. Menjalankan ERAT dapat dilakukan sambil jalan, karena memang

dibutuhkan tim yang solid dan kompeten, atau dukungan dari pihak ketiga yang ahli di bidangnya. Jika sumber daya tersebut belum ada, yang penting sebuah SE menyadari bahwa secara perlahan namun pasti, mereka perlu menjalankan ERAT.

Adapun urgensi untuk memenuhi ERAT, akan lebih tinggi ketika sebuah SE ingin segera naik kelas, baik melalui peningkatan target penjualan melalui keikutsertaan dalam berbagai tender perdagangan, maupun melalui peningkatan modal yang bisa dilakukan dengan mengakses hibah internasional (di atas USD100.000) atau investasi besar dari berbagai lembaga pemodal besar (*venture capitalist, angel investor, impact investor*, dsb.).

BOX 7. TORAJA MELO: KEPERCAYAAN ADALAH KUNCI KESUKSESANNYA



Toraja Melo (www.torajamelo.com) adalah sebuah SE yang menjadi pelopor penggunaan tenun Tana Toraja untuk berbagai kebutuhan, baik sebagai pilihan busana maupun aksesori. Perusahaan ini dibentuk untuk mempopulerkan produk tenun Toraja di berbagai kalangan, memelihara budaya asli Nusantara, sekaligus untuk memperbaiki kehidupan para perempuan penenun Toraja yang menjadi mitranya. Yang kami lihat dari kesuksesan Toraja Melo dalam mengembangkan bisnisnya adalah kepercayaan, baik kepercayaan dari konsumennya maupun kepercayaan penenun yang menjadi mitra bisnisnya. Kepercayaan inilah yang harus terus dijaga oleh Toraja Melo untuk terus maju berkarya.

Kepercayaan Penenun. Untuk bisa menciptakan pasar bagi tenun Toraja, Dinny Jusuf sang pendiri Toraja Melo, harus menghubungkan produk tenun dari Toraja dengan selera pasar, khususnya di Jakarta. Untuk itu, Dinny Jusuf harus mengajak para penenun untuk mengubah kebiasaan mereka dalam menghasilkan kain tenun. Salah satu contohnya dalam pemilihan warna benang tenun. Konsumen cenderung menyukai warna-warna cerah dan *ngejreng*, padahal pakem Tenun Toraja



adalah warna-warna yang lembut. Mengubah pakem bukanlah suatu hal yang mudah karena merupakan sesuatu yang sudah mereka lakukan dari generasi ke generasi. Penenun harus percaya bahwa perubahan tersebut perlu dilakukan demi kepentingan mereka sendiri. Jika penenun telah percaya, mereka akan otomatis terdorong menghasilkan tenun terbaik dan berkualitas tinggi untuk menarik konsumen. Masyarakat Toraja harus percaya bahwa Dinny Jusuf memang ingin membantu mereka untuk hidup lebih baik, bukan sekadar mengambil keuntungan dari hasil keringat mereka.

Kepercayaan Konsumen. Selain menjual produk tenun bermutu tinggi, Toraja Melo juga menjual *brand story* tentang kehidupan perempuan-perempuan Toraja yang memproduksi kain tenun. *Brand story* inilah yang kemudian menjadi *unique selling point* (keunikan) serta *value-added* yang menarik konsumen untuk membeli produk Toraja Melo. Banyak konsumen yang membeli karena ingin ikut berkontribusi dalam melakukan sesuatu yang baik atau ikut serta dalam membuat perubahan bagi masyarakat yang kurang beruntung. Tentu hal itu tidak akan terjadi jika konsumen tidak memiliki kepercayaan bahwa proses bisnis Toraja



Melo memang turut memberdayakan perempuan-perempuan penenun Toraja. Jika Toraja Melo menyalahgunakan kepercayaan itu demi memperkaya diri sendiri, konsumen bisa merasa dibohongi dan spontan berhenti membeli produk Toraja Melo.

Contoh Produk Toraja Melo



Sumber : <http://www.pesona.co.id/karier.uang/karier.kedua/cinta.dinny.jusuf.untuk.tenun.toraja/004/001/16>

REINVESTMENT FOR SOCIAL MISSION

Sebuah SE lahir dari suatu niat mulia untuk menyelesaikan masalah sosial tertentu, dengan menggunakan pendekatan bisnis sebagai alat atau cara untuk mencapai tujuan sosial tadi. Berbeda dengan entitas bisnis biasa yang mungkin saja melakukan program sosial atau menawarkan produk/layanan gratis dalam rangka menarik minat sebanyak-banyaknya pelanggan. Dalam hal ini, "kegiatan sosial" merupakan bagian dari strategi promosi perusahaan, yang tujuan akhirnya adalah untuk memaksimalkan pendapatan dan laba (*profit*).

Kedua model ini sangat berbeda, namun sering nampak serupa dan berhasil membuat beberapa pihak menjadi bingung dalam membedakan SE dengan perusahaan bisnis biasa yang menggarap program promosi

maupun tanggung jawab sosialnya (*corporate social responsibility*) dengan baik. Maka dari itu, diperlukan kriteria yang dapat mempertegas perbedaan tersebut. Kriterianya yaitu adanya komitmen untuk melakukan reinvestasi dari mayoritas (minimal 51%) surplus atau profit untuk misi sosial organisasi. Artinya, pemilik SE hanya boleh mengambil minoritas dari surplus atau profit tersebut.

Dalam praktiknya misi sosial dapat dilakukan melalui dua cara, bergantung pada tipe organisasinya. Pertama adalah tipe SE yang *beneficiaries*-nya diberdayakan melalui kelibatan langsung dalam kegiatan bisnis SE, baik sebagai konsumen (seperti Koperasi Kasih Indonesia yang memberikan pelayanan dan edukasi keuangan kepada masyarakat pra-sejahtera di Cilincing, Jakarta), atau sebagai mitra produksi (seperti Kampung Kearifan Indonesia). Untuk jenis SE ini

melakukan reinvestasi profit atau surplus untuk ekspansi bisnis, akan otomatis memperluas jangkauan masyarakat yang menerima manfaat. Jadi ekspansi bisnis sama dengan ekspansi dampak sosial.

Contoh SE seperti RUMA, yang menyediakan *platform* pembayaran listrik, pulsa, dll. melalui telepon seluler, dan bermitra dengan puluhan ribu pelaku usaha mikro sebagai agen penjualnya, sampai saat ini mereinvestasikan 100% dari profit usahanya untuk pengembangan bisnis yang otomatis menambah jumlah pelaku usaha mikro yang diberdayakan sebagai mitra, sehingga menjadi lebih melek teknologi dan keuangan. Untuk menjadi mitra RUMA, pelaku usaha mikro tidak hanya diberikan pengetahuan mengenai pelayanan RUMA (*platform* pembayaran via ponsel), melainkan juga akan diberikan pengetahuan mengenai pengelolaan

keuangan rumah tangga. Hal ini karena RUMA tidak ingin mitranya menggunakan peningkatan pendapatan yang dihasilkan dari kerjasama keagenan dengan RUMA, digunakan secara tidak bijaksana.

Sementara tipe SE kedua adalah yang *beneficiaries*-nya tidak berkaitan langsung dengan kegiatan bisnis, seperti Bina Swadaya atau YCAB yang sebagai yayasan memiliki beberapa unit bisnis berupa perseroan terbatas (PT). Unit bisnis tersebut bertugas mendapatkan keuntungan untuk mensubsidi atau menunjang kegiatan sosial dari yayasan yang merupakan pemiliknya. Untuk yang kedua ini, wujud reinvestasi berasal dari dua sumber, yaitu lembaga induk dan lembaga penunjangnya (unit bisnis). Untuk kasus Bina Swadaya dan YCAB, badan hukum dari lembaga induknya adalah yayasan yang secara aturan hukum di Indonesia, memang harus mereinvestasikan seluruh surplus

operasional dan kegiatan usahanya untuk misi sosial. Namun untuk unit bisnis penunjangnya, tetap perlu ada komitmen reinvestasi yang dapat diambil dari alokasi profit atau dari pembebanan beberapa biaya kegiatan dari lembaga induk sebagai bagian dari pengeluaran unit bisnis. Cara terakhir memiliki konsekuensi berupa lebih rendahnya profit akhir yang dimiliki oleh unit bisnis, jika dibandingkan dengan skenario normal (dimana unit bisnis tidak perlu menunjang kegiatan sosial lembaga induknya).

Komitmen reinvestasi mayoritas surplus dan/atau profit inilah yang membedakan secara tegas antara organisasi SE dengan organisasi bisnis biasa. Hal ini karena praktik umum dari alokasi profit organisasi bisnis biasa untuk kegiatan tanggung jawab sosial (CSR) adalah sekitar 1 sampai 4 persen saja. Maka dari itu terlihat jelas bahwa pada SE, misi sosial adalah kegiatan inti organisasi.

Sementara organisasi bisnis biasa, pelaksanaan misi sosial bukan merupakan kegiatan inti melainkan residu (karena kewajiban untuk melaksanakan CSR menjadi gugur ketika organisasi gagal membukukan laba).

SUSTAINABILITY (ORIENTASI BERKELANJUTAN)

Sebuah organisasi, baik SE maupun bukan, haruslah berorientasi jangka panjang atau berkelanjutan. Jika tidak, organisasi tersebut akan sama saja dengan sebuah proyek yang bersifat *ad hoc*, artinya setelah proyek atau program selesai, timnya bubar.

Secara internal, aspek keberlanjutan (*sustainability*) mencakup dua hal yaitu keberlanjutan organisasi dan keberlanjutan finansial. Yang kami maksud keberlanjutan organisasi adalah organisasi tetap terus berdiri dan berjalan secara mandiri tanpa

bergantung pada tokoh pendirinya. Artinya, sebuah SE perlu memiliki perencanaan sumber daya manusia yang disertai dengan mekanisme kaderisasinya. Mekanisme kaderisasi tidak harus bersifat formal, tapi bisa juga bersifat nonformal. Yang penting, jangan sampai SE berhenti beroperasi hanya karena pendirinya sudah tidak bisa lagi secara langsung memimpin SE tersebut. Terlepas apakah organisasi SE bersifat *for-profit* atau nonprofit, perencanaan SDM ini penting dilakukan untuk mendukung keberlanjutan.

Terkait dengan keberlanjutan finansial, kalau SE bersifat nonprofit maka idealnya organisasi tersebut memiliki *fan-base* berupa daftar donatur setia yang senang menyalurkan dana bantuannya melalui SE tersebut. SE nonprofit yang mengamalkan prinsip bisnis ERAT umumnya mampu mempertahankan dan bahkan memperluas *fan-base* ini dengan

secara rutin mengirimkan laporan perkembangan kegiatan kepada masing-masing donatur. SE nonprofit juga dapat mulai mendirikan unit bisnis untuk mendukung keberlanjutan kegiatannya. Contohnya adalah perkumpulan Telapak yang nonprofit namun memiliki kafe, stasiun TV, dan unit bisnis lainnya yang menghasilkan laba untuk mendukung kegiatan Telapak yang nonprofit. Model Yayasan Bina Swadaya juga seperti ini.

Untuk SE yang bersifat *for-profit*, organisasi harus mampu mengoptimalkan pemanfaatan laba untuk memaksimalkan *benefit* atau manfaat yang dapat diberikan sehingga dapat memberikan dampak sosial yang lebih besar lagi. Selain itu, pimpinan organisasi sebaiknya bersedia membuka informasi terkait besaran margin laba dan bagaimana organisasi memanfaatkan laba. Hal ini seperti yang dilakukan oleh PT Kampung Kearifan Indonesia

(KKI) yang selalu terbuka dengan petani terkait margin keuntungan perdagangan yang ditargetkan oleh KKI.

Secara eksternal aspek keberlanjutan juga mencakup dua hal yaitu secara sosial dan lingkungan. Hal ini sebenarnya sejalan dengan prinsip ERAT khususnya prinsip *ethical* dan *responsible*. Agar dapat berkegiatan secara lancar dalam jangka panjang, SE perlu berperilaku etis untuk mendapatkan kepercayaan dari dukungan masyarakat sekitar (modal sosial), dan juga bertanggung jawab terhadap lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya alam penunjang kegiatan SE.

BOX 8. KRITERIA SOCIAL ENTERPRISE LAINNYA ● ● ●

Selain kelima kriteria dasar yang kami sebutkan di atas, ada dua aspek lain yang diusulkan menjadi bagian dari kriteria dasar dalam wawancara dan diskusi FGD. Namun, kedua aspek tersebut diputuskan tidak menjadi kriteria dasar karena untuk konteks Indonesia saat ini kedua kriteria ini dapat bersifat memberatkan dan mengeksklusi cukup banyak wirausaha sosial yang sudah berdedikasi menjalankan misi sosialnya dengan pendekatan kewirausahaan. Mungkin ketika kewirausahaan sosial di Indonesia sudah berada di fase yang lebih matang, kedua aspek ini bisa kembali dipertimbangkan untuk menjadi kriteria SE.

Participatory and democratic governance

Literatur yang kami temui, terutama yang berkiblat pada mazhab yang dianut Inggris, banyak yang berpendapat bahwa idealnya kepemilikan SE bersifat kolektif/jamak yang kemudian berpengaruh pada aspek kontrol organisasi yang cenderung demokratis. Jikapun pada awalnya dimulai sendiri, dalam perkembangannya akan dialihkan atau diwakafkan kepada masyarakat. Alasannya, dengan dimiliki banyak orang maka SE akan bisa membangun kekuatan berbasis orang, dan bukan berbasis modal (*labor hires capital*, dan bukan



capital hires labor). Analoginya adalah kekuatan 5 orang, normalnya kalah dari 10, apalagi dengan 25, terlebih diadu dengan 100 orang.

Namun, ketika kami turun ke lapangan, cukup banyak responden yang menuturkan bahwa tata kelola/kontrol yang demokratis justru dapat menghambat efektivitas pengelolaan organisasi karena pengambilan keputusan harus dibicarakan dahulu dengan seluruh *stakeholder*. Akibatnya, organisasi berpotensi kehilangan momentum khusus dalam aktivitas pengelolaan bisnisnya. Selain itu, kami juga melihat bahwa kontrol yang demokratis membutuhkan individu-individu yang cakap politik (*politically literate*). Mereka dapat membedakan antara informasi, argumen, opini, dan fakta. Hal ini sering berseberangan dengan kondisi riil masyarakat yang menjadi target pemberdayaan SE, yang umumnya adalah kelompok masyarakat miskin/marginal yang biasanya terbatas pengetahuan dan tingkat pendidikannya sehingga belum memenuhi syarat cakap politik.

Potret ini berbeda sekali dengan kondisi di Inggris. Di sana pengelola sampah pun paham betul akan hak dan kewajibannya, dan paham pula bahwa hak dapat dituntut setelah kewajiban dilaksanakan (dan bukan sebaliknya). Hal ini juga tercermin dari gerakan koperasi



di Inggris dan Indonesia. Di Inggris hampir tidak ada koperasi yang dibentuk atas dorongan pemerintah. Dengan kata lain, koperasi dibentuk atas keinginan masyarakat sendiri. Sementara itu, di Indonesia justru lebih banyak koperasi yang berdiri atas dorongan pemerintah. Walhasil, anggotanya sendiri tidak paham dengan motivasi dan tujuan koperasi tersebut, hingga akhirnya banyak koperasi yang berstatus tidak aktif.

***Entrepreneurial* yang inovatif**

Isu *entrepreneurial* dan inovasi juga sering ditemui dalam literatur sebagai bagian dari kriteria yang mendefinisikan SE. Namun, dari hasil turun ke lapangan kami menemukan bahwa ada SE di Indonesia yang bisa menciptakan pemberdayaan tanpa harus melibatkan inovasi, terutama SE yang berbasis pemberdayaan komunitas lokal di perdesaan. Kami memandang SE boleh saja melakukan duplikasi (bukan inovasi), selama ia memenuhi kelima kriteria dasar yaitu memiliki misi sosial, aktivitasnya mengandung unsur pemberdayaan, melakukan kegiatan bisnis secara etis, organisasinya berorientasi berkelanjutan, dan menciptakan dampak sosial.

FOOD FOR THOUGHT 5:

DEFINISI DAN KEPENTINGAN GERAKAN KEWIRASAHAAN SOSIAL

Dalam proses penyusunan buku ini, terutama dalam beberapa sesi diskusi yang diselenggarakan, kami selalu menekankan soal semangat gotong royong atau koreksi dalam menyusun buku ini. Buku ini adalah dari, oleh, dan untuk kita-kita yang ingin mendorong perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia. Adapun dalam proses kami menampung pemikiran serta masukan dari praktisi dan penggiat kewirausahaan sosial Indonesia. Mas Romy Cahyadi (*executive director* Unltd Indonesia, yang saat ini merupakan satu-satunya inkubator SE di Indonesia) mengirimkan kami *email* karena beliau belum dapat secara langsung menghadiri beberapa sesi diskusi kami. Pesan dalam *email* beliau cukup kuat, dan kami pikir layak untuk dibagi kepada pembaca buku ini.

Berikut petikan *email* Mas Romy kepada kami pada 6 Mei 2015.

Berdiskusi dan berdebat tentang definisi wirausaha sosial tentu berguna karena akan mempertajam dan mengulik asumsi-asumsi yang sering tidak kita sadari tentang definisi yang secara tak sadar menjadi kiblat kita.

Tetapi kita perlu ingat, bahwa di balik setiap definisi selalu ada cara memandang (*worldview*) dan kepentingan. Alih-alih berjuang mempertahankan definisi dan memperdebatkan ketepatan kriteria, sama pentingnya kita dengan rendah hati menelisik *worldview* kita, dan kepentingan kita di balik definisi yang kita pegang teguh.

Kita yang berakar di komunitas akan lebih condong menekankan sisi komunal dari sebuah wirausaha sosial. Kita yang besar dan menghirup udara metropolitan akan lebih menekankan soal distribusi laba, tata kelola, dan kepemilikan. Kita yang dekat dengan saudara-saudara kita yang lebih sederhana dalam berorganisasi akan lebih menekankan sisi spirit, nilai-nilai, dan modal sosial dari sebuah wirausaha sosial. Kita yang berangkat dari kacamata akademik akan berusaha menempatkan wirausaha sosial sebagai sebuah entitas yang jelas batasan dan kriterianya agar bisa lolos dari uji paradigmatis dan cara berpikir ilmiah.

Saya ingin mengajak agar kita lebih inklusif dalam hal ini. Biarlah setiap orang diperbolehkan menghidupkan definisinya masing-masing mengenai wirausaha sosial.

Ashoka menekankan sisi inovasi yang sistemik dalam memilih fellow karena Ashoka mencari pembaharu yang berpotensi menjungkirbalikkan struktur yang tidak adil. Tetapi tidak semua orang berpotensi menjadi fellow Ashoka. Biar saja ada orang yang menyalin model yang berhasil di suatu tempat, lalu menerapkannya di tempat lain demi kebaikan masyarakat yang lebih luas. Biarlah Ashoka tetap mencari fellow

yang potensial menciptakan disrupsi konstruktif bagi masyarakat kita. Biarlah pula orang-orang menyalin model-model yang telah berhasil lalu menerapkannya di tempat lain.

Toh semuanya membawa kebaikan bagi masyarakat. Ashoka tetap dibutuhkan. Demikian pula orang-orang yang tak sehebat fellow Ashoka, orang-orang yang sekedar mencontoh pola-pola yang sudah berhasil. Kawan-kawan yang lebih menekankan pada spirit dan nilai-nilai, kita butuhkan karena inilah jiwa wirausaha sosial. Kawan-kawan yang lebih "*corporate minded*" juga kita butuhkan karena tak ada gerakan sosial yang bisa tumbuh dan berkembang tanpa tata kelola hebat dan eksekusi perfek. Kawan-kawan lain yang lebih condong ke segi tertentu dari kewirausahaan sosial juga dibutuhkan karena kita masih jauh dari titik ungkit (*tipping point*) gerakan ini agar mampu mengubah realitas struktural menjadi lebih adil.

Alih-alih saling mempertegas antardefinisi dan antarpengusung definisi, bukankah lebih penting bagi kita memperkuat gerakan kewirausahaan sosial ini?

Kalau saya boleh mohon kepada kawan-kawan UKM Center UI yang sedang menyusun buku ini, cara penulisan perlu dibuat inklusif, sehingga kawan-kawan dari berbagai sudut pandang dan asal muasal idealisme tetap terwakili dan diberi ruang.

Menurut saya, lebih penting dan lebih urgen untuk mendorong momentum dan memperkuat gerakan, daripada menegaskan definisi lalu mengasingkan sebagian kawan-kawan kita dari hal-hal baik yang sedang mereka lakukan, hanya karena kita tidak sepakat soal definisi wirausaha sosial.

Salam,
Romy

FOOD FOR THOUGHT 6:

MENEMUKAN MODEL BISNIS YANG PAS

Pada *food for thought* (halaman 342) sebelumnya telah dibahas mengenai proses kreatif wirausaha sosial yang berawal dari panggilan jiwa, lalu ide umum, konsep, dan model bisnis. Sebelumnya baru ditunjukkan contoh proses pengembangan sebuah ide menjadi suatu model bisnis. Pada bab ini, pembahasan disajikan lebih mendalam. Jika dikaitkan dengan proses kreatif, lima kriteria dasar *social enterprise* yang sudah dijabarkan dapat membantu pembaca dalam mengembangkan idenya menjadi sebuah konsep.

Untuk memudahkan, kita dapat kembali ke contoh Andi yang sudah terpanggil untuk turut mengatasi masalah pengelolaan sampah di lingkungannya, dan sudah memiliki ide untuk membeli sampah namun hanya kepada masyarakat yang mau memilah sampah, maka Andi bisa mengembangkan idenya dengan lebih terstruktur dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada dirinya sendiri. Berikut adalah contoh simulasi Andi yang melakukan dialog dengan dirinya sendiri untuk mengembangkan idenya.

--- dialog start ---

Pertanyaan 1.A Apakah masalah sosial yang membuat kamu ingin menjadi wirausaha sosial?

Jawab Andi: Sampah yang menumpuk, mengotori pemandangan, buruk untuk kesehatan. Terlebih, budaya buang sampah masyarakat yang sungguh menyebalkan!

Pertanyaan 1.B Apa misi sosial yang menjadi tujuan keberadaan SE yang akan kamu bangun?

Jawab Andi: Inginnya mengubah budaya buang sampah sembarangan masyarakat menjadi budaya kelola sampah bersama. Namun kalau misinya ini, artinya saya perlu kegiatan kampanye. Kayaknya untuk tahap awal belum sanggup karena kampanye yang efektif butuh pemikiran dan tim yang kreatif. Jadi untuk misi awal, memperbaiki pengelolaan sampah rumah tangga dulu saja.

Pertanyaan 2 Bagaimana proses pemberdayaan yang akan kamu lakukan kepada masyarakat, dalam rangka membangun budaya kelola sampah bersama tersebut?

Jawab Andi: Saya akan meniru konsep bank sampah. Saya akan mengedukasi rumah tangga Indonesia soal pemilahan sampah, dengan cara menawarkan insentif untuk perilaku baik, yaitu saya mau beli sampah mereka selama sudah dipilah dengan baik. Untuk itu butuh proses verifikasi hasil pemilahan sampah. Nah, untuk melakukan ini saya akan memberdayakan pemulung, khususnya mereka-mereka yang tidak punya tempat tinggal yang layak. Pemulung bisa menjadi mitra saya untuk mengangkut sampah dari rumah tangga peserta program saya (nasabah), sekaligus menjadi petugas verifikator hasil pemilahan sampah. Jadi saya tahu rumah tangga mana yang sudah baik pemilahannya dan mana yang belum. Hal ini akan menjadi bahan negosiasi saya dengan nasabah nanti.

Pertanyaan 3: Apa saja prinsip-prinsip bisnis etis yang akan kamu implementasikan, dan bagaimana?

Jawab Andi: Karena saya ingin membangun SE, saya akan amalkan semua prinsip bisnis etis, yaitu ERAT. Aspek *ethical* akan saya lakukan dengan membangun sistem kemitraan yang adil dengan pemulung mitra, artinya sistemnya dibangun dan disepakati bersama. Aspek *responsible* akan dilakukan melalui pengolahan sampah yang baik. Jenis sampah organik akan saya olah menjadi pupuk, sampah plastik akan saya jual ke

pabrik daur ulang plastik, begitu pula dengan sampah kertas dan kaca. Untuk sampah kimia seperti baterai dan lain-lain akan saya tumpuk terlebih dulu dan akan saya kirim ke tempat penimbunan yang aman bagi lingkungan. Aspek *accountable* akan dilakukan dengan menggunakan sistem kasir terkomputerisasi. Dengan sistem ini saya akan bisa merekam transaksi per jenis sampah, per nasabah, dan per mitra bisnis (pemulung, pabrik daur ulang, dan tempat penimbunan sampah kimia). Setiap transaksi keluar dan masuk uang juga akan dicatat, walau mungkin belum sesuai kaidah akuntansi yang benar karena untuk tahap awal ini saya belum bisa punya akuntan, baru bisa punya staf pembukuan. Aspek *transparent* akan dilakukan dengan mengirimkan laporan keuangan saya kepada semua nasabah dan mitra pemulung sebagai pemangku kepentingan saya yang utama.

Pertanyaan 4.A Apakah kamu ingin kegiatan ini berkelanjutan dalam jangka panjang, atau hanya akan menjadi proyek idealis sesaat?

Jawab Andi: Ya, suatu saat nanti saya ingin bisa hidup layak dari kegiatan SE ini. Saya tidak ingin ide ini hanya diaktualisasikan ke dalam suatu proyek yang bersifat sementara dan dilakukan dalam beberapa waktu tertentu saja.

Pertanyaan 4.B: Apa yang akan kamu lakukan agar SE ini bisa berkelanjutan?

Jawab Andi: Saya harus bisa menjual sampah yang dikumpulkan melalui mitra pemulung saya, dari nasabah rumah tangga, dengan harga yang lebih tinggi kepada mitra pabrik saya. Selisih harga yang saya dapat juga harus lebih besar daripada seluruh biaya. Makanya untuk tahap awal saya menargetkan bisa meminjam tanah milik Pemda, bukan menyewa. Dengan mitra pemulung juga saya akan menggunakan sistem komisi, bukan upah atau gaji. Hanya staf pembukuan dan administrasi yang akan saya gaji bulanan. Saya sendiri untuk tahap awal ini juga akan menggunakan sistem komisi berupa persentase dari hasil penjualan. Jadi biaya rutin saya hanya gaji staf administrasi, telepon dan listrik. Yang lainnya adalah biaya variabel yang hanya muncul ketika ada sumber pendapatan.

Pertanyaan 5: Jadi, dampak sosial dari kegiatan SE kamu apa saja?

Jawab Andi: Secara pasif, kegiatan saya otomatis akan mengurangi jumlah sampah yang diangkut melalui dinas kebersihan ke tempat pembuangan akhir. Sampah di sana hanya ditumpuk, tidak diolah

seperti di tempat saya. Secara aktif, saya mengedukasi rumah tangga yang menjadi nasabah saya dan memberdayakan pemulung yang menjadi mitra saya. Nasabah saya otomatis akan menjadi penduduk bumi yang lebih bertanggung jawab lingkungan, lewat memilah sampah – dan semoga tidak lagi membuang sampah sembarangan. Kesejahteraan dan martabat pemulung saya lebih meningkat karena bersama saya mereka hanya perlu mengangkut sampah dari rumah-rumah nasabah dalam kondisi sudah terpisah. Mereka tidak perlu lagi mengais tempat-tempat sampah demi menemukan sampah plastik, tulang, kaca, ataupun sampah kertas.

--- end of dialog ---

Dari dialog di atas tampak bahwa Andi sudah memiliki gambaran yang cukup jelas terkait dengan SE yang akan dibangunnya. Mungkin kini muncul beberapa pertanyaan di pikiran kamu.

1. Andi ingin meniru model bank sampah, artinya ia harus mengajak warga untuk menjadi nasabahnya. Apakah jasa angkut dan pembelian sampah yang Andi tawarkan cukup menarik bagi warga untuk menjadi nasabahnya?

2. Bagaimana sebenarnya rincian operasional SE Andi, sampai-sampai dia yakin bisa menjual sampah terpilah tersebut dengan harga yang cukup tinggi untuk menutupi biaya beli sampah ke nasabah, biaya komisi angkut dan verifikasi hasil pilahan sampah untuk mitra pemulung, serta biaya operasional lainnya seperti listrik, telekomunikasi, dan staf pembukuan itu? Memangnya Andi bisa jual berapa ke mitra pabrik? Bisa beli berapa pada nasabah untuk masing-masing jenis sampah? Apakah rencana Andi untuk membeli sampah dari nasabahnya dan bukan mengenakan tarif jasa pengangkutan sampah, merupakan rencana yang bisa dilaksanakan secara berkelanjutan? Kasarnya, *apa si Andi nggak rugi?*

Nah, pertanyaan-pertanyaan di atas lebih bersifat teknis atau operasional, untuk menjawabnya, kita perlu merancang model bisnis untuk organisasi kita. Metode perancangan model bisnis yang akan digunakan di buku ini adalah Kanvas Model Bisnis (*Business Canvas Model*) ala Osterwalder and Oigneur (2012). Apa itu Kanvas Model Bisnis (KMB) akan dijelaskan pada subbab berikut. Intinya, *model bisnis adalah suatu pemetaan soal bagaimana sebuah organisasi menciptakan suatu nilai manfaat dan menyediakannya agar bisa*

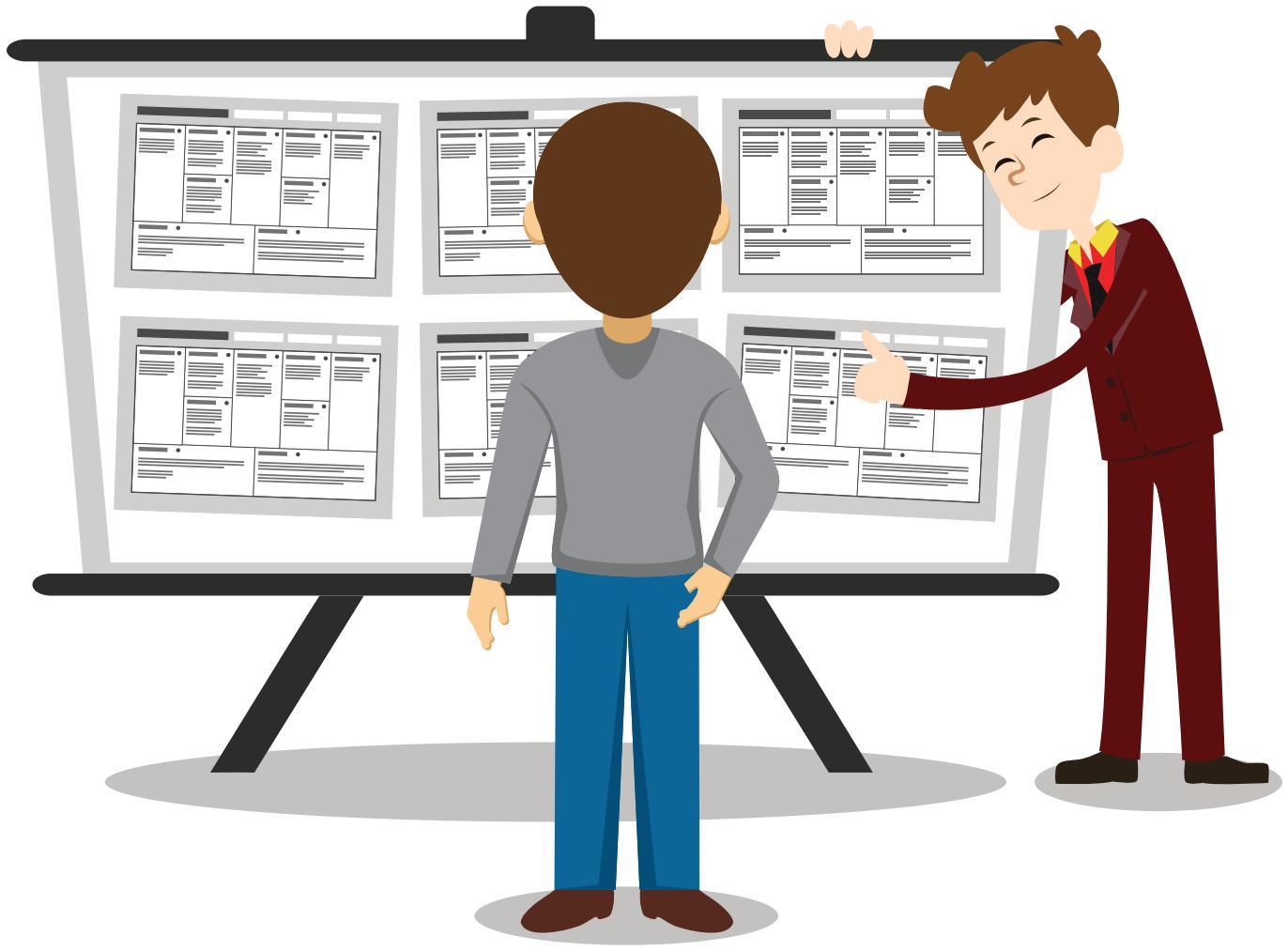
dinikmati konsumen, sehingga organisasi tersebut bisa menghasilkan pendapatan.

Di sini kami hanya ingin menekankan bahwa proses perancangan KMB pada umumnya tidak bersifat sekali jalan langsung bisa menemukan kombinasi yang “pas”. Kita harus berulang-ulang merancang dan memperbaiki KMB sampai hati dan pikiran kita merasa sreg dan ingin mulai menjalankan organisasi berdasarkan KMB tersebut. Bahkan seringnya, setelah kita mulai menjalankannya, kita menemukan masalah yang tidak diketahui sebelumnya, sehingga akhirnya kita kembali menyesuaikan KMB kita. Oleh karena itu, para wirausaha sosial pemula tak perlu terlalu risau jika belum merasa sreg dengan model bisnis kalian saat ini. Nikmati saja prosesnya dan teruslah melakukan perbaikan sambil jalan. Biarkan konsep KMB kamu berkembang secara organik.

Berdiskusi dengan teman atau mentor sangat direkomendasikan untuk mempercepat proses kamu mencapai titik sreg tersebut. Seperti layaknya banyak manusia yang butuh waktu untuk menemukan jati diri dan tujuan hidupnya, kamu juga butuh waktu untuk menemukan jati diri SE kamu. Kami sangat merekomendasikan agar generasi muda jangan memulai SE seorang diri. Pada saat punya ide dan konsep, cobalah mengajak orang lain untuk menjadi pendiri bersama kamu (*co-founder*). Kamu bisa

menggarap model bisnis bersama, sehingga prosesnya akan lebih menyenangkan.

Untuk memberi gambaran lebih jelas mengenai KMB ini, silakan simak bagian berikut ini yang mengulas tipe-tipe SE di Indonesia, disertai dengan contoh kasus dan bentuk KMB-nya.



4.2 GAMBARAN OPERASIONAL SOCIAL ENTERPRISE: KANVAS MODEL BISNIS

Lima kriteria SE yang sudah dibahas di atas diharapkan dapat membantu kita dalam mengembangkan ide menjadi suatu konsep organisasi berupa *social enterprise* (SE). Seperti yang sudah dibahas di bagian *food for thought* tentang model bisnis, metode perancangan model bisnis yang digunakan di dalam buku ini adalah Kanvas Model Bisnis (KMB) atau *Business Model Canvas* ala Osterwalder dan Oigneur (2012). Metode ini menggunakan kata “kanvas” karena keseluruhan operasional suatu organisasi bisnis dapat dituangkan ke dalam selembar kertas yang dapat dianggap seperti kanvas lukisan. Selain itu, bagi kamu yang ingin membangun usaha, apalagi *social enterprise*, mengimajinasikan diri kamu sedang melukis di atas kanvas dalam

membayangkan model bisnis mungkin bisa membantu proses kreatif dan membuat proses perancangan terasa lebih menyenangkan.

4.2.1 SEKILAS TENTANG KONSEP KANVAS MODEL BISNIS

KMB menjadi suatu metode yang cukup populer saat ini karena membuat kita dapat membayangkan bagaimana suatu organisasi akan beroperasi secara keseluruhan di kehidupan nyata hanya dengan melihat selembar kertas. *"Simplicity is the ultimate sophistication,"* demikian kata Leonardo da Vinci. Kira-kira seperti itulah hebatnya KMB. Ia dapat menyajikan suatu proses atau mekanisme yang banyak dan mungkin kompleks, hanya ke dalam selembar kertas. Selain itu, KMB juga dapat digunakan sebagai

kerangka acuan diskusi model bisnis sehingga diskusi dapat berjalan lebih fokus, terarah, efisien, dan sangat merangsang inovasi.

Metode KMB ini menganalogikan organisasi sebagai suatu bangunan yang terdiri dari sembilan unsur utama yang saling terkait. Kesembilan unsur tersebut adalah sebagai berikut.

- *Customer segment* atau segmen pengguna layanan/produk, adalah segmentasi masyarakat atau pasar yang akan ditargetkan menjadi penerima manfaat atas layanan atau produk yang ditawarkan oleh sebuah organisasi usaha (konsumen). Sebuah organisasi bisa memiliki lebih dari satu segmen pengguna atau segmen konsumen. Untuk konteks SE, segmen pengguna tidak hanya terdiri dari konsumen, tetapi juga penerima manfaat program pemberdayaan yang dilakukan SE (*beneficiaries*). Ada SE yang

beroperasi dengan segmen pengguna konsumen sama dengan segmen pengguna penerima manfaat, ada pula yang berbeda.

- *Value proposition* atau tawaran nilai, adalah bentuk keinginan atau kebutuhan masyarakat yang akan dilayani melalui produk/jasanya. Semakin unik atau khas sebuah tawaran nilai, semakin baik. Dapat dikatakan, *value proposition* adalah manfaat yang terkandung di dalam suatu produk atau jasa tertentu. Untuk konteks SE, tawaran nilai ini tidak terbatas pada nilai yang terkandung dalam produk/layanannya, namun juga mencakup visi dan misi sosial yang ingin dicapai oleh SE melalui suatu proses pemberdayaan. Hal ini karena produk/layanan yang ditawarkan SE bukanlah bentuk tawaran nilai utama yang ingin disampaikan oleh SE kepada segmen penggunanya. Tawaran nilai utamanya adalah misi atau perubahan sosial

tertentu, sedangkan produk/layanan adalah sarana atau alat untuk mencapai misi tersebut. Dengan *social value proposition* (tawaran nilai sosial yang tepat), SE akan dapat memperdalam peran konsumennya menjadi *supporter*. Konsumen akan terus membeli produk/layanan SE bukan hanya karena kualitasnya baik, namun juga karena konsumen ingin agar SE tersebut dapat terus melaksanakan misi sosial dan memberdayakan masyarakat secara berkelanjutan. Secara generik ada dua jenis *social value proposition* SE di Indonesia, yaitu memberdayakan diri sendiri bersama kelompok (*self-empowerment*) dan memberdayakan orang lain (*people empowerment*).

- *Channels* atau kanal distribusi, adalah soal bagaimana tawaran nilai yang terkandung di dalam produk/layanan disediakan sehingga bisa dinikmati segmen pengguna, baik secara

langsung, maupun tidak langsung. Bagian ini mencakup proses komunikasi dengan segmen pengguna, distribusi, dan saluran penjualan. Untuk aspek ini, secara umum tidak ada perbedaan antara SE dan organisasi bisnis biasa.

- *Customer relationship* atau hubungan dengan segmen pengguna, adalah bagaimana suatu organisasi menjaga hubungan baik dengan masing-masing segmen penggunanya.
- *Revenue stream* atau arus penerimaan, adalah sumber dan arus pendapatan yang dihasilkan dari masing-masing kelompok segmen pelanggan yang menjadi target layanan. Arus penerimaan merupakan akibat dari *value proposition* organisasi yang efektif sehingga dapat diterima dan dinikmati oleh segmen pengguna. Untuk konteks SE, arus penerimaan ini tidak terbatas pada pendapatan bisnis saja. Dengan adanya misi sosial sebagai

value proposition, revenue stream SE bisa lebih beragam. Sebagian sudah disinggung pada Bab 2, di subbagian finansial. Secara generik, SE dapat mendanai kegiatannya dari tiga jenis sumber dana, yaitu dana komersial (pendapatan bisnis, pinjaman atau penanaman modal skema komersial), semikomersial (iuran, penanaman modal atau pinjaman lunak, *non-devident investment*, dan lain-lain), dan sosial (hibah, donasi, sedekah, hadiah lomba, dan lain-lain).

- *Key resources* atau sumber daya kunci, adalah sumber daya utama yang diperlukan untuk dapat memberikan tawaran nilai kepada segmen pengguna; atau sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan produk layanan yang akan ditawarkan kepada segmen pengguna. Untuk konteks SE, bagian ini juga memiliki kekhasan tersendiri, yaitu dari segi sumber daya manusia. Beberapa SE perlu

mengandalkan relawan, sedangkan di organisasi bisnis biasa tidak ada relawan. Selain itu, ciri lain yang berlaku untuk semua jenis SE adalah adalah *intangible key resources* berupa *value* dan *trust*.

- *Key activities* atau kegiatan kunci, adalah aktivitas atau proses kunci yang dilakukan terhadap sumber daya yang ada agar dapat memberikan tawaran nilai atau untuk menghasilkan produk/jasa kepada segmen pengguna.
- *Key partnership* atau rekanan kunci, adalah beberapa mitra kunci yang dapat memasok salah satu sumber daya, atau yang dapat mendukung proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan kunci. Dengan adanya rekanan kunci ini, tidak semua kegiatan utama perlu dilakukan sendiri. Bagi SE, membangun jaringan rekanan kunci menjadi lebih penting karena dapat mempercepat proses perubahan

sosial yang diinginkan. Selain itu, dengan adanya jaringan rekanan, pada umumnya SE bisa menekan struktur biasanya karena beberapa kegiatan kunci dapat dilakukan bersama dalam skema *cost-sharing* atau *voluntary*.

- *Cost structure* atau struktur biaya, adalah keseluruhan struktur dan rincian biaya yang diperlukan untuk menawarkan dan memberikan tawaran nilai kepada segmen pengguna.

Untuk konteks SE, kami memandang ada dua unsur utama lain yang membentuk bangunan SE.

- *Orientasi target pengembangan organisasi*, merupakan target pengembangan cakupan atau skala kegiatan organisasi. Dari analisis hasil wawancara dan diskusi kami, ada SE yang target pengembangannya berfokus pada orientasi kesinambungan saja (*continuity*

oriented). Artinya, menargetkan agar SE terus ada, tidak perlu lebih besar skalanya atau lebih luas cakupan kegiatan atau area operasionalnya. Kasarnya, selamanya hanya beroperasi dengan cakupan tingkat kecamatan tidak apa-apa, yang penting masalah sosial masyarakat lokal dapat terus dibantu oleh layanan SE secara berkesinambungan.

Ada pula SE yang berorientasi pada kesinambungan dan pengembangan kegiatan (*sustainable development oriented*). SE jenis ini memiliki target agar cakupan kegiatannya dalam hal jenis kegiatan, jumlah kegiatan, jumlah peserta, atau penerima manfaat dapat terus berkembang walau tidak mesti disertai dengan perkembangan skala usaha atau dana kelolaannya. Misalnya, SE jenis ini berfokus mengembangkan organisasinya dengan memperluas jejaring dan rekanan kunci sehingga organisasi dapat melakukan lebih banyak kegiatan (contoh: pelatihan) tanpa

mengelola lebih banyak dana karena pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan meminjam ruangan secara gratis dari rekanan kunci, makanan dan minuman bisa disediakan melalui kontribusi sukarela peserta (sistem *potluck*) dan tenaga kunci lainnya seperti pelatih, moderator, dan fasilitator semuanya merupakan relawan.

Terakhir adalah SE yang target pengembangannya berorientasi pada pengembangan kegiatan dan skala usaha atau dana kelolaannya (*sustainable growth*). SE jenis ini ingin mengembangkan cakupan kegiatannya dengan turut menargetkan perkembangan skala bisnis atau dana yang dikelola. SE tipe ini umumnya ingin memperluas dampak sosial dengan mengandalkan kekuatan organisasi mereka sendiri sehingga penting bagi mereka untuk mengembangkan skala bisnis.

- *Skema kepemilikan dan kontrol.* Seperti yang sudah disinggung, ada wirausaha sosial di Indonesia yang memandang kepemilikan SE harus bersifat terbuka bagi orang atau lembaga lain dengan visi yang sama, sehingga kekuatan kontrol organisasi tidak akan berpusat pada satu atau sedikit sosok pemilik saja (kepemilikan kolektif). Seperti perkumpulan Telapak, mereka justru menargetkan kepemilikan penuh pada komunitas yang diberdayakan, dengan koperasi sebagai badan hukum yang dipilih. Perkumpulan Telapak hanya menjadi mitra, dan bukan pemilik koperasi tersebut.

Hal ini dipandang penting karena selain menyelesaikan masalah sosial, SE juga diharapkan “men-sosial-kan” kepemilikan atas aset, yang tadinya dimiliki beberapa orang saja, menjadi kepemilikan yang tersebar dan merata ke lebih banyak orang.

Di sisi lain, ada yang berpandangan bahwa kepemilikan kolektif tidak efisien dan mengandung risiko *mission drift* yang berasal dari luar individu pendiri atau pemilik awal. Pada beberapa kasus, keberadaan satu sosok pendiri yang dapat berperan sebagai kapten dan memiliki wewenang untuk memimpin organisasi secara lebih otoriter adalah faktor utama yang menjaga pengembangan organisasi agar tidak melenceng dari visi awal. Dengan pola ini pun proses pengambilan keputusan menjadi lebih efisien. Untuk itu, terkait unsur skema kepemilikan dan kontrol ini, kami bagi SE ke dalam dua jenis skema, yaitu *kepemilikan kolektif dan kontrol demokratis*, serta *individual dan otoriter*.

Seluruh unsur di atas (9+2) merupakan hal-hal dasar yang perlu diidentifikasi secara jelas oleh setiap organisasi usaha (termasuk

SE) yang ingin tumbuh kuat. Intisari dari 9+2 unsur dasar di atas dapat disajikan ke dalam selembar kertas atau kanvas. Melalui satu lembar kanvas model bisnis tersebut, sebuah organisasi usaha dapat menyusun suatu hipotesis perencanaan operasional ke depan dan mengevaluasi koherensi setiap langkah bisnis yang telah dilakukan dengan rencana tersebut. Yang terpenting, kanvas model bisnis dapat secara rasional menjelaskan bagaimana sebuah organisasi usaha menciptakan, menawarkan, dan menyediakan tawaran nilainya kepada konsumen yang akhirnya akan berakibat pada kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan pendapatan.

Untuk lebih jelas soal kerangka KMB, silakan lihat contoh di *link* ini: <https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA>.

Di situ KMB digunakan untuk menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan maskapai murah (*budget airlines*) beroperasi sehingga bisa menawarkan harga yang sangat murah kepada konsumen, namun tetap mampu menghasilkan laba yang cukup menggiurkan. Gambar berikut juga menunjukkan bentuk standar KMB. Namun, untuk konteks ini bentuk KMB akan ditambah dengan satu blok mengenai target pengembangan organisasi di bagian atas kanvas, dan satu blok mengenai kepemilikan dan kontrol di bagian bawah kanvas.

The Business Model Canvas



© 2005-2011 Business Model Canvas. All rights reserved. Business Model Canvas is a trademark of Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

 **Strategyzer**
strategyzer.com

GAMBAR 40 Bentuk standar Kanvas Model Bisnis.

Sumber: https://strategyzer.com/canvas?_ga=1.203240465.1838478417.1398165980

4.2.2 TIPE-TIPE SOCIAL ENTERPRISE DI INDONESIA BERDASARKAN POLA MODEL BISNISNYA

SE di Indonesia memiliki banyak wajah. Setelah turun ke lapangan dan mewawancarai para praktisi dan penggiat SE, kami menemukan bahwa kesamaan atau *common denominator* antara SE yang satu dengan yang lain hanya sampai pada lima kriteria dasarnya. Selainnya, SE memiliki karakteristik operasional (model bisnis) yang berbeda, tergantung pada bentuk yang diinginkan pendiri/anggota SE yang bersangkutan. KMB adalah alat yang kami gunakan untuk menggali teknis operasional SE yang diwawancara. Dengan demikian, hasil analisisnya dapat memperkaya kajian kami atas beberapa teori sehingga kami bisa memetakan SE yang ada di Indonesia ke dalam beberapa tipe tertentu. Tipe-tipe

tersebut yaitu: (1) *Community-based*; (2) *Not-for-profit*; (3) *Hybrid*; dan (4) *Profit-for-benefit*.⁸

Tujuan kategorisasi tipe karakter ini adalah untuk memahami dan menghargai keragaman corak SE di Indonesia. Semua tipe dipandang setara karena yang terpenting adalah *what works for you*, yaitu tipe mana yang paling cocok untuk mengantarkan SE mencapai tujuannya. Jika tujuannya adalah mengoptimalkan potensi dana zakat untuk kemaslahatan umat, maka SE nonprofit adalah yang paling tepat. Jika mengorganisasikan barisan gerakan untuk menyelesaikan suatu masalah yang tengah dihadapi oleh suatu komunitas, maka *community based SE* mungkin yang paling cocok.

Perlu pula dimaknai bahwa karakteristik SE bukanlah sesuatu yang statis. Sebagaimana dinamisnya karakter individu yang bisa

8. Beberapa studi sebelumnya menggunakan istilah *for-profit* SE untuk tipe SE ini. Namun untuk mempertegas bahwa fungsi profit pada SE adalah untuk mendukung misi sosial, kami gunakan istilah *profit-for-benefit* SE

berubah seriring waktu, sebuah SE dapat saja mengalami perubahan tipe. Sebuah SE dapat berubah dari tipe yang satu ke tipe yang lain karena SE perlu berkembang secara organik menyesuaikan dirinya dengan perkembangan organisasi dan tuntutan situasi/kondisi yang dihadapi.

Nah, sekarang mari kita membahas tipe-tipe SE tersebut. Untuk memudahkan kamu dalam memahami dan membandingkan perbedaan operasional dari masing-masing tipe SE tersebut, kami akan menguraikan keempat tipe SE model bisnis dengan menggunakan kerangka Kanvas Model Bisnis.

COMMUNITY-BASED SOCIAL ENTERPRISE

Pendirian *community-based social enterprise* (CBSE) umumnya berangkat dari kebutuhan komunitas yang memiliki kesamaan masalah, kondisi, minat (*community of interest*) atau kebutuhan masyarakat lokal yang tinggal di lokasi geografis yang sama (*geographical community*). Oleh karena itu, pada umumnya di CBSE, konsumen adalah sekaligus *beneficiaries* atau penerima manfaat karena kegiatannya bersifat dari anggota untuk anggota. *Value proposition* yang ditawarkan organisasi adalah pemberdayaan diri sendiri secara berkelompok (*self-empowerment*), di mana para anggota komunitas bergabung dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah bersama. Dari semua kategori yang ada, CBSE merupakan SE dengan proses bisnis yang paling tradisional. Di Indonesia banyak ditemukan dalam bentuk koperasi.

Biasanya (tidak semua) CBSE memiliki target organisasi yang cukup sederhana, yaitu menyelesaikan masalah anggota komunitas. Jadi, yang paling penting bagi anggota dan pengurus adalah kesinambungan (*continuity*) organisasi dan kegiatan sosial serta bisnisnya agar dapat terus melayani kebutuhan masyarakat anggota komunitas. Biasanya juga tidak ada niat untuk meningkatkan cakupan kegiatan sosial atau skala usaha bisnis, misalnya dari cakupan area operasional tingkat kecamatan menuju tingkat kabupaten atau provinsi.

Salah satu contoh CBSE yang kami kunjungi adalah Koperasi Mufakat. Organisasi ini dibentuk karena adanya kesamaan masalah yang dihadapi komunitas tunanetra yang bernama PERMASTE dalam mengakses barang-barang kebutuhan khusus tunanetra. Menghadapi masalah tersebut, Koperasi Mufakat memberikan solusi dengan melayani

Koperasi Mufakat (PERMASTE)

Orientasi Organisasi: Kesinambungan (*Continuity*)



Cost Structure

- Rutin: operasional kantor
- Variabel: forum-forum komunikasi/edukasi + pembelian barang

Revenue Streams

- Simpanan pokok anggota
- Simpanan wajib anggota

- Tabungan anggota
- Hasil penjualan barang

Kepemilikan dan kontrol: kolektif dan demokratis

GAMBAR 41 pola model bisnis *community-based social enterprise*

pengadaan barang seperti ponsel, tongkat, alat pijat, dan komputer khusus tunanetra. Organisasi mendapatkan profit dari persentase transaksi, sedangkan komunitas yang bersangkutan mendapatkan manfaat dari kemudahan membeli dan fasilitas cicilan 5-7 bulan. Dengan demikian terlihat bahwa Koperasi Mufakat melayani satu segmen pengguna. Konsumen yang membayar juga berperan sebagai penerima manfaat yang diberikan oleh organisasi (*consumers = beneficiaries*). Oleh karena sifat kegiatan koperasi ini dari anggota untuk anggota, maka dapat dikatakan bahwa proporsionalitas nilai yang ditawarkan adalah pemberdayaan diri sendiri dengan memberikan solusi yang berkelanjutan atas masalah bersama.

Untuk menjangkau segmen penggunanya, Koperasi Mufakat banyak memanfaatkan

kanal distribusi (*channels*) yang bersifat interaksi langsung melalui penjualan via *offline* (melalui toko sendiri atau *outlet*) dan media telepon/SMS. Untuk membangun dan mempertahankan hubungan baik dengan penggunanya (*customer relationship*), Koperasi Mufakat sangat mengandalkan hubungan personal antara pengurus dengan anggota. Selain itu, ada pertemuan informal yang dilakukan secara rutin untuk membicarakan kegiatan dan rencana organisasi, serta siraman rohani. Organisasi juga sering mengadakan pelatihan dan pembinaan dengan fasilitas paket panti, kontrak panti, serta biaya hidup selama enam bulan pelatihan.

Terkait aspek sumber daya kunci, kami melihat relawan sebagai sumber daya kunci yang sangat penting bagi CBSE, tak terkecuali Koperasi Mufakat. Pengurus koperasi adalah

anggota koperasi yang bersedia menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi tanpa bayaran. Kepala pengurus koperasi bahkan merelakan rumahnya untuk dijadikan sekretariat koperasi. Sebuah CBSE bisa saja mempekerjakan karyawan yang dibayar. Namun, dalam pola model bisnis ini umumnya peran karyawan tidak signifikan dibandingkan peran relawannya. Artinya, karyawan bisa menjadi bagian dari sumber daya, namun bukan yang kunci. Relawan adalah sumber daya kuncinya.

Selain sumber daya manusia, dana juga menjadi sumber daya kunci CBSE, namun khusus dana yang bersifat semikomersial. Yang kami maksud dengan dana semikomersial adalah dana-dana yang didapatkan dari individu yang mendapatkan manfaat dari uang yang diberikan kepada organisasi. Bentuk dana semacam ini biasa disebut iuran,

yang menjadi prasyarat anggota untuk dapat menikmati fasilitas yang disediakan organisasi. Misalnya persentase bunga pinjaman yang lebih kecil atau harga produk/jasa yang lebih murah dibandingkan untuk nonanggota. Rekanan kunci koperasi mencakup komunitas dan *supplier* barang kebutuhan tunanetra.

Koperasi Mufakat memperoleh dana untuk *start-up* dari simpanan pokok dan subsidi anggota PERMASTE, sedangkan modal kerja dibiayai dari dana swadaya yang berasal dari simpanan wajib dan tabungan anggota. Biaya yang dikeluarkan Koperasi Mufakat hanya mencakup biaya operasional, biaya variabel kegiatan sosial, dan biaya kulakan barang kebutuhan tunanetra.

Koperasi Mufakat didirikan dari rasa kebersamaan sebuah komunitas untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri, sehingga Koperasi Mufakat dimiliki oleh

komunitas secara kolektif. Dengan semangat “dari, oleh, dan untuk kita”, para anggota koperasi memiliki hak untuk berpendapat dalam pengambilan keputusan organisasi. Bisa dikatakan kontrol organisasi bersifat demokratis. Kontrol oleh anggota tidak dilakukan dari hari ke hari. Kewenangan anggota didelegasikan kepada pengurus yang dipilih melalui Rapat Anggota Tahunan dan bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi. Para anggota akan mendapatkan laporan perkembangan organisasi melalui pertemuan rutin, mading, atau *newsletter*.

Contoh lain yang kami kunjungi adalah Koperasi Putera Mekar di Garut. SE ini juga merupakan tipe CBSE, namun memiliki target orientasi yang lebih tinggi daripada Koperasi Mufakat. Hal ini tidak terlepas dari peran ketua pengurusnya yang bercita-cita tinggi. Koperasi Putera Mekar sudah dapat

memecahkan masalah rantai pemasaran produk daun teh yang dihasilkan petani. Selanjutnya, Koperasi Putera Mekar ingin meningkatkan cakupan kegiatan dan skala usahanya agar nilai tambah yang dapat dinikmati petani selaku pemilik koperasi juga lebih besar. Pengembangan yang sudah dilakukan berupa pembangunan pabrik teh sehingga koperasi juga dapat menawarkan teh dalam kemasan kepada masyarakat. Sementara itu, pengembangan yang ingin dilakukan adalah kepemilikan unit kegiatan simpan pinjam dan toko serba ada. Contoh kasus ini menunjukkan bahwa tidak semua CBSE memiliki target pengembangan organisasi yang terbatas pada orientasi kesinambungan saja (*continuity oriented*).

BOX 9. SOCIAL ACTIVISM/COMMUNITY SEBAGAI CIKAL BAKAL SOCIAL ENTERPRISE ● ● ●



GAMBAR 42 Perkumpulan Telapak.

Sumber : <https://indonesiaproud.wordpress.com/2010/07/08/telapak-raih-2010-skoll-awards-for-social-entrepreneurship/>

Tahukah kamu kalau membangun sebuah SE tidak perlu dari nol? Seandainya sekarang kamu sudah memiliki komunitas yang memiliki kesamaan minat atau kepedulian atas masalah sosial tertentu, kamu bisa menaikkan “level” komunitas atau perkumpulanmu dari komunitas sosial menjadi SE. Hal ini sangat memungkinkan karena komunitas secara umum sudah memiliki *intangible key resources* yang dibutuhkan SE,



Sumber: <https://www.crowdrise.com/telapakindonesia>

yaitu *value* (kesamaan cita-cita, keyakinan, dan cara pandang) dan *trust* (rasa saling percaya). Dengan demikian, kegiatan kamu dapat dilakukan secara lebih terorganisasi dan berkelanjutan. Ketika masih berupa komunitas, pengelolaan

kegiatan umumnya bersifat *ad hoc* atau kepanitiaan. Setelah kegiatan selesai, timnya pun dibubarkan. Hal ini tentu tidak mendukung keberlanjutan kegiatan. Akibatnya, dampak sosial yang diberikan juga tidak optimal. Ada banyak SE di Indonesia yang berasal dari komunitas atau aktivitas sosial. Namun, yang sudah terbukti adalah kisah dari Perkumpulan Telapak.

Perkumpulan TELAPAK (www.telapak.org) terdiri dari sekelompok pencinta alam yang senang menjelajah hutan. Mereka merasakan bagaimana masyarakat sekitar hidup sejahtera dari hutan dan sungai. Namun, semua



itu berubah ketika penggundulan hutan akibat *illegal logging* merajalela. Masyarakat tidak lagi bisa memenuhi kebutuhannya dari hutan. Mereka terdesak dan terpaksa “melacurkan diri” dengan menjadi pesuruh cukong *illegal logging*. Mereka mencuri kayu. Kalau ada operasi, mereka yang masuk penjara, sedangkan cukongnya tidak pernah masuk penjara. Pada akhirnya, masyarakat hutan yang kembali menjadi korban.

Berangkat dari rasa keprihatinan itu, dibentuklah Telapak yang awalnya hanya berfokus pada kampanye anti *illegal logging*. Seiring waktu, anggotanya berpikir untuk menjadikan Telapak sebagai konglomerasi sosial dengan merambah beberapa unit bisnis di antaranya Kotahujan.com, Gekko Studio, T-port, Koperasi Telapak, Telapak Printing, Kedai Telapak, Poros Nusantara, serta Poros Nusantara Media.

Yang menarik adalah Telapak melahirkan unit bisnisnya untuk mengatasi masalah yang dihadapi perkumpulan tersebut. Unit bisnis yang mereka anggap sebagai alat perjuangan ternyata menguntungkan. Misalnya, Telapak Printing tercipta karena kesulitan yang dialami Telapak untuk mencetak bahan-bahan kampanye anti *illegal logging* yang dianggap sensitif. Hal yang sama juga terjadi ketika Telapak memutuskan untuk mendirikan stasiun TV lokal di Kendari. Telapak



memiliki program mendidik para investigator hutan untuk membuat "data tak terbantahkan" dalam bentuk video. Namun, setelah kemampuan membuat video data ini ada, Telapak tidak bisa memublikasikannya di TV karena dianggap isu yang berbahaya. Akhirnya, Telapak memutuskan untuk membuat saluran TV sendiri yang ternyata mendatangkan keuntungan.

Selain itu, Perkumpulan Telapak juga memiliki hubungan kemitraan bisnis dengan koperasi-koperasi milik komunitas yang mereka berdayakan untuk mengelola hutan dan memanfaatkan nilai ekonominya secara berkelanjutan dan mandiri. Wujud kemitraan tersebut adalah berupa pendirian perusahaan *joint-venture* berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT), di mana Perkumpulan Telapak dan koperasi mitra sebagai pemiliknya. Contoh dari perusahaan tersebut adalah PT Konsel Jaya Lestari, di Konawe Selatan, yang bisnis utamanya adalah memasarkan dan memfasilitasi sertifikasi internasional (seperti sertifikasi Forest Stewardship Council) dari produk-produk kayu yang dihasilkan koperasi mitra.

NOT-FOR-PROFIT SOCIAL ENTERPRISE

Pola model bisnis yang kedua kami sebut sebagai *Not-for-Profit Social Enterprise* (NFPSE). NFPSE umumnya berfokus pada pemberdayaan masyarakat atau *people empowerment* (Lihat Gambar 43) sehingga organisasi harus menciptakan transformasi hidup masyarakat dalam ruang lingkup yang lebih luas. Artinya, pendirian NFPSE ini secara umum diinisiasi oleh individu yang peduli dan ingin membantu mengatasi masalah masyarakat, bukan yang mengalami masalah tersebut. Umumnya NFPSE tidak akan puas dengan hanya orientasi *sustainability*. NFPSE ingin setidaknya mengembangkan cakupan kegiatan sosialnya (*development*) untuk menciptakan dampak sosial yang lebih besar. Untuk pengembangan inilah NFPSE membutuhkan pengelolaan yang lebih



GAMBAR 43 Contoh kontras penggalangan donasi keagamaan tradisional.

Sumber : Ekslusif

profesional, sumber daya manusia yang kompeten, dan alternatif penerimaan yang lebih beragam. Contoh SE yang mencerminkan tipe NFPSE adalah Dompet Dhuafa (www.dompetdhuafa.org).

Dompet Dhuafa (DD) melayani dua pasar yang berbeda yaitu penerima manfaat (kami sajikan dalam warna oranye) dan konsumen yang mengeluarkan uang (dalam warna hijau). Jadi, individu penerima manfaat adalah orang yang berbeda dengan individu konsumen (*beneficiaries ≠ consumers*). Penerima manfaat

Dompet Dhuafa

Orientasi Organisasi: Sustainable Development



Cost Structure

- Rutin: operasional kantor (gaji SDM, utilitas, dll)
- Variabel: operasional program, rekrutmen dan pengelolaan relawan

Revenue Streams

- ZISWAF
- Hibah

- CSR Korporasi

Kepemilikan dan kontrol: kolektif dan demokratis

GAMBAR 45 Pola Model Bisnis Not-For-Profit Social Enterprise

yang dilayani oleh DD mencakup masyarakat miskin atau marginal yang tercakup dalam delapan kelompok masyarakat penerima zakat (mustahik). Sementara itu, yang termasuk kategori konsumen DD adalah filantropis atau individu yang ingin menyalurkan zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF), konsumen yang membeli barang/jasa yang dijual oleh PT Dompet Dhuafa Corpora (www.ddcorpora.co.id) sebagai SE, serta lembaga donor yang memberikan dana untuk pencapaian misi sosial.

Sebuah NFPSE berkewajiban untuk memperlakukan seluruh segmen penggunanya selayaknya pelanggan (*customer*) yang harus dipenuhi kepuasannya agar kegiatan NFPSE dapat berkelanjutan. Penerima manfaat dan konsumen memiliki tingkat prioritas yang sama dan harus ditangani dengan sama

baiknya. Kesuksesan organisasi ditentukan oleh keberhasilan NFPSE dalam memberikan pelayanan bagi semua segmen penggunanya. Testimoni penerima manfaat akan secara signifikan memengaruhi tingkat kepercayaan konsumen filantropis dan lembaga donor. Testimoni ini merupakan indikator sederhana yang menunjukkan keberhasilan SE dalam menciptakan dampak bagi kehidupan masyarakat penerima manfaat.

Saluran distribusi yang digunakan DD untuk menjangkau penerima manfaatnya adalah melalui interaksi langsung. Misalnya di bidang kesehatan, DD mengadakan program Layanan Kesehatan Cuma-cuma (LKC) melalui beragam kegiatan baik yang bersifat preventif, promotif, dan kuratif. Sejak tahun 2009 Dompet Dhuafa membangun rumah sakit gratis bagi pasien dari kalangan masyarakat miskin. Rumah sakit ini memiliki fasilitas lengkap, dari poliklinik,

dokter spesialis, ruang operasi, rawat inap, UGD, apotek, hingga metode pengobatan komplementer. Di bidang pendidikan, DD mendirikan SMART EI, sekolah berasrama gratis dengan lama program lima tahun SMP-SMA. Sekolah ini didirikan untuk anak-anak Indonesia yang berpotensi namun memiliki kesulitan ekonomi.

Untuk menjangkau pemberi ZISWAF, DD menjalankan empat strategi. Yang pertama adalah *integrated marketing communication* dengan tujuan memperkenalkan DD dan kegiatannya kepada masyarakat melalui iklan di halaman media cetak, media siaran, dan slot tayangan televisi. Strategi kedua adalah sistem jemput bola dengan menurunkan relawan DD ke beberapa titik seperti pusat perkantoran dan pusat perbelanjaan. Berkat sistem ini DD berhasil menggandeng 114 korporasi besar seperti Exxon Mobile, Trakindo, Adira, dan Telkom.



GAMBAR 44 Brand Ambassador Dompet Dhuafa

Sumber: <http://kutakkatik.com/86.html>

Strategi berikutnya, DD menggelar berbagai kegiatan di pusat perbelanjaan untuk menarik perhatian masyarakat. *Event* ini terutama diadakan pada bulan

Ramadhan karena merupakan momen untuk menghimpun dana kelolaan yang lebih banyak 30%-40% daripada bulan-bulan lainnya. Strategi terakhir adalah mengangkat duta (*brand ambassador*) DD seperti Inneke Koesherawati (artis), Bambang Pamungkas (atlet), dan Ippho Santosa (motivator) sebagai daya tarik bagi masyarakat untuk meneladani sang idola dalam aksi sosial.

Untuk menjaga hubungan dengan penggunanya, DD memanfaatkan cara-cara

tradisional seperti komunikasi langsung secara personal melalui kunjungan, pertemuan rutin, dan pendampingan bagi penerima manfaat. Komunikasi dengan pemberi ZISWAF dilakukan melalui *website*, *newsletter*, dan laporan. Laporan keuangan ini sangat penting karena menjadi bentuk pertanggungjawaban DD terhadap dana ZISWAF yang dikelolanya. Laporan ini menjadi salah satu aspek terpenting yang membangun kredibilitas DD sebagai lembaga pengelola ZISWAF.

Untuk memperkokoh akuntabilitas, setiap tahun laporan keuangan DD diaudit oleh Kantor Akuntan Publik. Hal ini tampaknya berhasil meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan dana sosialnya melalui DD. Pada tahun 2014 DD berhasil menghimpun dana sosial masyarakat sekitar Rp200 miliar! Angka ini lebih dari tiga kali lipat dana yang dihimpun oleh Badan Amil

Zakat Nasional (yang resmi didirikan oleh pemerintah melalui undang-undang), yaitu sekitar Rp 60 miliar pada tahun 2014.

Dalam menjalankan organisasinya, DD mempekerjakan relawan dan karyawan profesional yang memiliki peran besar. Dengan begitu, DD dikelola secara profesional layaknya sebuah perusahaan. *Hiring the right man for the right job!* Pada saat yang sama, DD menganggap peran relawan sama pentingnya, bahkan ada program khusus untuk menjaring relawan yaitu DD Volunteer yang berada di bawah Divisi Program Relief DD. DD Volunteer merupakan payung besar yang mewadahi dan menjadi pusat sistem DD dalam mengelola seluruh relawannya dan bertujuan untuk menciptakan komunitas relawan berbasis dukungan masyarakat untuk kampanye zakat serta gerakan kemanusiaan melalui program yang dijalankan DD.



GAMBAR 46 Training Relawan Dompet Dhuafa

Sumber : <http://volunteer.dompetdhuafa.org/index.php/events/view/37>

Selain sumber daya manusia, sumber daya kunci DD juga mencakup inovasi. Inovasi yang diciptakan DD terutama adalah strateginya dalam menjangkau konsumen pemberi ZISWAF. Melalui inovasi tersebut, DD dapat menghimpun dana lebih besar untuk meningkatkan cakupan kegiatan sosialnya sekaligus menghasilkan dampak sosial yang lebih besar.

Sebagaimana bentuk organisasi lain, dana merupakan salah satu sumber daya kunci bagi DD. Namun, bagi DD, yang menjadi sumber

daya kunci adalah dana nonkomersial yang bersifat pemberian yaitu ZISWAF. Disebut dana nonkomersial karena sang pemberi dana tidak mendapatkan manfaat dari pemberian dana tersebut. Motivasi pemberiannya semata-mata untuk membantu meringankan kesulitan orang lain. Yang termasuk rekanan kunci DD meliputi individu donatur pemberi ZISWAF, korporasi, dan lembaga amil zakat lainnya.

Di samping dana ZISWAF yang dikelolanya, DD juga memiliki sumber dana lain yaitu dari profit/laba yang dihasilkan oleh DD Corpora. Seluruh hasil usaha DD Corpora digunakan untuk mendukung Yayasan Dompet Dhuafa Republika. Kelembagaan DD Corpora ditetapkan mandiri dan berbadan hukum perseroan, dengan kepemilikan saham utama pada Yayasan Dompet Dhuafa Republika. DD Corpora sendiri membawahi enam unit bisnis

yang bergerak di bidang konstruksi bangunan tahan gempa (DD Konstruksi), usaha ritel jual beli barang bekas berkualitas (DD Niaga), travel layanan umrah dan haji (DD Travel), produksi air kemasan, galon, botol, dan *cup* (DD Water), jasa pelayanan kesehatan (DD Medika), manajemen aset (PT Wasila Nusantara), dan lembaga keuangan syariah bukan bank (PT Permodalan BMT Ventura).

Meski DD sudah memiliki beberapa alternatif penerimaan dari unit-unit bisnisnya, donasi masih tetap menjadi penerimaan yang paling dominan. Pencapaian profit organisasi pun bukanlah fokus dari kegiatan yang dilakukan DD. Fokus DD tetap pada pengelolaan dana ZISWAF dan pelaksanaan kegiatan sosialnya. Inilah yang menjadi ciri khas sekaligus alasan di balik nama tipe SE dengan model bisnis ini, yaitu tidak untuk profit (*not-for-profit*).

Sebagai pengelola dana sosial masyarakat, setiap pengurus DD tidak boleh memiliki DD. Hal ini diinformalkan melalui pemilihan badan hukum yayasan. Di dalam organ organisasi sebuah yayasan tidak ada pemilik, hanya ada pendiri, pembina, pengawas, dan pengurus. Harta pendiri yang sudah disetorkan sebagai harta yayasan pada saat pendirian tidak bisa dipandang sebagai saham, melainkan murni sebagai pemisahan dan penyerahterimaan kekayaan. Karakteristik ini membuat skema kepemilikan DD dapat dikatakan bersifat kolektif. Tidak ada individu atau sekelompok orang tertentu yang menjadi pemilik organisasi tersebut. Pimpinan organisasi merupakan individu yang dipekerjakan secara profesional, namun wewenangnya terbatas. Kebijakan-kebijakan yang bersifat prinsip memerlukan persetujuan dewan pembina

atau pengawas, sebagai organ organisasi yang berperan menjaga agar pengembangan DD tetap di jalur yang benar, yaitu membantu, membangun, dan memberdayakan masyarakat yang membutuhkan. Dengan demikian, skema kontrolnya dapat dibilang cenderung demokratis.

HYBRID SOCIAL ENTERPRISE

Tipe *hybrid social enterprise* (HSE) ini pada umumnya memiliki target yang berorientasi kesinambungan dan pengembangan (*sustainable development*). Jika pada NFPSE sumber dana untuk mendukung pengembangan organisasi masih berfokus pada dana sosial, pada HSE komposisi sumber dananya sudah lebih terdiversifikasi dengan komposisi yang cenderung seimbang antara

Yayasan Cinta Anak Bangsa

Orientasi organisasi: *Sustainable Growth*



Cost Structure

- Rutin: operasional kantor (gaji SDM, utilitas, dll) – berbagi dengan unit bisnis
- Variabel: operasional program, rekrutmen dan pengelolaan relawan

Revenue Streams

- Hibah
- Provisi pendapatan unit bisnis

- CSR Korporasi
- Kerjasama pihak ketiga
- Pinjaman bank
- Impact investor

Kepemilikan dan kontrol: kolektif dan demokratis

GAMBAR 49 Pola Model Bisnis *Hybrid Social Enterprise*

dana sosial, semikomersial, dan bahkan komersial. SE di Indonesia yang dapat digolongkan sebagai SE tipe *Hybrid* adalah Yayasan Cinta Anak Bangsa atau YCAB (www.ycabfoundation.org).

YCAB melayani dua tipe segmen pengguna karena individu penerima manfaat bukan orang yang sama dengan individu yang memberikan uang kepada HSE. Dengan demikian, jenis *value proposition* sosial YCAB adalah pemberdayaan masyarakat (*people empowerment*), bukan *self-empowerment*. Segmen pengguna YCAB yang berupa penerima manfaat adalah remaja prasejahtera (usia 10-24 tahun) dan ibu-ibu prasejahtera. Sementara itu, segmen pengguna yang berupa konsumen adalah konsumen yang membeli produk/jasa yang dihasilkan unit bisnis di bawah YCAB, donatur perorangan, dan lembaga donatur/pemberi hibah.

Untuk menopang kelangsungan YCAB Foundation, dibangunlah unit-unit bisnis yang menjadi *profit center* sebagai penyokong biaya operasional dan manajemen seperti, YADA Indonesia (gambar 47), Terrazone (gambar 48) dan Beauty Inc. Di sini tampak bahwa sumber pendanaan YCAB sudah bercampur antara dana sosial dengan dana komersial berupa laba bisnis.

Melalui unit bisnisnya, YCAB menawarkan beberapa proposisi nilai bisnis. Dari YADA Indonesia dan Terrazone, proposisi yang ditawarkan berupa hiburan anak yang murah. Melalui salon kecantikan Beauty Inc., YCAB menawarkan nilai berupa relaksasi dan perawatan tubuh. Saluran distribusi yang digunakan ketiga unit bisnis ini untuk menjangkau konsumen mencakup toko dan *outlet*.



GAMBAR 47 Boneka Tunggangan YADA Indonesia

Sumber : <https://meezansadja.wordpress.com/2010/02/07/yada-toys/>



GAMBAR 48 TerraZone menawarkan alternatif pusat video games dengan harga terjangkau

Sumber : <http://halloriau.com/read-belanja-22513-2012-03-30-terrazone-hadir-di-plaza-sukaramai.html>

Sumber : http://s59.photobucket.com/user/akachan_photos/media/Facebook/Grand%20Opening%20TerraZone/20588_10151327315064208_1002623757_n.jpg.html

Strategi membangun hubungan dengan penerima manfaat dilakukan dengan komunikasi personal melalui pendampingan dan pertemuan mingguan. Terhadap konsumen unit bisnisnya, YCAB menerapkan strategi berupa kontrol kualitas layanan untuk menjamin kepuasan konsumennya. Sementara itu, untuk membina hubungan dengan konsumen donatur, YCAB memanfaatkan *website* dan laporan tahunan. Sebagai pertanggung-jawaban terhadap donasi-donasi yang masuk, YCAB membuat laporan keuangan dan program secara grup yang diaudit (*audited report*). Laporan program mengandung *impact metrics* (indikator dampak yang mencakup penurunan *mindset* negatif, peningkatan peserta program yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan yang berhasil mendapatkan pekerjaan). Pengiriman laporan dapat

disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pendonornya. Ada yang tiga bulanan, enam bulanan, dan lain-lain. Untuk proyek khusus, misalnya proyek Rumah Teknik Samsung, YCAB melakukan audit program sendiri. Perbedaan HSE dengan NFPSE memang lebih nyata jika dilihat dari sisi jenis sumber dana yang menjadi *key resources* sekaligus *revenue stream* mereka. Jika dilihat dari sisi sumber daya manusia, pada kasus tertentu ada HSE yang peran relawannya sudah bukan kunci, namun ada pula yang masih menjadi sumber daya kunci. Perbedaan HSE dan NFPSE belum terlalu kontras jika dilihat dari sisi sumber daya manusia kuncinya. Untuk kasus YCAB, manajemen YCAB memang merupakan SDM profesional yang direkrut karena kompetensi dan hati yang memiliki dedikasi terhadap misi sosial yang diusung YCAB. Namun, untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sosial agar dapat berjalan lancar dan memberikan

dampak sosial yang sesuai harapan, YCAB tetap masih membutuhkan relawan. Saat ini YCAB mengelola lebih dari 2.000 orang relawan pertahunnya.

Satu hal yang unik dalam unsur *key resources* YCAB adalah inovasi. YCAB selalu mendorong timnya untuk melahirkan inovasi, baik dalam merancang maupun mengimplementasikan program-program yang berkelanjutan dalam membangun kemandirian remaja dan ibu-ibu prasejahtera. Hasilnya, memasuki usianya yang ke-16 tahun, YCAB telah menyentuh 2,7 juta penerima manfaat dan menjadi satu-satunya NGO asal Indonesia yang masuk ke jajaran 100 besar NGO terbaik di dunia pada tahun 2015. YCAB berada di peringkat 63, mengungguli dua NGO internasional ternama seperti World Vision di peringkat ke-78 dan Greenpeace di peringkat ke-89.

Rekanan kunci YCAB meliputi mitra program seperti Bina Nusantara, BNKP Bekasi, BNN, BNP DKI, Colombo Plan, Deplu, dan Diknas. YCAB juga bermitra dengan badan NGO dan badan internasional seperti INSEAD, World Bank, UNDP, Unicef, Wellspring International, dan Asian Development Bank. Rekanan kunci lainnya mencakup bank, korporasi, donatur, *consulting partners* seperti BCG, Accenture, dan EY untuk urusan legal, serta media yang memberikan jasa mereka secara *pro bono*. Banyaknya rekanan seperti ini juga merupakan ciri dari organisasi SE yang berorientasi *sustainable development*.

Saat ini YCAB masih memiliki keinginan untuk menciptakan dampak sosial yang lebih besar melalui kemandirian finansial. Oleh karena itu, YCAB memberikan perhatian besar dalam pengelolaan unit bisnisnya untuk mendapatkan profit demi pengembangan,

dan mengurangi ketergantungan organisasi pada sumber-sumber dana sosial. Pada tahun 2014, dana yang didapatkan YCAB dari unit bisnisnya mencapai 25% dari total dana. Ditargetkan pada tahun 2020 persentase tersebut dapat ditingkatkan menjadi 50%. Dengan adanya unit bisnis, YCAB berbagi sumber daya dengan unit bisnis sehingga beban YCAB menjadi ramping. Misalnya unit bisnis YCAB ada yang menyewa gedung kantor, sehingga beberapa karyawan YCAB dapat ikut berkantor di situ. Itulah sebabnya 100% dana yang bersifat non-komersial seperti donasi publik yang masuk lewat *on-line*, bank transfer, melalui program-program *fundraising*, serta dana semi-komersial dari *impact/social investor* hanya digunakan untuk membiayai program sosial. hal ini membuat YCAB juga memiliki orientasi *sustainable growth*.

Dari sisi kepemilikan, dapat dibilang HSE tidak memiliki ciri khusus karena ada yang bersifat individual dan ada yang bersifat kolektif. Untuk kasus YCAB, pemilihan badan hukum yayasan menunjukkan bahwa skema kepemilikannya adalah kolektif. Selain itu, ada dewan penasihat yang membuat proses pengambilan keputusan-keputusan besar di YCAB berjalan sesuai dengan nilai-nilai demokrasi. Dewan direksi YCAB juga terdiri dari individu-individu yang kuat dengan jati diri dan profesionalitas tinggi. Dengan demikian, sulit untuk menjadi pemimpin dengan gaya otoriter di YCAB.

Dari penjelasan di atas telah dipaparkan bahwa YCAB memiliki cita-cita untuk terus meningkatkan rasio pendanaan misi sosial yang berasal dari unit bisnis mereka dalam rangka mengurangi ketergantungan terhadap penyandang dana-dana sosial. Dari hal ini

tampak bahwa status YCAB yang model bisnisnya saat ini mencerminkan tipe HSE tidak akan bersifat permanen, tetapi hanya bersifat transisi. Dalam wawancara yang kami lakukan, Veronica Colondam selaku Pendiri dan Direktur Utama YCAB mengungkapkan bahwa posisi YCAB sekarang sebagai HSE adalah suatu proses transisi menuju kemandirian penuh, jadi bukanlah tujuan akhir. Diyakini bahwa dengan kemandirian finansial dari profit yang dihasilkan dari unit bisnisnya, YCAB dapat menjadi organisasi independen yang memiliki harga diri dan berkemampuan untuk berkembang secara lebih optimal.

Tidak hanya HSE, tipe SE lainnya juga dapat bersifat tidak permanen. Hal ini karena sebagai organisasi SE akan terus berkembang secara organik, menyesuaikan diri dengan perubahan pada kondisi internal organisasi, lingkungan, serta perkembangan masalah sosial yang ingin

ditangani. Mungkin bedanya ada yang bersifat direncanakan sehingga ketidak-permanenan yang terjadi dapat disebut sebagai suatu proses transisi. Ada pula yang tidak direncanakan sehingga ketidakpermanenan yang terjadi dapat disebut sebagai suatu proses penyesuaian terhadap perubahan sehingga organisasi dapat diselamatkan dari risiko berhenti beroperasi (*risk coping strategy*).

Salah satu contoh HSE yang tidak berencana berubah tipe adalah Asgar Muda. Asgar Muda mengaku akan selamanya beroperasi dengan model bisnis yang bersifat *hybrid*. Jadi, jika 10 tahun lagi operasional mereka berubah menjadi NFPSE atau mungkin menjadi *profit-for-benefit SE*, besar kemungkinan hal tersebut terjadi sebagai proses penyesuaian diri dengan lingkungan yang berubah. Hal ini karena bagi Asgar Muda, status mereka sebagai HSE saat ini bukanlah suatu proses transisi.

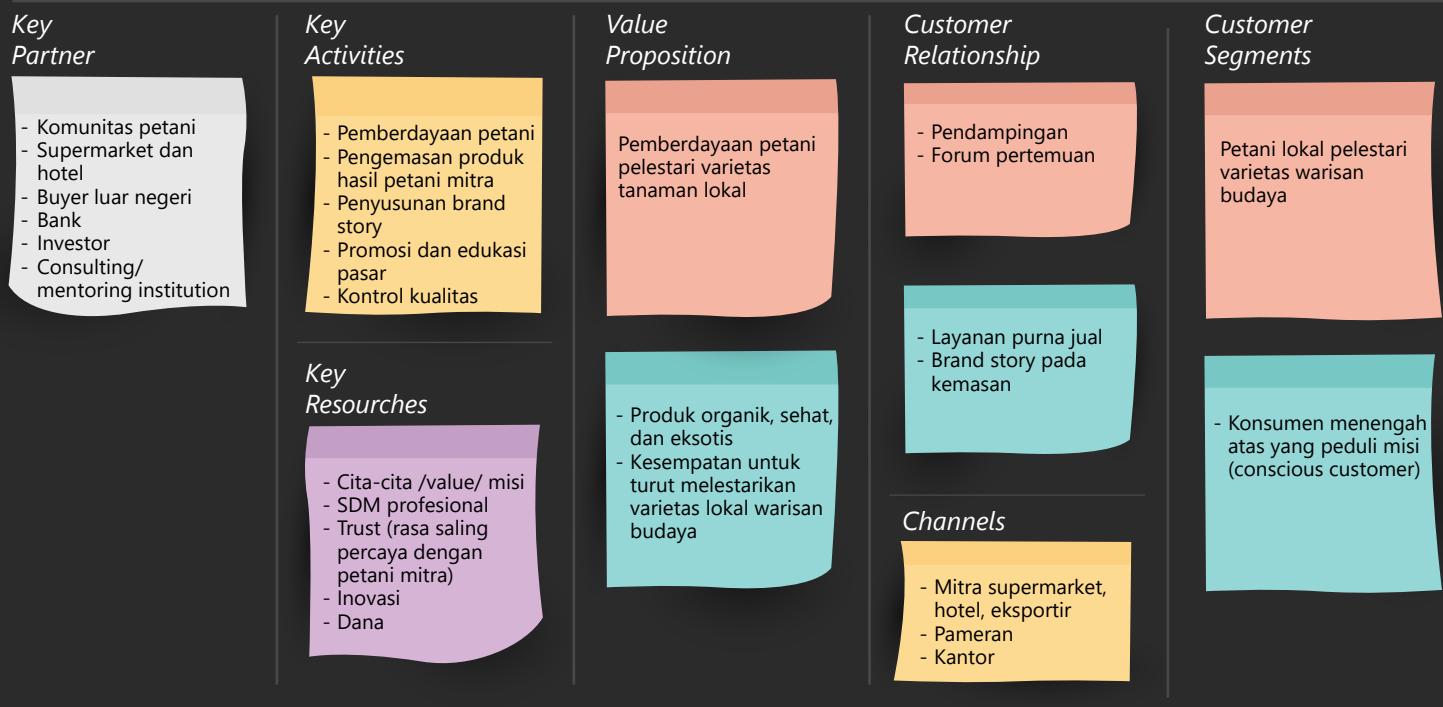
PROFIT-FOR-BENEFIT SOCIAL ENTERPRISE

Sekarang kita masuk ke pembahasan pola model bisnis yang terakhir yaitu *Profit-for-Benefit Social Enterprise* (PFBSE). PFBSE memiliki target organisasi paling luas karena selain menargetkan *continuity* dan *development*, PFBSE juga menargetkan pertumbuhan skala atau unit bisnisnya (*growth*). Seperti yang sudah disinggung di atas, hal ini dalam rangka menjadi sepenuhnya mandiri atau independen, dan menghilangkan ketergantungan terhadap individu atau lembaga penyandang dana. Dari responden yang diwawancarai, SE yang menunjukkan karakteristik model bisnis tipe ini adalah PT Kampung Kearifan Indonesia (KKI) yang memegang merek dagang Javara.

Aktivitas yang dilakukan PT KKI berhubungan dengan dua segmen pengguna

PT. Kampung Kearifan Indonesia (Javara)

Orientasi organisasi: *Sustainable Growth*



Kepemilikan dan kontrol: Individual dan otokratis

GAMBAR 50 Pola Model Bisnis *Profit-For-Benefit Social Enterprise*

yaitu para petani lokal yang menanam produk pangan Nusantara selaku penerima manfaat (*beneficiaries*) dan kalangan kelas menengah ke atas yang memiliki kesadaran terhadap pentingnya kelestarian produk pangan asli Indonesia dan gaya hidup sehat (konsumen). Untuk petani lokal selaku penerima manfaat, PT KKI menawarkan proposisi nilai sosial jenis pemberdayaan masyarakat. Bagi konsumennya, proposisi nilai bisnis yang ditawarkan berupa gaya hidup sehat dan berbudaya melalui produk organik yang eksotis.

Untuk menjangkau konsumennya, PT KKI memasarkan produknya melalui toko sendiri, The Ethno Gourmet Shop, yang berlokasi di Jl. Kemang Utara A No. 3, Jakarta Selatan. Selain itu, produk Javara sudah menghiasi rak-rak supermarket dan hotel di Indonesia dan toko-toko bahan pangan di Amerika

Serikat, Jepang, Belgia, Swiss, dan Singapura. Produk Javara pun dapat dibeli melalui *online shop* seperti www.sukamart.com. Di samping itu, PT KKI juga aktif ikut pameran-pameran produk pangan, khususnya yang diadakan di luar negeri, karena fokus produk Javara memang pasar ekspor. Sementara itu, untuk menjangkau *beneficiaries*, tim PT KKI biasa melakukan *blusukan*.

Dalam membina hubungan dengan *beneficiaries*, PT KKI melakukan komunikasi personal dan kunjungan-kunjungan langsung ke lokasi untuk mengenal para petani dan segala permasalahan yang mereka hadapi. Hal ini karena misi PT KKI adalah mengajak petani lokal Indonesia untuk bangkit bersama mengelola warisan keragaman hayati Nusantara dan bangga menjadi petani. Unsur edukasi dan pemberdayaan dalam pelaksanaan misinya sangatlah kental sehingga hubungan

personal antara PT KKI dan para petani terbangun karenanya.

Selain mengedukasi, PT KKI juga menganggap para petani sebagai mitra sejajar. Pengambilan keputusan, khususnya terkait harga, harus dibicarakan dan disepakati oleh kedua belah pihak. Perusahaan ini seringkali membawa petani mitranya ke pameran-pameran di luar negeri. Hal ini dilakukan agar petani tahu siapa pembelinya serta tercipta *chemistry* antara petani selaku produsen dan pembeli. Mereka bisa menjelaskan produk yang dihasilkan dan si pembeli juga tahu manfaat produk yang dibelinya. Di samping itu, karena profesi petani lebih dihargai oleh konsumen di sana, interaksi antara petani dan pembeli diyakini dapat membangun kebanggaan terhadap profesi petani sebagaimana misi yang diusung PT KKI.

Dalam membina hubungan dengan konsumen, PT KKI berusaha membangun *chemistry* antara petani dan pembeli melalui interaksi keduanya di pameran-pameran yang mereka ikuti dan melalui sistem purna jual (*after sales*) yang efektif di berbagai media. Dengan demikian, pembeli dapat menjadi pelanggan yang loyal terhadap produk Javara. Menampilkan *brand story* di setiap kemasannya juga menjadi cara PT KKI membangun ikatan emosional dengan konsumennya.

PT KKI mengelola organisasinya benar-benar seperti sebuah perusahaan yang harus dikelola secara efisien dan kompetitif. Hal ini terlihat dari sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaannya, yaitu individu-individu yang direkrut secara profesional serta digaji sesuai dengan kapasitas dan performa mereka, tidak ada relawan.

Rekrutmen biasanya tidak bersifat terbuka dengan proses seleksi, tetapi lebih banyak melalui rekomendasi atau *word of mouth*. Hal ini karena minat atau *passion* dianggap sebagai kualifikasi yang sangat penting dan hanya bisa dinilai dari interaksi secara personal.

Dari awal pendiriannya, Helianti Hilman sang pendiri sudah berkomitmen untuk membangun PT KKI selayaknya perusahaan biasa yang mandiri dan tidak menerima bantuan finansial yang bersifat sosial dari pihak mana pun. Jadi, dana yang menjadi sumber daya kuncinya hanya dana yang bersifat komersial, terutama berasal dari pendapatan bisnis. Bantuan yang diterimanya hanya bantuan yang bersifat *expertise* atau keahlian di bidang manajemen, pemasaran, produksi, dan sebagainya. Bagi Helianti, *business is business... business does not accept charity*.

Inovasi merupakan sumber daya kunci yang penting bagi PT KKI. Ia harus mampu mengelolanya sedemikian rupa agar misi sosialnya bisa dibiayai sepenuhnya dari hasil bisnis. Inovasi ini diperlukan untuk mencari solusi yang berkelanjutan bagi misi sosialnya, untuk memasarkan produk/jasanya agar laku di pasaran dan menghasilkan profit yang membiayai misi sosialnya. Oleh karena misinya adalah untuk melestarikan produk pangan Nusantara, maka PT KKI menghasilkan produk yang mereka sebut sebagai *mission products* yaitu produk langka yang hampir punah dan dikemas secara apik. Target dari produk ini adalah untuk menciptakan pasar dan menghasilkan nilai ekonomi bagi produk tersebut. Terciptanya nilai ekonomi diharapkan menjadi motivasi bagi komunitas petani lokal untuk terus menanamnya dan produk tersebut selamat dari kepunahan. Namun, karena tingkat penjualan *mission products* kecil dan

tidak dapat menutup biaya produksinya, PT KKI menghasilkan produk lain yang murah dalam biaya produksinya dan mudah dijual sehingga mendatangkan profit yaitu *emerging products* dan *mass products*.

Emerging products adalah jenis produk yang sudah ada pasarnya tapi penjualannya tidak terlalu banyak, sedangkan *mass products* adalah jenis produk yang memiliki pasar dan tingkat penjualan paling besar. Dari 640 produk yang dimiliki Javara, hanya tiga produk yang tergolong *mass products*, 39 tergolong *emerging*, dan sisanya tergolong *mission*. Melalui margin laba yang besar, *mass products* dapat menyubsidi kerugian produksi *mission products*. Jadi, ada subsidi silang. Selain dengan memproduksi produk yang berbeda-beda, inovasi PT KKI juga mencakup aspek strategi pemasarannya yaitu dengan menjual *brand story* yang menjadi salah satu kekuatan produk JAVARA.

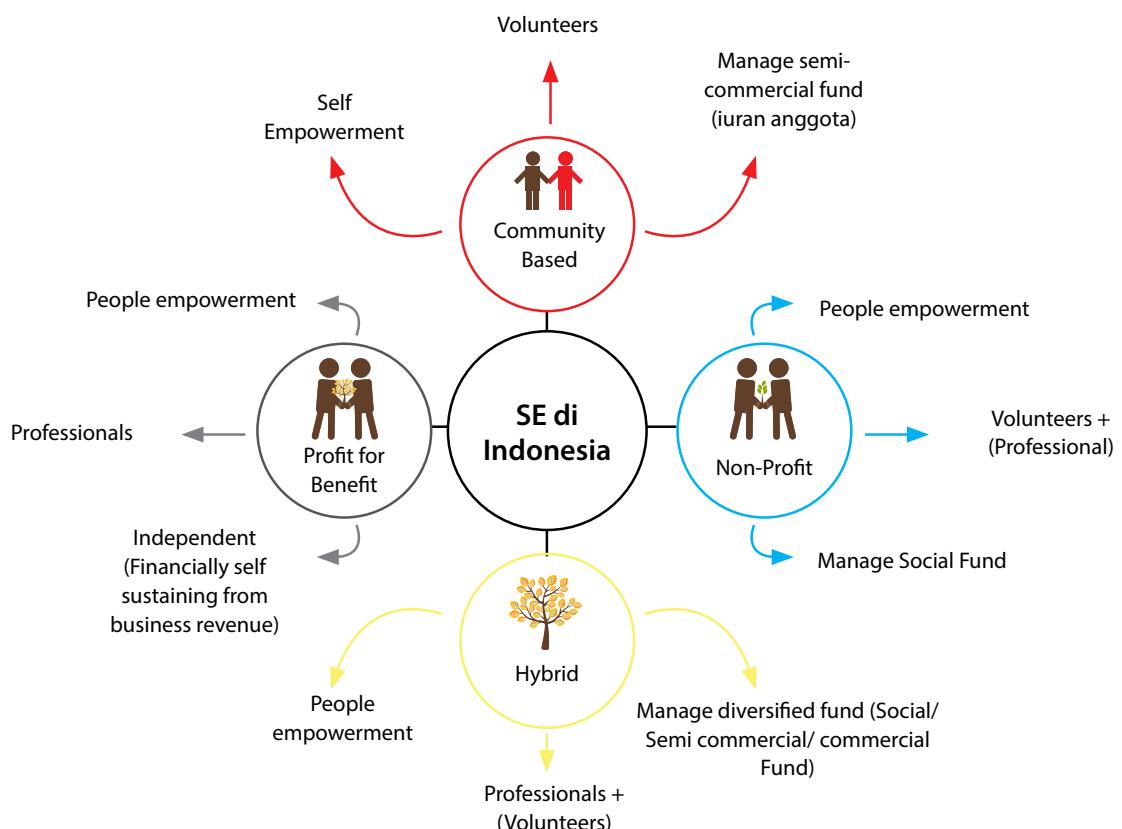
Rekanan kunci PT KKI mencakup petani dan pengusaha kecil yang menjadi mitra lokal, investor, dan pembeli atau *buyer*. Pembeli produk Javara meliputi supermarket, hotel, dan pemesan dari luar negeri. Sumber penerimaan perusahaan hanya berasal dari dana komersial yaitu dari hasil bisnis dan penanaman modal dari investor.

Kepemilikan PT KKI adalah individual. Helianti Hilman sebagai pendiri juga berperan sebagai pemilik. Kontrol internal dalam PT KKI sebagai sebuah perusahaan cenderung autokratis. Keputusan perusahaan diambil oleh manajemen atasnya karena keputusan-keputusan bisnis seringkali harus diambil secara cepat agar tidak kehilangan momentum. Namun, dalam pengelolaannya PT KKI tetap menyerap nilai-nilai demokratis dan partisipatif dalam tataran interaksi mereka dengan petani sebagai rekanan, khususnya

dalam penentuan harga. Petani selalu diajak berdiskusi. PT KKI pun terbuka soal profit dan margin yang diharapkan dari transaksi tersebut. Harga baru akan ditetapkan jika kedua belah pihak sudah mencapai kesepakatan.

Contoh lain dari PFBSE ini adalah RUMA yang memberdayakan wirausaha mikro dengan pendidikan pengelolaan keuangan rumah tangga melalui teknologi. Perbedaan utama antara RUMA dan PT KKI adalah pada segmen penggunanya. Di RUMA, konsumennya adalah kalangan masyarakat yang juga merupakan penerima manfaat yang diberdayakan (*consumers = beneficiaries*).

FOOD FOR THOUGHT 7: **MIND MAPPING TIPE-TIPE SE DI INDONESIA**



Di Amerika Serikat sudah ada badan hukum khusus untuk organisasi seperti ini, namanya Benefit Corporation. Organisasi ini sama persis dengan badan hukum korporasi biasa (seperti Perseroan Terbatas di Indonesia), namun memiliki tujuan sosial yang didaftarkan secara hukum.

Istilah lain yang juga sering disebut dalam geliat kewirausahaan sosial adalah *social business* atau bisnis sosial. Bagi kamu yang ingin tahu apa itu *social business* dan apa bedanya dengan *social enterprise*, silakan klik *link* ini:

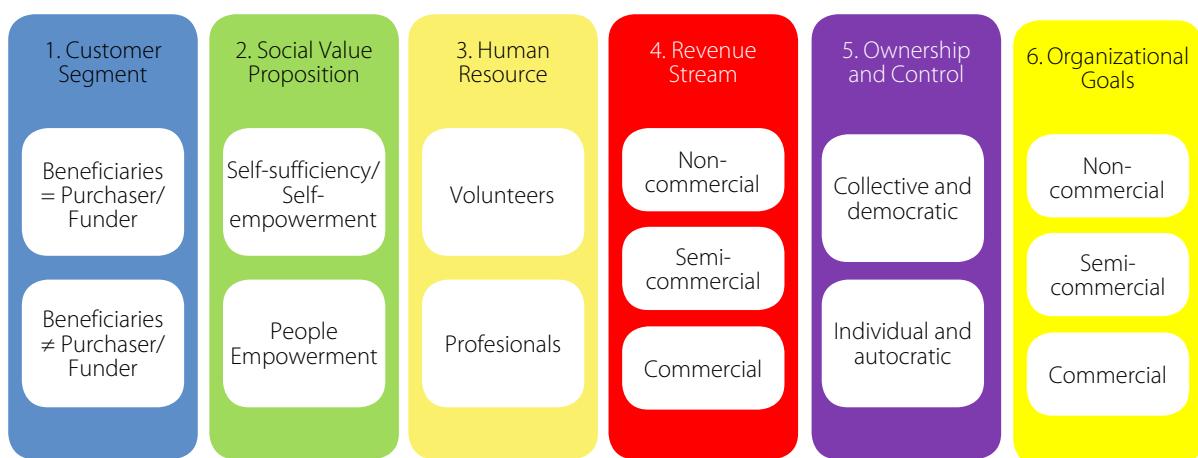
<https://drive.google.com/open?id=0B2SV3vMKQDeoQ3ZIQ2xfUmNvTG8&authuser=0>

4.3 MENGIDENTIFIKASI TIPE SOCIAL ENTERPRISE YANG INGIN DIBANGUN

Setelah memahami beberapa tipe SE beserta model bisnisnya, kita akan lebih mudah mengidentifikasi tipe SE mana yang ingin kita bangun. Identifikasi ini perlu dilakukan agar langkah-langkah yang kita kerjakan dapat direncanakan dengan lebih fokus dan terarah sehingga prosesnya dapat berjalan dengan lebih efisien. Biaya salah langkah seringkali tidak murah, baik dari segi waktu, uang, maupun tenaga. Belum lagi ongkos “makan hatinya”. Bagi kamu yang suka memiliki rencana jangka panjang, identifikasi dapat disusun secara bertahap. Seperti contoh YCAB yang saat ini masih *hybrid*, namun dalam jangka panjang ingin menuju *profit for benefit*.

Kanvas Model Bisnis akan tetap menjadi kerangka untuk membantu proses identifikasi ini. Namun, kami memandang tidak perlu menelaah semua unsur KMB di atas untuk mengidentifikasi tipe SE mana yang akan kita kembangkan. Hal ini karena dari 9+2 unsur di atas sesungguhnya hanya 6 unsur yang memiliki peran sebagai pembeda antara SE tipe yang satu dengan yang lainnya, yaitu: *customer segment* (segmentasi konsumen/pengguna), *social value proposition*, *key resource* dalam hal sumber daya manusia, *revenue stream* (arus penerimaan), *ownership and control* (kepemilikan dan kontrol), dan *organizational goals* atau tujuan/target pengembangan organisasi (lihat gambar berikut).

Who Are You?



GAMBAR 51 Indikator tipe social enterprise

SEGMENT PENGGUNA (*CUSTOMER SEGMENT*)

Seperti yang telah diulas, secara generik segmen pengguna SE terdiri dari konsumen dan *beneficiaries*. Dalam hal ini, ada SE yang menargetkan kelompok konsumen yang sama untuk kegiatan bisnis dan kegiatan sosialnya, di mana kelompok masyarakat yang membayar barang/jasa adalah kelompok masyarakat yang menjadi penerima manfaat. Ada pula SE yang target penerima manfaatnya adalah kelompok masyarakat yang berbeda

dengan individu yang membeli produk/layanan yang dihasilkan SE. Berikut perbedaan di antara keduanya (lihat Tabel 4).

Tabel 4. Segmen Pengguna (*Customer Segment*)

Beneficiaries = Consumer/ Funder	Beneficiaries ≠ Purchaser/ Funder
<ul style="list-style-type: none">• Individu yang menerima manfaat (<i>beneficiaries</i>) adalah individu yang membiayai kegiatan sosial atau membayar produk/jasa yang ditawarkan organisasi (<i>consumer/funder</i>).• Karena segmen penggunanya hanya satu jenis, maka <i>social value proposition</i> bisa sama dengan <i>value proposition</i> untuk bisnisnya.• Karakteristik ini merupakan kekhasan <i>Community Based SE</i>, namun ada pula yang bukan CBSE tapi memenuhi karakteristik ini.• Contoh : Koperasi Mufakat (PERMASTE) yang memberikan layanan pengadaan barang-barang kebutuhan tunanetra dan dapat dibeli secara mencicil. Dana yang digunakan untuk kegiatan operasional organisasi berasal dari iuran anggota. Individu yang menggunakan fasilitas cicilan PERMASTE adalah anggota yang ikut membayar iuran anggota koperasi.	<ul style="list-style-type: none">• Individu yang menerima manfaat bukan individu yang membiayai kegiatan sosial atau membayar produk/jasa yang ditawarkan organisasi.• Individu yang menerima manfaat biasanya adalah anggota masyarakat miskin/marginal yang ingin diberdayakan, baik melalui kegiatan yang terkait dengan rantai nilai kegiatan bisnis organisasi, maupun yang tidak terkait.• Karena melayani dua segmen pengguna, maka proposisi nilai yang ditawarkan ada dua jenis, yaitu <i>social value proposition</i> dan <i>business value proposition</i>, sesuai barang/jasa yang dihasilkan.

Beneficiaries = Consumer/ Funder Beneficiaries ≠ Purchaser/ Funder

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">Contoh lain: RUMA—sebagai <i>profit-for-benefit</i> SE—yang menjual teknologi kepada wirausaha mikro, namun disertai dengan proses edukasi dan pemberdayaan, sehingga para wirausaha mikro yang menjadi konsumen RUMA dapat mengelola keuangan rumah tangga dan usahanya dengan lebih efisien. | <ul style="list-style-type: none">Contoh : Pembeli produk/ layanan unit bisnis YCAB berbeda dengan segmen yang diberdayakan (anak-anak dan ibu-ibu prasejahtera). Segmen yang diberdayakan juga tidak berkaitan langsung dengan rantai nilai unit bisnis YCAB. Sementara itu, pada kasus Toraja Melo, konsumen dan <i>beneficiaries</i> pemberdayaannya juga berbeda, tetapi yang diberdayakan adalah para perempuan penenun yang terkait langsung dengan rantai nilai dari bisnis Toraja Melo. |
|--|---|

Sedikit tambahan tentang penerima manfaat, yaitu adanya penerima manfaat yang bersifat langsung dan ada yang tidak langsung. Sebagai contoh, salah satu kegiatan Bina Swadaya adalah penerbitan buku/majalah dan pelatihan di bidang pertanian dan agrobisnis. Pemanfaat langsung dari kegiatan ini adalah konsumen yang membayar buku/majalah/pelatihan. Namun, ketika

konsumen tersebut menciptakan *social benefit* bagi masyarakat dengan memanfaatkan ilmu dan jejaring dari buku/majalah/pelatihan misalnya membangun usaha di bidang agrobisnis maka pemanfaat tidak langsungnya adalah individu-individu lain yang merasakan manfaat dari bisnis yang dilakukan konsumen Bina Swadaya. Namun untuk memonitor jangkauan dan dampak SE terhadap pemanfaat tidak langsung memang tidak semudah memonitor pemanfaat langsung.

TAWARAN NILAI SOSIAL (*SOCIAL VALUE PROPOSITION*)

Yang kami maksud dengan tawaran/proposisi nilai sosial (*social value proposition*) adalah nilai atau misi sosial yang ditawarkan oleh organisasi melalui kegiatan organisasinya. Yang pasti, sebuah SE harus memiliki unsur pemberdayaan dalam kegiatan organisasinya.

Pada aspek ini kami melihat terdapat dua kelompok generik pemberdayaan yang dilakukan oleh SE di Indonesia yaitu menawarkan *self-empowerment* atau *people empowerment*. Berikut perbedaan di antara keduanya (lihat Tabel 5).

Tabel 5. Tawaran Nilai Sosial (*Social Value Proposition*)

Self-Empowerment	People Empowerment
<ul style="list-style-type: none">• Masalah sosial yang menjadi perhatian bersifat lokal yaitu menyangkut komunitas yang mendirikan organisasi (baik <i>community of interest</i> maupun <i>geographical community</i>).• Misi sosial organisasi adalah untuk menolong diri sendiri dalam mengatasi masalah atau memenuhi kebutuhan, dan mentransformasi hidup anggota komunitas secara berkelanjutan melalui kegiatan ekonomi yang dilakukan secara mandiri.	<ul style="list-style-type: none">• Masalah sosial yang menjadi perhatian tidak dialami langsung oleh individu pendiri organisasi.• Misi sosial organisasi adalah untuk memberdayakan kelompok masyarakat yang menjadi target pemanfaat misi sosial secara berkelanjutan sehingga bisa memberi dampak berupa transformasi hidup, baik berupa peningkatan kesejahteraan maupun perubahan gaya hidup menjadi lebih sehat atau ramah lingkungan.

SUMBER DAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCE*)

Aspek ketiga menyangkut jenis sumber daya manusia yang berkontribusi besar atau bersifat kunci dalam penyelenggaraan SE. Kami melihat ada dua dikotomi dalam hal pemanfaatan sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya kunci yaitu relawan (*volunteers*) atau kaum profesional (*professionals*) (lihat tabel 6).

Tabel 6. Sumber Daya Manusia (*Human Resource*)

Volunteers	Professionals
<ul style="list-style-type: none">• Sumber daya manusia yang berkontribusi aktif di tataran strategis dan teknis dalam kegiatan sosial dan kegiatan bisnis organisasi adalah relawan yang tidak dibayar atau dibayar dengan kompensasi di bawah harga pasar.• Organisasi mempunyai komitmen jelas atau mekanisme tersendiri untuk menggalang dan mengelola relawan (mekanisme formal atau informal).	<ul style="list-style-type: none">• Sumber daya manusia yang berkontribusi aktif di tataran strategis dan teknis dalam kegiatan sosial dan kegiatan bisnis organisasi adalah karyawan yang secara profesional dibayar sesuai harga pasar.• Organisasi tidak mempunyai komitmen jelas atau mekanisme tersendiri untuk menggalang dan mengelola relawan (mekanisme formal atau informal).

Kedua kriteria tersebut merupakan titik ekstrem. Di satu titik ekstrem ada SE yang peranan relawannya sangat dominan. Di titik ini relawan bertanggung jawab dari urusan strategis sampai teknis. SE yang seperti ini umumnya (tidak selalu) merupakan tipe *Community Based SE (CBSE)* yang berorientasi *continuity*. CBSE yang berorientasi *sustainable development* biasanya sudah mulai mempekerjakan karyawan profesional. Di titik ekstrem yang lain ada SE yang tidak memiliki relawan sama sekali. Semua yang bertanggung jawab untuk urusan strategis sampai teknis adalah karyawan yang digaji dengan besaran mengacu pada harga pasar untuk beban kerja, kompetensi, dan tanggung jawab yang serupa. SE yang seperti ini umumnya merupakan tipe *Profit for Benefit SE (PFBSE)*.

Sementara itu, SE tipe *Hybrid* dan *Nonprofit* (khususnya yang berorientasi *sustainable development*), biasanya mempekerjakan

karyawan dan relawan, dan keduanya memiliki peran penting yang umumnya tidak dapat saling menggantikan sehingga keduanya merupakan sumber daya kunci. Aspek SDM ini kurang memiliki kekuatan pembeda untuk tipe *Hybrid* dan *Nonprofit*, namun bisa menjadi ciri apakah SE tersebut merupakan CBSE yang berorientasi *continuity* atau *profit for benefit* SE.

ARUS PENERIMAAN (*REVENUE STREAM*)

Aspek berikutnya menyangkut arus penerimaan SE untuk mendanai pelaksanaan misi sosialnya. Terdapat tiga jenis sumber dana yang bisa digunakan yaitu dana nonkomersial, semikomersial, dan dana komersial (lihat tabel 7, halaman 498).

Beberapa istilah di atas mungkin ada yang kurang familier bagi kamu. Jadi, berikut penjelasannya.

Crowdfunding

Bahasa sederhana *crowdfunding* adalah dana patungan, yaitu penggalangan dana untuk mendukung suatu inisiasi proyek ataupun organisasi yang berasal dari banyak orang atau masyarakat umum. Bedanya dengan donasi biasa adalah pada tujuan penggunaan dana yang spesifik untuk mendukung kegiatan atau proyek tertentu. Sementara itu, donasi biasa umumnya memberikan dana melalui suatu organisasi, dan organisasilah yang akan mengelola dana tersebut ke dalam kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan misi besar organisasi.

Crowdfunding kini seakan membentuk gelombang sumber pendanaan baru di Indonesia sebagai alternatif pendanaan selain investor ataupun lembaga finansial seperti bank. Salah satu poin penting tipe pendanaan seperti ini yaitu pada pola pengumpulannya yang dilakukan oleh banyak orang dengan memanfaatkan internet.

Sebenarnya, *crowdfunding* bukanlah konsep baru di Indonesia. Nilai-nilai patungan untuk membantu orang lain sering kita lihat dalam bentuk gotong-royong telah mengakar pada budaya kehidupan bangsa Indonesia. Lihat saja "Koin Untuk Prita" atau program "Tali Kasih" di televisi yang menunjukkan besarnya kesediaan masyarakat Indonesia untuk membantu orang lain. Di Indonesia, kita punya platform *crowdfunding* yang lahir dari konsep pendanaan tersebut dan nilai gotong royong yaitu KitaBisa (www.kitabisa.com). KitaBisa sendiri merupakan sebuah SE yang misinya adalah mempertemukan penggiat kegiatan sosial dengan penyandang dana (yang mereka sebut orang-orang baik) melalui platform internet. Kamu bisa saja mendapatkan pendanaan melalui (bukan dari) KitaBisa jika kamu mengkampanyekan informasi proyek sosial kamu di www.kitabisa.com.

Social Investment

Ada beberapa definisi mengenai *social investment* di literatur yang berbeda-beda. Untuk buku ini, istilah investasi sosial (*social investment*) yang digunakan adalah yang berdasarkan definisi Muhammad Yunus, yaitu "*non-loss, non-dividend*" *investment*. Investor hanya bisa menarik kembali sejumlah pokok dana investasi yang ditanamkan ke sebuah SE karena seluruh profit atau surplus yang dihasilkan dari investasi ini akan digunakan untuk ekspansi kegiatan dan dampak sosial organisasi. Skema pendanaan ini didorong oleh Muhammad Yunus untuk mengembangkan bisnis sosial (*social business*), yaitu jenis *social enterprise* yang hanya berfokus pada misi penanggulangan kemiskinan. Menurut beliau, tidak etis jika kita masih mengharapkan deviden dari sebuah investasi yang menargetkan masyarakat miskin sebagai segmen pasar utamanya. Contoh bisnis sosial

yang digagas beliau adalah Grameen Danone Food Ltd, yang berfokus memproduksi makanan bernutrisi baik dengan harga terjangkau. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas nutrisi yang dikonsumsi oleh masyarakat miskin.

Jadi, konsep investasi sosial di sini berbeda dengan *impact* atau *angel investment* yang sudah dijelaskan dalam Bab 2.

Tabel 7. Arus Penerimaan (*Revenue Stream*)

Non-commercial Fund	Semi-commercial Fund	Commercial Fund
<ul style="list-style-type: none">• Donasi.• Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf (ZISWAF).• Hibah.• <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).• <i>Crowdfunding</i> (dana patungan).• Hadiah lomba.	<ul style="list-style-type: none">• Dana <i>impact investment</i> (<i>growth oriented</i>).• Dana <i>angel investment</i>.• Dana <i>social investment</i> (<i>non-devident investment</i>).• Pinjaman lunak (misalnya tanpa bunga atau dengan bunga di bawah harga pasar, atau tanpa agunan fisik, atau dengan masa tenggang cicilan yang lebih lama).• Iuran, simpanan, dan tabungan anggota.	<ul style="list-style-type: none">• Pendapatan/ surplus/laba kegiatan bisnis.• Investasi yang mengharapkan target deviden tertentu.• Hasil investasi organisasi.• Modal ventura.• Pinjaman bank.

KEPEMILIKAN DAN KONTROL (*OWNERSHIP AND CONTROL*)

Unsur lain yang memiliki peran pembeda antara beberapa tipe SE adalah unsur kepemilikan dan kontrol organisasi (*ownership and control*). Kami melihat karakter SE yang ada di Indonesia menunjukkan dua dikotomi dalam hal kepemilikan dan kontrol yaitu (1) *collective and democratic*; dan (2) *individual and autocratic*. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut (lihat tabel 8).

Tabel 8. Kepemilikan dan Kontrol (*Ownership and Control*)

Collective and Democratic	Individual and Autocratic
<ul style="list-style-type: none">• Aset organisasi dimiliki bersama oleh para anggota (kalau di Indonesia seperti Badan Hukum Koperasi); atau aset organisasi adalah murni milik organisasi, bukan milik pemegang saham atau pendiri organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (seperti Badan Hukum Yayasan).• Para anggota organisasi dapat menyampaikan pendapat dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi, khususnya untuk keputusan yang prinsip seperti pemilihan pimpinan organisasi dan arah pengembangan organisasi.• Ada mekanisme di mana pimpinan organisasi tidak dapat memutuskan beberapa hal penting tanpa persetujuan dewan pengawas atau penasihat sebagai perpanjangan tangan anggota atau masyarakat yang merupakan pemangku kepentingan organisasi (<i>stakeholders</i>).	<ul style="list-style-type: none">• Aset organisasi secara tidak langsung juga merupakan aset pemilik organisasi karena pemilik adalah pemilik saham organisasi (kalau di Indonesia seperti Badan Hukum Perseroan Terbatas).• Kewenangan dalam pengambilan keputusan ada pada pemilik/pendiri/pimpinan organisasi.• Pimpinan organisasi tidak dipilih oleh anggota/karyawan, atau dewan pengawas atau penasihat, tetapi oleh pemilik.• Target misi sosial, target bisnis, dan arah pengembangan organisasi ditentukan oleh pemilik/pimpinan organisasi.

Indikator kepemilikan dan kontrol bersifat kategorikal. Namun, jika dikaitkan dengan tipe SE; tipe SE jenis CBSE, NFP, dan hybrid umumnya memilih badan hukum koperasi atau yayasan sehingga skema kepemilikannya cenderung kolektif dan kontrol demokratis. Khusus untuk PFBSE, umumnya akan memilih badan hukum perseroan terbatas sehingga skema kepemilikannya cenderung individual dan kontrol autokratis.

Unsur ini memang tidak bersifat hitam putih. Di lapangan kami juga menemukan SE yang bentuk kepemilikannya bersifat kolektif dan secara *de jure* kontrol organisasi bersifat demokratis (ditandai dengan adanya rapat anggota tahunan), tetapi secara *de facto* kontrolnya lebih bersifat autokratis di mana semua keputusan terkait kegiatan organisasi diambil oleh pimpinan/pengurus karena kewenangan tersebut sudah diserahkan

sepenuhnya oleh anggota. Contohnya BMT Beringharjo yang didirikan oleh Mursida Rambe. Dalam rapat anggota tahunan, para anggota menyerahkan seluruh keputusan organisasi kepada Mursida Rambe dan timnya. Bagi para anggota tersebut, ukuran kemajuan dan keberhasilan BMT dilihat dari besaran Sisa Hasil Usaha (SHU) yang mereka terima. Sebaliknya, organisasi seperti PT KKI yang didirikan dan dimiliki oleh Helianti Hilman juga sampai tingkat tertentu mengakomodasi nilai-nilai demokratis dalam proses pengambilan keputusannya, seperti proses pengambilan keputusan soal harga yang ditetapkan melalui musyawarah mufakat dengan petani.

TARGET ORGANISASI (ORGANIZATIONAL GOALS)

Unsur terakhir terkait dengan target organisasi (*organizational goals*) dari masing-masing SE, yang secara umum terdiri dari tiga jenis, yaitu kesinambungan (*continuity*), pengembangan cakupan kegiatan sosial (*development*), dan peningkatan skala usaha (*growth*). Unsur ini mengandung karakteristik urutan perkembangan SE. Artinya, SE harus mencapai tahap *continuity* sebelum masuk ke tahap *development*, dan harus sudah pada level *development* sebelum masuk ke tahap *growth*. Berikut penjelasan mengenai perbedaan ketiganya (lihat Tabel 9, halaman 503).

Tabel 9. Target Organisasi (*Organizational Goals*)

Continuity	Sustainable Development	Sustainable Growth
<ul style="list-style-type: none"> Target organisasi adalah bertahan dan menjaga kesinambungan pelaksanaan misi sosial dan kegiatan bisnis organisasi. Tidak ada target khusus untuk meningkatkan cakupan kegiatan (misalnya yang tadinya tingkat kecamatan ke tingkat kabupaten), atau menambah jenis kegiatan (yang tadinya memiliki toserba, jadi ingin punya pabrik sendiri), atau mengejar target omzet atau laba tertentu. 	<ul style="list-style-type: none"> Target organisasi adalah menjaga kesinambungan dan mengembangkan cakupan pelaksanaan misi sosial dan kegiatan bisnis organisasi. Tujuannya agar dampak sosial yang diberikan juga bisa berkembang. Tidak ada target khusus untuk mengembangkan bisnis atau lini bisnis lembaga karena pengembangan jejaring atau fan base merupakan strategi utama dalam meningkatkan pengumpulan dana untuk mendukung pelaksanaan misi sosial lembaga. Umumnya target pengembangan bisnis hanya sampai agar unit bisnis bisa mendanai seluruh beban operasional rutin lembaga (sewa kantor, telepon, listrik, gaji pokok pegawai, dan lain-lain). Untuk mendanai kegiatan misi sosial bisa dari 	<ul style="list-style-type: none"> Target organisasi adalah keberlanjutan pelaksanaan kegiatan sosial, pengembangan cakupan kegiatan sosialnya disertai dengan peningkatan skala usaha kegiatan bisnisnya. Organisasi ingin menghilangkan ketergantungan terhadap jejaring, fan base, atau bentuk-bentuk penyandang dana sosial eksternal karena ingin independen dan mandiri dalam mengembangkan dampak sosialnya. Organisasi ingin mengembangkan bisnis atau lini bisnisnya agar dapat secara dominan (jika tidak satu-satunya) mendanai semua kegiatan misi sosial organisasi.

FOOD FOR THOUGHT 8:

DINAMIKA ORGANISASI SOCIAL ENTERPRISE

Setiap organisasi pasti ada dinamikanya. Jangankan SE, organisasi sesederhana pengurus masjid atau RT/RW saja ada dinamikanya. Fenomena seperti ketidakkompakkan, suka tidak suka, jujur tidak jujur, pecah kongsi, atau bahkan kudeta kepemimpinan mungkin saja terjadi dalam sebuah organisasi. Semua hal tersebut memang dapat mengganggu proses organisasi dalam bekerja mencapai cita-citanya. Oleh karena itu, dinamika organisasi perlu dipandang sebagai hal yang lumrah namun perlu diwaspadai. Artinya, sebelum kita membangun sebuah organisasi—termasuk SE—ada baiknya kita sudah mempersiapkan diri bahwa dinamika organisasi itu pasti akan terjadi. Dengan demikian, sejak awal kita dapat menyusun strategi untuk menurunkan atau memitigasi tingkat risiko kejadian dari bentuk-bentuk dinamika tersebut, kalau

“Painful as it may be, a significant emotional event can be the catalyst for choosing a direction that serves us more effectively. Look for the learning.”

(Louisa May Alcott)

perlu sampai menghilangkan risiko, khususnya untuk bentuk dinamika terberat seperti kudeta. Berikut adalah beberapa makanan untuk pemikiran kamu mengenai dinamika organisasi. Selamat menyimak, ya.

SIGNIFICANT LIFE EVENTS

Sebagian besar wirausaha sosial tergerak melakukan intervensi sosial untuk masyarakat biasanya karena pernah mengalami suatu kejadian besar yang sangat berpengaruh dalam hidup mereka. Mursida Rambe, pendiri BMT Beringharjo misalnya, ia ingin membantu para pedagang tradisional dan melepaskan mereka dari jeratan rentenir karena saat kecil ia pernah menyaksikan teman dekat ibunya yang bekerja sebagai pedagang diusir dari rumahnya sendiri akibat tidak mampu melunasi utangnya kepada rentenir. Leonardo Kamilius, pendiri Koperasi Kasih Indonesia, menemukan makna kehidupan ketika menjadi relawan gempa Padang pada tahun 2009. Di sana ia mendapatkan ilham bahwa bisa membantu orang lain memberikan rasa bahagia yang hakiki.

Sementara itu, Erie Sudewo dan kawan-kawan merasa tersindir dan terpanggil melihat perjuangan keras mahasiswa yang tergabung dalam Corps Dakwah Perdesaan ketika mereka menyelenggarakan acara promosi *Republika* di Yogyakarta. Adapun Veronica



Colondam, setelah punya anak sendiri ia mengalami masa perenungan berbulan-bulan mengenai tujuan hidupnya dan menemukan betapa pentingnya melindungi anak-anak kita dari ancaman narkoba dan HIV/AIDS. Akhirnya, apa yang mereka kerjakan melalui SE yang mereka dirikan adalah hal-hal penting

**“Negeri ini butuh banyak pemuda pencari solusi,
bukan pemuda pemaki-maki.”**

(Ridwan Kamil)

bagi hidup mereka sendiri. Otomatis mereka akan mengerjakannya secara bersungguh-sungguh alias dengan totalitas.

Jadi, pastikanlah misi sosial yang ingin kamu capai melalui SE adalah misi yang sangat penting bagi diri kamu sendiri. Dalam mencari rekan pendiri atau *co-founder*, pastikan juga bahwa misi tersebut penting bagi mereka. Coba gali juga, mengapa misi tersebut penting bagi mereka.

"The job of a social enterprise is to recognize when a part of society os stuck and to provide new ways to get it unstuck."

(Bill Drayton, Pendiri Ashoka Foundation)

"Never walk on the traveled path because it only leads where others have been."

(Alexander Graham Bell, Penemu telepon).

"Know what your customers want before they do."

(Harvard Business Review)

VISION

Bagi seorang wirausaha sosial, suatu visi yang mampu diartikulasikan dengan baik jauh lebih berharga daripada sebuah rencana bisnis (*business plan*). Mungkin kita pernah membaca dalam buku-buku populer bahwa visi dari sebuah *enterprise* tidak selalu bersifat stagnan. Sebagian orang menganggap visi yang terbaik harus mampu beradaptasi dengan lingkungannya.

“Jika organisasi ingin kuat, rekrut pasukan. Jika organisasi ingin berlipat keuntungannya, rekrut manajer. Namun, jika organisasi ingin bertahan lama, rekrutlah pemimpin.”

(Erie Sudewo- Founder Dompet Dhuafa)

“Community helps to encourage, enable, and value what the entrepreneur starts. If nobody notices, mere is no reward for the entrepreneur, others, or the world. When entrepreneurship lasts, what you create becomes the person rather than the persons who make it. It is ageless. It is a combined personality, not just one. It is a life unto itself.”

(Muhammad Yunus, Pendiri Grameen Bank)

Oleh karena itu, modifikasi terhadap visi adalah sesuatu yang lumrah karena visi juga dapat mengalami suatu evolusi.

Berdasarkan hasil wawancara kami, sebagian besar wirausaha sosial berpendapat bahwa visi seorang wirausaha sosial biasanya bersifat solid, *immutable*, dan bertahan lama (*far reaching vision*). Hanya proses pencapaian visilah yang secara kontinu berubah mengikuti perubahan lingkungan. Namun, visi tetap dijaga dan ditumbuhsuburkan sebagai bagian penting dari budaya organisasi dan menjadi tujuan yang ingin dicapai bersama oleh seluruh jajaran tim.

Oleh karena itu, secara psikologis seorang wirausaha sosial tidak akan dapat beristirahat dengan tenang hingga visi mereka untuk memecahkan masalah sosial dapat direalisasikan. Tak heran jika mereka biasanya bersifat persisten (baca: ngotot atau kata orang Sunda,

“Once you know how to really understand and empathize with others, how to work in teams, and how to lead in a new and collaborative way, problems are solved before they get out of hand. Deep divisions and prejudices between groups fall away.”

(Bill Drayton, Pendiri Ashoka Foundation)

keukeuh) dalam mengupayakan pencapaian visi mereka. Meski seorang wirausaha sosial bersifat visioner, penting juga untuk tetap realistik, yaitu bersifat adaptif untuk mengubah cara mencapai visi mereka jika cara-cara yang telah dilakukan belum mampu menjadi solusi efektif bagi masalah sosial yang ingin diselesaikan.

“Chase the vision, not the money. The money will end up following you.”

(Tony Hsieh Co-founder Zappos)

“Bagian paling sulit, melelahkan, dan penuh tantangan adalah pada saat pendampingan. Sangat mudah memberikan uang begitu saja pada yang miskin. Yang paling sulit adalah upaya untuk terus mendampingi mereka secara konsisten hingga mereka mampu memberdayakan diri mereka.”

(Mursida Rambe, Pendiri BMT Beringharjo)

PASSION AND PURPOSE

Jika seorang wirausaha—apa pun bisnisnya—perlu memiliki gairah atau *passion* terhadap bidang usahanya, maka seorang wirausaha sosial perlu memiliki lebih dari itu, yaitu tujuan hidup atau *purpose*. Seorang wirausaha sosial perlu memaknai untuk apa ia hidup, bagaimana ia ingin mengisi hidupnya yang sementara ini hingga bisa menjadi bermakna. *Purpose* inilah hal utama yang membedakan seorang wirausahawan biasa dengan wirausahawan sosial. Sepertinya, penutup dari paragraf

"Jelas ada perbedaan antara TV yang kami bangun dengan TV orang lain. Kalau TV orang lain itu, bangun TV-nya dengan motif, karena TV tersebut akan untung (komersial). Kalau TV kami adalah sebagai alat perjuangan. Ternyata alat perjuangan itu bisa mendatangkan uang. *Social entrepreneur* menurut saya adalah menyelesaikan persoalan sosial dengan cara-cara bisnis. Nah, kalau cara-cara bisnisnya dipakai, tentu kami harapkan keberlanjutan, dong."

(Silverius Oscar Unggul, Telapak)

ini perlu disampaikan dalam bahasa Inggris. Kira-kira seperti ini beda tipisnya antara *passion* dan *purpose*: *If passion is about doing what you love to do, than purpose is about reaching your self-fulfillment.*

INNOVATION

Banyak pakar atau lembaga yang menganggap inovasi merupakan kata kunci dari kewirausahaan sosial. Bagi Ashoka, misalnya, gagasan baru menjadi dimensi penting dalam wirausaha sosial. Ashoka mencari individu dengan gagasan yang mengubah sistem dan menawarkan proposisi baru untuk mengatasi masalah sosial tertentu. Untuk itu, Ashoka berfokus mencari inovator sosial yang dapat melihat gambaran besar dan mengembangkan pendekatan sistematik jangka panjang untuk menyelesaikan akar suatu masalah.

Namun, ada pula yang menganggap bahwa inovasi bukan faktor utama dalam kewirausahaan sosial. Tidak masalah jika pendekatan yang dilakukannya meniru pendekatan yang sudah dilakukan di tempat lain selama wirausaha sosial tersebut bisa memberikan perubahan besar untuk memecahkan masalah sosial setempat dengan dampak yang bersifat transformasional.

Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara kami dan analisis data di lapangan, SE yang tumbuh besar biasanya menawarkan inovasi-inovasi baru untuk

memecahkan masalah sosial di lapangan seperti Dompet Dhuafa, Javara, dan YCAB. Namun, hal ini kembali kepada diri wirausaha sosial masing-masing, mau sampai sebesar apa ia membesarkan SE-nya. Di lapangan kami juga menemukan ada SE yang sudah bahagia dengan manfaat yang mereka berikan di tingkat lokal (SE tipe *sustainability oriented*). Jika ingin membawa SE kamu tumbuh besar, inovasi adalah resep wajib. Kamu dituntut untuk mampu menduga ke mana arah sebuah “bola” akan melambung, dan bukan hanya mengetahui dengan tepat di mana “bola” tersebut berada saat ini.

LEADERSHIP AND REGENERATION

Leadership atau faktor kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting bagi semua organisasi, apalagi sebuah SE. Namun, kepemimpinan yang baik tidak lengkap jika tidak disertai dengan kemampuan untuk melakukan kaderisasi (*regeneration*). Seorang wirausaha sosial harus menegaskan kepada timnya bahwa mereka harus siap menjadi pemimpin. Berikan kepercayaan dan kesempatan kepada mereka. Picu dan paculah potensi diri mereka. Hal ini penting agar SE yang kamu bangun dapat terus ada dan melayani masyarakat tanpa kamu.

TEAM BUILDING

Seorang wirausaha sosial juga dituntut untuk mampu membangun sebuah tim yang solid karena sampai kapan pun visinya tidak akan tercapai jika ia mencoba meraihnya seorang diri. Hal ini memang tidak mudah karena wirausaha sosial harus mampu menjadikan visinya sebagai visi semua orang yang tergabung di dalam timnya sampai akhirnya terbangunlah sebuah organisasi yang memiliki kepribadian atau karakter tersendiri. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk membangun tim yang solid, namun semuanya berawal dari proses rekrutmen.

Bagi SE, kepribadian lebih penting daripada nilai akademis seorang pelamar. Pada saat rekrutmen, uraikanlah visi kamu (baca: visi organisasi). Jangan lupa tanyakan apakah pelamar menyukai dan ingin ikut bergerak bersama untuk mencapai visi tersebut atau tidak. Karakteristik inilah yang membuat rekrutmen tertutup—yaitu hanya berdasarkan rekomendasi teman atau kolega dekat—merupakan metode rekrutmen yang lebih sesuai.

PEMBERDAYAAN DAN PENDAMPINGAN

Pemberdayaan adalah bagian dari kriteria minimum sebuah SE. Namun, perlu dimaknai pula bahwa keinginan mulia untuk memberdayakan masyarakat

tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya proses pendampingan. Setelah membagi nasihat atau ilmu, seorang wirausaha sosial tidak bisa pergi begitu saja. Wirausaha sosial harus tetap mendampingi manakala masyarakat yang diberdayakan mengalami kebingungan atau masalah dalam mengamalkan ilmu barunya. Bahkan seorang wirausaha sosial harus sesekali turun tangan untuk menunjukkan secara langsung cara menyelesaikan masalah tersebut. Tidak bisa dimungkiri, nasihat berupa contoh tindakan memiliki kekuatan yang jauh lebih besar daripada sekadar nasihat kata-kata.

BISNIS SEBAGAI ALAT PERJUANGAN

Pada akhirnya, bisnis hanyalah sebuah alat perjuangan. Inilah yang juga secara jelas membedakan wirausaha biasa dengan wirausaha sosial, yaitu motivasi bisnisnya. Bisnis yang dibangun wirausaha sosial bukan semata-mata sebagai mesin pencetak uang atau laba, melainkan lebih besar dari itu, yaitu sebagai alat perjuangan. Lahirnya unit bisnis SE pertama-tama justru untuk mendukung dan melancarkan proses sebuah SE dalam mencapai visi dan misi soalnya, baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Kok, bisa tidak sengaja?

Contohnya adalah yang dialami perkumpulan Telapak. Beberapa unit bisnis mereka lahir secara tidak sengaja. Tepatnya, secara terpaksa. Hal ini karena

mereka mengalami kesulitan untuk mencetak dan menyiarkan bahan-bahan kampanye anti *illegal logging* yang dianggap sensitif. Jadi, Telapak memutuskan untuk membangun bisnis *printing*, radio, dan televisinya sendiri. Ternyata unit-unit tersebut justru menghasilkan profit bagi mereka.

Contoh lain adalah Bina Swadaya yang memutuskan membuat majalah *Tribus* sebagai alat perjuangan untuk memberdayakan masyarakat miskin melalui edukasi di bidang agrobisnis. Niat tersebut membuat *Tribus* terus diproduksi walau mengalami kerugian. Niat mereka memang mengedukasi dan memberdayakan, bukan mencari untung dari *Tribus*. Namun, setelah 15 tahun berjalan dan budaya agrobisnis mulai terbangun, ternyata majalah *Tribus* bisa menghasilkan keuntungan dan menjadi *market leader* dalam industri majalah agrobisnis. Dalam kedua contoh kasus ini, laba adalah bonus bagi mereka karena target awal pendirian unit tersebut hanyalah sebagai alat perjuangan.

Nah, kamu-kamu yang ingin menjadi wirausaha sosial jangan takut untuk memulai sebuah unit bisnis tambahan jika memang dirasakan perlu untuk mendukung perjuangan. Selama prinsip-prinsip bisnis ERAT (seperti yang dijabarkan di Bab 4) kamu amalkan, uang akan ngikutin!

Keterangan:

Kamu-kamu yang ingin mendapatkan asupan *Food for Thought tambahan* seputar dinamika SE, silakan membaca kisah perjalanan Erie Sudewo dan Dompet Dhuafa di tautan berikut: <https://drive.google.com/open?id=0B2SV3vMKQDeoSHZDM1hoSXRWMm8&authuser=0>

5

MENYUSUN RENCANA BISNIS YANG EFEKTIF UNTUK **SOCIAL ENTERPRISE**

Business plan ini adalah dokumen perencanaan yang sifatnya sudah teknis dan diturunkan dari sebuah ide, konsep, dan model bisnis yang sudah jelas. Untuk konteks SE, ide adalah solusi untuk suatu masalah yang telah diidentifikasi. Ibarat sebuah pohon, tidak mungkin dahan, ranting, dan dedaunannya bisa tumbuh tanpa ada batang pohon, batang tidak mungkin tumbuh tanpa sanggahan akar, dan akar tidak akan tumbuh tanpa ada bibit. Business plan adalah dahan, ranting, dan dedaunan itu; sementara identifikasi masalah sosial adalah bibitnya. Bentuk dahan, ranting, dan dedaunan akan sangat bergantung pada jenis bibit yang ditanam.



Bagian-bagian sebelumnya di dalam buku ini telah memperkenalkan pembaca pada contoh-contoh kasus, kondisi tentang ekosistem kewirausahaan sosial, serta konsep dan tipe-tipe SE berdasarkan model bisnisnya. Harapan kami, para pembaca khususnya yang ingin membangun sebuah SE atau sedang membangun tapi masih di tahap *start-up* bisa mulai merinci cita-citanya dengan membayangkan bagaimana organisasinya nanti beroperasi. Syukur-syukur kalau ada yang sudah mulai menyusun Kanvas Bisnis Model organisasinya.

Pada bagian ini kita akan masuk ke pembahasan yang lebih terperinci lagi, yaitu mengenai rencana bisnis atau *business plan*. Kita kembali ke contoh Andi yang ingin membangun SE berupa bank sampah. Sesudah menyusun konsep model bisnisnya akan seperti apa, Andi akan lebih mudah menyusun

business plan. Dalam model bisnisnya, Andi sudah memetakan bahwa tawaran nilai utamanya adalah layanan tabungan dengan sampah. Ia akan menghasilkan pendapatan dari penjualan kembali sampah yang telah ia kumpulkan, namun akan keluar uang untuk pembelian sampah rumah tangga dan untuk komisi pemulung mitra yang membantunya mengambil dan memverifikasi hasil pilahan sampah dari rumah nasabah. Nah, kalau Andi ingin menyusun *business plan*, ia harus lebih merinci imajinasinya agar bisa dituangkan ke dalam sebuah dokumen perencanaan pelaksanaan yang umum disebut *business plan* itu.

Dalam *business plan*, Andi perlu merencanakan berapa banyak sampah rumah tangga yang dapat dia jual dalam setahun. Dengan begitu, ia bisa menurunkan target penjualan tersebut ke target jumlah nasabah

yang diperlukan agar target penjualan sampah tersebut bisa tercapai. Tidak hanya dalam kuantitas (kilogram atau ton), Andi juga perlu mentransformasi target kuantitas tersebut menjadi target pendapatan. Untuk itu, Andi perlu merencanakan berapa harga beli sampah yang akan dia tawarkan ke nasabah, berapa pula harga jual sampah yang akan dia tawarkan kepada mitra pengolah daur ulang sampah. Lalu, Andi juga mungkin harus melakukan riset pasar sederhana dulu sebelum memfinalkan rencananya. Hal terpenting yang perlu diriset adalah berapa rata-rata produksi sampah rumah tangga per hari? Bagaimana komposisinya (plastik, kertas, organik, dan lainnya)? Andi juga perlu mencari tahu apakah harga beli yang ia rencanakan cukup menarik bagi rumah tangga sasaran untuk menjadi nasabahnya. Lebih rinci, bukan?

Memang, menyusun sebuah *business plan* yang efektif butuh daya yang tidak kecil. Banyak hal yang perlu diteliti dan diperhitungkan, bahkan di banyak kasus perlu diuji coba terlebih dulu. Intinya, membuat *business plan* yang efektif itu tidak mudah. Jadi, kalau nggak perlu-perlu amat, ngapain bikin *business plan*?

5.1 PUNYA *BUSINESS PLAN*, PENTING?

Membicarakan *business plan* ini mungkin seperti membicarakan penyusunan laporan keuangan yang tertib bagi pelaku usaha pada umumnya. Untuk menyusun keduanya diperlukan sumber daya tenaga, waktu, dan pikiran. Oleh karenanya, sangat sedikit pelaku usaha khususnya usaha mikro kecil menengah (UMKM) Indonesia yang memiliki keduanya. Ketika mereka dalam posisi benar-benar butuh, biasanya untuk mengakses dana pengembangan usaha yang lebih besar, barulah mereka menyiapkannya.

Mereka yang mampu akan lebih senang membayar orang lain membuatkan *business plan* atau laporan keuangan tersebut. Sementara itu, mereka yang tidak mampu biasanya akan memilih untuk melewatkannya. Pengembangan usaha

berjalan biasa-biasa saja tidak masalah. "Yang penting rumah saya dulu lantainya semen sekarang sudah pakai ubin, lalu dulu motor cuma satu sekarang sudah dua. Artinya usaha saya berkembang, kan?" ujar sebagian dari mereka.

Jadi, jika ditanya omzet sudah naik berapa dari tahun lalu ke tahun ini, jawabannya, "Tidak tahu persis, kayaknya naik." Kalau ditanya laba berapa, jawabannya mirip, "tidak tahu persis, yang pasti ada, lah." Ketika ditanya target usaha akan berkembang seperti apa dalam lima tahun ke depan, jawaban pada umumnya, "Wah Mbak, jauh banget lima tahun. Yang penting usaha bisa jalan terus aja udah bagus."

Pertanyaannya kemudian, menurut kamu apakah akan ada pihak yang mau meminjamkan dana, menanamkan modal, atau menjadi mitra usaha jika ditanya target peningkatan

omzet berapa, wirausaha tersebut menjawab “tidak tahu” atau jika ditanya punya catatan perkembangan penjualan, jawabnya “tidak ada”?

Poin yang ingin kami sampaikan di sini adalah mempunyai *business plan* bisa penting, bisa pula tidak penting. Kalau kita cuma ingin agar usaha yang penting ada dan jalan terus (*sustainability oriented*), umumnya tidak penting punya *business plan*. Dalam konteks SE, kegiatan SE yang *sustainability oriented* pada umumnya sudah tercukupi dengan mengandalkan iuran anggota atau warga. Rencana pengembangan kegiatan pun, pada kasus-kasus tertentu, dapat berupa obrolan lisan saja, khususnya di konteks masyarakat yang sudah memiliki modal sosial tinggi. Seperti Koperasi Mufakat yang semua anggotanya adalah kalangan tunanetra. Pada koperasi ini, rencana-rencana pengembangan

koperasi mayoritas dibicarakan secara lisan, kemudian dana dikumpulkan setelah rencana pengembangan disepakati bersama melalui forum musyawarah anggota.

Namun, jika ingin SE kamu berorientasi lebih dari itu, terlebih yang menargetkan agar dampak sosial dan unit bisnisnya dapat tumbuh dan berkembang (*sustainable development and growth oriented*), hampir dapat dipastikan akan perlu mempunyai sebuah *business plan*, khususnya untuk urusan penggalangan dana, baik berupa hibah/*grant*, penanaman modal, maupun pinjaman. Untuk ikut lomba pun kamu akan diminta membuat *business plan*. Terlebih lomba seperti DBS-NUS Social Venture Asia. Selain karena tingkat Asia sehingga kompetisinya akan semakin sengit, lomba tersebut juga menawarkan hadiah yang tergolong besar, yaitu sekitar USD30.000 (pada tahun 2014). Sejauh

pengamatan kami, hadiah perlombaan sejenis di dalam negeri tidak ada yang sebesar itu. Intinya, ketika kita ingin mengakses dana yang semakin besar untuk mendukung pengembangan SE kita, mempunyai *business plan* pun menjadi semakin penting.

Jadi kira-kira, sampai sejauh mana orientasi kamu dalam mengembangkan SE nanti? Jika kamu sudah menemukan jawaban atas pertanyaan tersebut, otomatis kamu juga akan bisa menilai apakah punya *business plan* adalah sesuatu yang penting atau tidak. Bagi yang akhirnya berkesimpulan bahwa *business plan* itu penting, yuk, simak bagian berikutnya.



5.2 PROSES KREATIF DALAM PENYUSUNAN *BUSINESS PLAN* UNTUK SOCIAL ENTERPRISE

Dalam bagian *Food for Thought* tentang proses kreatif seorang wirausaha sosial (halaman 342) telah disinggung bahwa prosesnya berawal dari sebuah panggilan. Panggilan tersebut memicu lahirnya suatu ide. Jika ide tersebut dikembangkan, bisa menjadi suatu konsep yang kemudian dapat didetailkan lagi menjadi sebuah model bisnis organisasi. Setelah itu semua tersusun, umumnya proses penyusunan *business plan* dapat berlangsung lebih cepat karena wirausaha sosial sudah memiliki gambaran jelas mengenai kegiatan-kegiatan apa saja yang perlu



dilakukan, bagaimana melakukan kegiatan tersebut (apakah dilakukan sendiri atau bekerja sama dengan pihak lain sehingga dapat menghemat biaya), dan bagaimana konsekuensi biayanya secara keseluruhan.

Perlu diketahui bahwa proses kreatif itu tidak bersifat sekali jalan. Tidak hanya dari fase ide ke konsep, konsep ke model bisnis. Proses iterasi (pengulangan berpikir untuk mempertajam gagasan) bisa terjadi berkali-kali di setiap tahapannya. Misalnya kita baru mendapatkan kejelasan bahwa hati nurani kita tergugah dengan masalah kemiskinan, sehingga ingin sekali melakukan sesuatu. Kita sudah terpanggil namun belum tahu akan melakukan apa, belum memiliki ide solusi yang ingin ditawarkan untuk menanggulangi kemiskinan. Selama proses ini masih berlangsung, kita akan mengalami iterasi di fase ide. Pada fase ini, hal utama yang perlu

diiterasi terlebih dulu adalah identifikasi masalah secara spesifik. Jika kita sudah terpanggil untuk turut menyelesaikan masalah kemiskinan, hal berikutnya yang perlu dipikirkan adalah bagian masalah kemiskinan mana yang benar-benar menggugah atau memanggil hati nurani kita. Mengapa? Karena peta masalah kemiskinan sangatlah luas.

Masalah kemiskinan diderita oleh banyak kalangan masyarakat. Ada kalangan nelayan kecil yang tidak setiap hari dapat pulang membawa ikan karena tergantung kondisi cuaca. Begitu mereka berhasil membawa pulang ikan, dijualnya pun harus ke tengkulak dengan harga rendah, sehingga sampai kapan pun mereka tidak mampu meningkatkan pendapatan. Boro-boro menabung untuk mengakumulasi pendapat mereka. Ada juga kalangan petani gurem yang nasibnya kurang lebih sama dengan nelayan tersebut. Lahan

yang kecil dan lokasi yang jauh dari pasar, membuat banyak petani gurem tersebut harus bergantung pada tengkulak untuk menjual hasil panennya. Akibatnya, sama dengan nelayan. Tak kunjung mampu meningkatkan pendapatan sehingga tak kunjung mampu menabung untuk mendukung masa depan anak-anak mereka yang lebih baik.

Ada juga kalangan tunawisma di tengah kota, yang hidup di bawah kolong jembatan, di dalam gerobak, dan sebagainya. Kalangan ini umumnya tidak memiliki kartu identitas yang jelas. Anak-anak mereka juga lahir tanpa akta kelahiran, yang membuat anak mereka tidak bisa diterima di sekolah mana pun. Akhirnya, anak-anak mereka terpaksa harus mewarisi kemiskinan orang tua mereka. Anak-anak mereka harus kembali berakhir di jalanan, bukannya di sekolah untuk mengenyam pendidikan, sehingga besar kemungkinan

dalam jangka panjang anak-anak mereka juga harus hidup dalam kemiskinan.

Selain itu, wajah kemiskinan tersebar dari Sabang sampai Merauke, kita mau beraksi di mana? Apakah kita ingin menanggulangi kemiskinan di perkotaan atau perdesaan?. Jika di perkotaan, tepatnya mau memulai di lokasi mana? Intinya, kita tidak mungkin menyelesaikan semua aspek dari masalah kemiskinan. Pemerintah saja tidak mampu, apalagi kita. Jadi fokus adalah kuncinya. Ya. Fokus. Tanpa fokus, dalam perjalannya mungkin kita sudah merasa melakukan banyak hal, namun dampak yang dihasilkan tidak terlihat nyata.

Misalnya bulan ini kita ingin membantu orang miskin yang tidak punya rumah dengan mengontrakkan rumah untuk satu tahun dan memberi pendidikan kepada anak-anak



GAMBAR 52 Pertanyaan kunci dalam tahap awal proses perancangan sebuah SE.

PANGGILAN

Apa masalah sosial yang memanggil hati nurani kamu?



IDE

Apa solusi yang ingin kamu tawarkan untuk mengatasi masalah tersebut?

Jika solusi tersebut dilaksanakan, bagaimana bentuk perubahan yang akan terjadi pada masalah tersebut?

Apakah kamu yakin solusi tersebut dapat efektif memberikan dampak seperti yang diharapkan?



KONSEP

Bagaimana proses pemberdayaan yang akan kamu lakukan untuk mengimplementasikan solusi tersebut kepada masyarakat?

Bagaimana strategi dan prinsip bisnis yang akan kamu amalkan untuk mendukung keberlanjutan dan kemandirian dari proses pemberdayaan tersebut?

Indikator apa saja yang akan terus dimonitor sebagai data untuk mengevaluasi dampak sosial SE yang kamu bangun?



mereka. Namun, karena anak-anak mereka susah diatur, setelah tiga bulan kita merasa lelah lalu memutuskan untuk melakukan hal lain, misalnya membantu orang tua mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Ternyata hasilnya serupa, pelatihan yang diberikan kepada masyarakat miskin tunawisma tidak efektif karena mereka tidak semangat mengikutinya, dan lebih senang melanjutkan kebiasaan mereka memulung sampah untuk menghasilkan uang.

Lalu kita mencoba hal lain terus dan terus. Tanpa terasa kita sudah menghabiskan banyak waktu dan tenaga, namun belum menghasilkan dampak yang nyata karena kita tidak berfokus pada satu masalah, sehingga aksi yang sudah dimulai tidak ada yang benar-benar berlanjut secara konsisten. Terlebih memang pengalaman menunjukkan bahwa suatu program pemberdayaan baru bisa memberikan dampak

setelah minimal satu tahun, dan umumnya tiga tahun.

Tentu kita semua tidak ingin tenaga dan waktu kita terbuang percuma. Oleh karena itu, penting untuk merancang program atau organisasi yang memiliki fokus kegiatan tertentu; dan untuk itu, terlebih dulu kita perlu melakukan pemetaan masalah yang spesifik. Terkait masalah kemiskinan misalnya, kita dapat saja memilih masalah spesifik berupa kemiskinan antar generasi di masyarakat miskin perkotaan tanpa kartu identitas yang jelas. Untuk lebih spesifik lagi, kita bisa mengidentifikasi pula lokasi yang akan menjadi fokus area operasional kita. Setiap langkah besar dimulai dari langkah kecil. Jadi tidak ada salahnya memulai langkah kita dengan fokus di tingkat kecamatan saja, atau bahkan kelurahan.

Setelah mengidentifikasi masalah dengan spesifik, maka kita akan dapat berfokus menyusun kegiatan. Untuk contoh kasus ini, kegiatannya akan dimulai dari pendataan masyarakat miskin tunawisma, mencakup biodata sampai administrasi kependudukannya. Setelah itu kegiatan lain yang dapat dilakukan adalah misalnya, menyelenggarakan nikah massal sehingga masyarakat miskin tunawisma tersebut bisa memiliki surat nikah, sehingga bisa membuatkan akta kelahiran untuk anak-anak mereka. Akhirnya anak-anak mereka pun akan bisa didaftarkan sekolah atau didaftarkan untuk mendapatkan bantuan beasiswa pendidikan dasar dari pemerintah daerah setempat. Kegiatan semacam ini tentu akan sangat membantu mengingat banyak masyarakat miskin yang tidak dapat mengakses berbagai program bantuan pemerintah karena tidak memiliki identitas kependudukan yang jelas.

Dalam praktiknya, seorang (calon) wirausaha sosial bisa jadi perlu berdiskusi, mengikuti *workshop*, membaca, menonton film dokumenter, menonton pidato tokoh-tokoh inspirator dunia melalui Youtube atau www.ted.com untuk memahami lebih dalam mengenai suatu masalah, sampai akhirnya ia bisa memetakan dan memilih, bagian spefisik dari suatu masalah yang benar-benar menggugah dan sangat ingin ia tanggulangi. Ada juga yang secara seketika bisa menentukan masalah secara spesifik setelah membaca liputan tentang perjuangan seseorang tokoh di surat kabar. Panggilan memang dapat hadir dari berbagai pintu.

Proses yang sama dapat berulang ketika ia ingin menyusun ide dan konsep solusi untuk menyelesaikan masalah yang sudah diidentifikasi secara spesifik. Setelah ide dan konsep solusi tersusun, ia bisa menyusun

model bisnis organisasi—yang akan menjadi lembaga penyedia dan pelaksana dari solusi tersebut—secara lebih terarah. Selanjutnya, proses penyusunan *business plan* juga dapat berjalan dengan lebih lancar. Namun biasanya, semakin rinci hal yang perlu disusun, seorang (calon) wirausaha sosial semakin perlu berdiskusi dengan *co-founder*, tim, atau mentornya.

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, awal proses kreatif seorang wirausaha sosial yang ingin membangun sebuah SE adalah dari sebuah panggilan, yaitu panggilan untuk turut menyelesaikan masalah sosial tertentu. Pada beberapa kasus, panggilan itu sampai mengganggu pikiran. Panggilan tersebut terus terdengar sejak bangun tidur, istirahat makan siang, sampai mau tidur lagi. Panggilan tersebut seakan-akan perlu dijawab dengan tindakan. Setidaknya tindakan itu berupa

mengambil secarik kertas dan bolpoin, kemudian mulai menggambar atau menuliskan ide dan konsep yang ada di kepalanya.

Seperti kasus Blake MyCoskie. Ia menggunakan kertas dan bolpoin untuk membuat analisis positif negatif dari ide besar yang tengah mengganggu masa liburannya di Argentina. Ide itu muncul dari rasa prihatinnya melihat banyak anak yang kakinya luka bahkan bernanah karena tidak punya sepatu. Akibatnya, mereka tidak bisa berjalan kaki ke sekolah. Ia membuat daftar positif yang menjelaskan mengapa idenya itu perlu dikembangkan dan diwujudkan. Ia juga membuat daftar negatif yang menguraikan mengapa idenya itu tidak pantas untuk diwujudkan. Hasilnya, ia menjadi semakin yakin bahwa ide untuk membangun bisnis sepatu dengan konsep *one for one* perlu dilanjutkan karena daftar positif lebih panjang

dari pada daftar negatif. Terlepas perdebatan mengenai “label” Blake MyCoskie sebagai wirausaha sosial atau sebagai kapitalis berhati baik (*caring capitalist*) yang mendorong tumbuh kembang wirausaha sosial, prosesnya dalam menangani panggilan yang menghantunya dapat kita jadikan contoh.

Oleh karena itu, masalah sosial yang ingin diselesaikan perlu dipetakan terlebih dulu secara spesifik, sebelum (calon) wirausaha sosial bergerak lebih jauh. Mengapa? Karena *business plan* ini adalah penyusunan rencana yang sudah bersifat teknis dan hal teknis harus diturunkan dari sebuah ide, konsep, dan model bisnis yang jelas terlebih dulu. Ibarat sebuah pohon, tidak mungkin cabang-cabang, dahan, ranting, dan dedaunannya bisa tumbuh tanpa ada batang pohon. Batang tidak mungkin tumbuh tanpa ada akar dan akar tidak akan pernah bisa tumbuh tanpa

ada bibit. Bentuk dahan, ranting, dan daun yang tumbuh sangat tergantung pada jenis bibit yang kita tanam. Pemetaan masalah sosial secara spesifik adalah bibit itu.

Pengalaman kami mendampingi beberapa wirausaha pemula dalam menyusun *business plan* menunjukkan bahwa keinginan untuk membuat *business plan* tanpa terlebih dulu memiliki konsep yang jelas akan berakhir berantakan. Akibat selanjutnya, tujuan yang ingin dicapai melalui *business plan* tersebut misalnya memenangkan lomba atau penjajakan penanaman modal dari seorang investor pun gagal dicapai. Oleh karena itu, kami sangat menganjurkan agar kamu tidak terburu-buru membuat *business plan* sebelum cukup merenungkan ide kamu serta memiliki rancangan konsep dan model bisnis SE yang cukup jelas.

Rencana pelaksanaan adalah turunan dari

rancangan konseptual, bukan sebaliknya. Di sini lagi-lagi, memiliki rekan (*co-founder*) atau mentor sangat penting untuk menjadi mitra diskusi kamu. Mengembangkan ide menjadi konsep umumnya bisa dilakukan sendiri. Namun, dari merancang konsep sampai menjadi model bisnis, apalagi menjadi *business plan*, kita sering akan membutuhkan mitra untuk berdiskusi. Hal ini karena diskusi merupakan kegiatan utama dalam proses merancang solusi.

Untuk membantu kamu merenungkan dan mengembangkan ide, berikut ini beberapa pertanyaan kunci yang perlu dijawab di tahap awal proses perancangan sebuah SE.

Pada fase panggilan, biasanya isi pikiran (calon) wirausaha sosial berkecamuk. Banyak pertanyaan atau kekesalan di otaknya. Seperti contoh yang disajikan pada bagian *Food for Thought* proses kreatif wirausaha sosial

(halaman 342), Andi mengalami banyak pertanyaan di kepalamanya. Mengapa lingkungan kita begitu kotor? Mengapa banyak sekali orang yang membuang sampah sembarangan? Mengapa sampah tidak dikelola dengan baik? Setiap pertanyaan tersebut menyiratkan bentuk masalah yang berbeda-beda. Bagaimana kira-kira proses menyaring masalah-masalah yang mengganggunya sampai akhirnya muncul ide untuk menawarkan jasa angkut dan tabungan sampah khusus bagi rumah tangga yang sudah memisah sampahnya? Pada bagian *Food for Thought* tersebut memang belum dibahas. Sekarang mari kita bahas.

Anda mungkin berpikir, kalau ia ingin mengurus lingkungan yang kotor, cakupannya terlalu luas karena masalah tersebut belum spesifik. Sungai kotor, dasar laut kotor, puncak gunung kotor, selokan kotor, pinggiran jalan

raya kotor. Ia lantas pusing mau mengurus yang mana karena tidak mungkin ia urus semua. Kalau ia mengurus masalah budaya masyarakat yang masih suka membuang sampah sembarangan, ia berpikir kegiatan utamanya adalah kampanye. Kegiatan edukasi dan pemberdayaan yang ia lakukan akan bermuara pada kegiatan kampanye. Sebagai orang dengan latar belakang teknis, ia merasa menggarap kegiatan-kegiatan kampanye seperti mendesain poster dan menyebarkannya, membuat *workshop* atau seminar, dan sebagainya bukanlah keahliannya. "*It is just not my forte,*" bisiknya dalam hati.

Akhirnya, di antara banyaknya masalah sosial seputar lingkungan yang kotor, ia memilih turun tangan untuk masalah spesifik berupa pengelolaan sampah yang masih buruk. Menyadari bahwa budaya buang sampah sembarangan orang Indonesia

bersifat akut, ia yakin akan sulit untuk mengajak rumah tangga memisah-misah sampah tanpa insentif. Oleh karena itu, muncullah ide untuk membeli dan mengangkut sampah dari rumah tangga, namun hanya untuk mereka yang telah memisahkan sampah mereka.

Pada fase ide, proses yang terjadi adalah penciptaan garis besar solusi yang ingin ditawarkan untuk menyelesaikan masalah sosial yang telah dipetakan secara spesifik. Kerangka berpikir yang umum disebut *theory of change* dapat membantu pada proses ini. Pertanyaan dasarnya sudah dituangkan di bagan atas, yaitu:

“Solusi apa yang ditawarkan untuk mengatasi masalah yang telah dipetakan?”

"Jika solusi tersebut dilaksanakan, bagaimana bentuk perubahan yang akan terjadi pada masalah tersebut?"

Setelah mendapatkan jawaban berupa daftar solusi yang memungkinkan, sudah sepantasnya (calon) wirausaha sosial menguji tawaran solusinya, apakah solusi tersebut dapat benar-benar efektif dalam pemecahan masalah dan memberikan dampak seperti yang diharapkan. Cara mengujinya sederhana saja, dapat dengan menceritakan ide kamu kepada teman dekat yang kamu ketahui memiliki empati sosial cukup tinggi. Lebih baik lagi dengan menyampaikan tawaran solusi tersebut kepada segmen pengguna yang akan kamu targetkan. Untuk kasus Andi, ia bisa menceritakan idenya tentang pengelolaan sampah rumah tangga kepada sahabatnya, bisa juga mendatangi beberapa rumah di lingkungan sekitarnya untuk

melakukan wawancara singkat seputar ide layanan angkut sampah yang ingin ditawarkannya dan prediksi bentuk perubahan yang akan dihasilkan. Selain itu, ia juga bisa mewawancarai ketua RT/RW setempat. Proses ini untuk memastikan apakah orang lain juga “melihat” apa yang kamu “lihat”. Hal ini sangat penting karena jika hanya kamu sendiri yang bisa melihat bahwa solusi tersebut efektif dan perubahan yang lebih baik akan terjadi karenanya, dalam perjalannya kamu akan sulit mendapatkan dukungan dari berbagai pihak.

Pada fase konsep, pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab akan semakin meruncing. Berikut adalah beberapa contoh untuk bahan renungan kamu dalam merancang suatu SE. Jadi, jangan anggap contoh-contoh pertanyaan ini seperti soal ujian, ya.

- *Bagaimana proses pemberdayaan yang akan kamu lakukan untuk mengimplementasikan solusi tersebut kepada masyarakat?*

Pertanyaan yang diawali dengan bagaimana umumnya memang tidak memiliki jawaban sederhana seperti ya/tidak, atau sudah/belum. Untuk membantu kamu menjawab pertanyaan seperti ini, ada beberapa pertanyaan yang lebih rinci antara lain sebagai berikut.

- *Di mana lokasi pemberdayaan yang akan dilakukan?*
- *Siapa segmen masyarakat yang akan diberdayakan?*
- *Penyadaran tentang hal-hal apa saja yang ingin kamu berikan? Keterampilan apa saja yang akan kamu latihkan?*

- *Apakah keterampilan tersebut berhubungan langsung dengan kegiatan unit bisnis kamu?*
- *Jika ya, apa output dari pemberdayaan yang dapat menjadi input bagi unit bisnis kamu?*
- *Jika tidak, sampai kapan segmen masyarakat tersebut akan menjadi peserta program pemberdayaan kamu?*
- *Siapa segmen masyarakat yang akan membantu program pemberdayaan kamu?*
- *Apa saja peran mereka?*
- *Apa saja yang perlu dilakukan untuk merangkul mereka agar mau bergabung dalam tim pemberdayaan kamu?*

- *Bagaimana strategi dan cara kamu melaksanakan prinsip bisnis untuk mendukung keberlanjutan dan kemandirian dari proses pemberdayaan tersebut?*

Terkait pertanyaan ini, anak pertanyaannya sebenarnya ada dua, yaitu mengenai strategi dan prinsip bisnis. Mengenai strategi bisnis, kamu diharapkan bisa menjelaskan bagaimana SE kamu nanti akan menghasilkan pendapatan secara berkelanjutan. Pendapatan bisa dihasilkan dari dana sosial, semikomersial, atau komersial. Walaupun yang disasar adalah dana sosial, tetap saja dibutuhkan strategi bisnis agar donor atau lembaga pemberi hibah senang dan ingin terus menyalurkan bantuannya melalui SE kamu. Sementara itu, yang berkaitan dengan prinsip bisnis telah dijelaskan dalam Bab 4 bahwa prinsip yang harus diamalkan adalah ERAT: *Ethical*,

Responsible, Accountable, and Transparent.

Jadi, yang perlu dijabarkan di sini adalah cara kamu melaksanakannya. Untuk gambaran lebih jelas, silakan membaca lanjutan contoh si Andi yang ada di *Food for Thought* tentang proses perancangan sebuah SE (halaman 355).

- *Indikator capaian apa saja yang akan terus dimonitor sebagai data untuk mengevaluasi dampak sosial SE yang kamu bangun?*

Sebuah SE lahir dari suatu masalah. Jadi, kurang lengkap jika kamu tidak melaporkan hasil capaian seputar dampak sosialnya kepada masyarakat. Oleh karena itu, langkah baiknya jika dari awal perancangan sudah bisa ditentukan indikator capaian apa yang akan terus dimonitor dan kemudian hasil

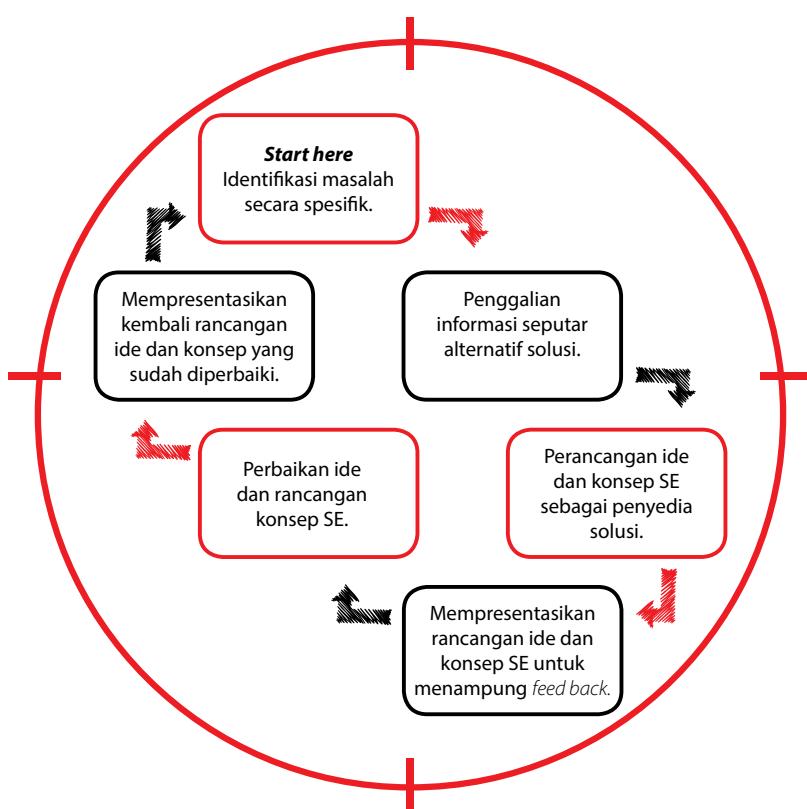
rekapitulasinya dapat menjadi bahan evaluasi. Penetapan indikator ini dapat disusun ke dalam indikator capaian jangka pendek, menengah, dan panjang. Indikator tersebut haruslah berkaitan langsung dengan masalah dan solusi yang kamu tawarkan. Sebagai contoh adalah Koperasi Kasih Indonesia. Karena *core business*-nya adalah keuangan mikro untuk menanggulangi kemiskinan, untuk jangka pendek indikator capaiannya dapat berupa jumlah masyarakat miskin yang diberdayakan (menjadi anggota); untuk jangka menengah dapat berupa jumlah anggota yang berhasil bebas dari pinjaman rentenir dan jumlah anggota yang sudah berhasil menabung secara konsisten selama setidaknya satu tahun; sedangkan untuk jangka panjang dapat berupa jumlah anggota yang berhasil keluar dari kemiskinan.

FOOD FOR THOUGHT 9:

PROSES PERANCANGAN SEBUAH SOCIAL ENTERPRISE

Sebelumnya kita sudah membahas proses kreatif, maka sekarang sudah lebih mendetail menuju proses perancangan sebuah SE yang sebenarnya merupakan perincian dari masing-masing fase di dalam proses kreatif, yaitu fase ide dan konsep. Di atas telah dipaparkan beberapa pertanyaan yang dapat membantu kamu mengonstruksikan ide dan pikiran. Namun, perlu disadari betul bahwa pertanyaan-pertanyaan di atas tidaklah bersifat baku, baik dari segi

Siklus umum dalam proses perancangan SE



cakupan pertanyaan maupun urutannya. Setiap konteks memiliki keunikan sendiri-sendiri sehingga dalam prosesnya pasti akan ada saja pertanyaan-pertanyaan unik yang muncul di kepala, khususnya dalam proses menggali informasi, merancang solusi, mengujinya, lalu menggali informasi lagi, memperbaiki rancangan lagi, menguji lagi. Begitu seterusnya seperti sebuah roda yang terus berputar sampai akhirnya tiba ke tujuan yang diharapkan.

Jika kita kembali ke contoh si Andi, masalah spesifik yang ingin ia tangani adalah *masalah pengelolaan sampah yang masih buruk*. Ia lantas menggali informasi dan tertarik dengan konsep bank sampah. Maka *theory of change* si Andi kira-kira sebagai berikut.

- *Solusi apa yang ditawarkan untuk mengatasi masalah yang telah dipetakan?* Jawab Andi adalah “Pengembangan bank sampah yang mengangkut dan membeli sampah rumah tangga yang telah dipisah.”
- *Jika solusi tersebut dilaksanakan, bagaimana bentuk perubahan yang akan terjadi pada masalah tersebut?* Jawab Andi adalah, “Rumah tangga yang awalnya tidak memisah-misahkan sampah akan mulai memisahkan sampah. Sampah rumah tangga yang tadinya hanya ditumpuk oleh Dinas Kebersihan, oleh bank sampah akan dijual ke pabrik-pabrik

pupuk dan daur ulang untuk diolah."

Adapun pertanyaan berikutnya di fase ide adalah sebagai berikut.

- *Apakah kamu yakin solusi tersebut dapat efektif memberikan dampak seperti yang diharapkan?*
Untuk menjawab pertanyaan ini, Andi perlu mempresentasikan (baca: menceritakan) rancangan SE-nya, yaitu berupa organisasi bank sampah, kepada khalayak terkait, khususnya teman, warga, dan kalau bisa ketua RT/RW setempat. Jika tawaran solusi yang diceritakan masih bersifat umum, biasanya bentuk respons yang akan didapat bernuansa *tergantung*.

Misalnya setelah Andi menceritakan ide bank sampahnya, ia bertanya, "*Apakah menurut Bapak / Ibu / Kawan-kawan ide bank sampah ini bisa efektif memperbaiki lingkungan kita?*" Mungkin ada yang langsung menjawab ide tersebut merupakan ide menarik dan layak dijalankan. Namun, mungkin ada juga yang menjawab *tergantung*, yaitu tergantung nanti gudang penampungan sampahnya di mana. Kalau di dekat lingkungan perumahan, mungkin warga tidak akan suka. Bisa juga tergantung sampahnya akan dibeli dengan harga berapa untuk masing-masing jenis sampah atau tergantung nanti mengangkut sampahnya

bisa setiap hari atau tidak karena layanan yang ada saat ini mengangkut sampah setiap hari.

Semua respons yang bernuansa *tergantung* tersebut sebenarnya merupakan *feedback* bagi Andi. Dengan itu semua, Andi dapat memperbaiki dan memperinci rancangannya. Apabila Andi sudah memperbaiki rancangan bank sampahnya, akan lebih baik jika Andi kembali menceritakan konsepnya kepada kalangan masyarakat yang telah ia datangi. Jika respons masyarakat belum tampak antusias, mungkin Andi perlu bertanya kembali, apakah ia sudah mengidentifikasi masalah dengan tepat? Ia mungkin harus menggali informasi lagi, merancang lagi, menampung *feedback* lagi, memperbaiki rancangan lagi. Begitu seterusnya sampai ia yakin bahwa ide solusi yang ia tawarkan akan efektif dalam memecahkan suatu masalah. Setelah itu, proses perancangan dapat ia lanjutkan ke tataran konsep. Berikut adalah contoh simulasi pengembangan ide menuju konsep berdasarkan pertanyaan-pertanyaan pemicu di atas dan contoh ide si Andi.

No	Pertanyaan Pemicu	Jawaban Si Andi
1	Bagaimana proses pemberdayaan yang akan kamu lakukan untuk mengimplementasikan solusi tersebut kepada masyarakat?	Hmmm....
	<ul style="list-style-type: none"> • Di mana lokasi pemberdayaan yang akan dilakukan? 	Kelurahan Senayan, Jakarta Selatan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa segmen masyarakat yang akan diberdayakan? 	Pemulung, tukang sampah, atau petugas kebersihan setempat. Saya juga akan turut mengedukasi rumah tangga dan pengurus kantor-kantor di sini.
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyadaran tentang hal-hal apa saja yang ingin kamu berikan? Keterampilan apa saja yang akan kamu latihkan? 	<p>Kalau ke rumah tangga dan pengurus perkantoran, tentang pentingnya mengolah sampah, bukan membuang sampah. Jadi, mereka harus membantu saya agar sampah dapat diolah, bukan ditumpuk, dengan cara mulai memisahkan sampah dan menjadi nasabah saya.</p> <p>Kalau ke pemulung, tukang sampah, dan lain-lain, saya juga akan menyadarkan tentang hal-hal yang sama, ditambah dengan kemungkinan mereka mendapatkan penghasilan bersih yang lebih besar jika bermitra dengan saya. Saya ingin memberdayakan pemulung agar bisa menjadi pengusaha sampah yang bermitra dengan saya. Bagi yang tertarik bermitra, akan saya beri pelatihan tentang jenis-jenis sampah dan cara pengolahannya. Saya juga ingin memberi pelatihan pengelolaan ekonomi rumah tangga agar mereka dapat mengalokasikan pendapatannya dengan lebih bijaksana. Nanti kalau saya sudah punya standar operasional dan prosedur, akan saya latihkan juga.</p>

No Pertanyaan Pemicu	Jawaban Si Andi
• Apakah keterampilan tersebut berhubungan langsung dengan kegiatan unit bisnis kamu?	Untuk pemulung dan lain-lain, ya.
• Jika ya, apa <i>output</i> dari pemberdayaan yang dapat menjadi input bagi unit bisnis kamu?	Saya ingin selain menjadi mitra pengangkut sampah, sesampainya di gudang penampungan, mitra pemulung juga menjadi petugas verifikasi hasil pemilahan sampah yang dilakukan oleh nasabah. Jadi, <i>output</i> kerja mereka adalah sampah terpilah rapi dan sudah dimasukkan ke wadah masing-masing, siap dibawa ke pabrik daur ulang dan pabrik pupuk. Dengan begini, pemulung tidak perlu lagi mengais-ngais tempat pembuangan sementara (TPS) atau mengumpulkan sampah secara sporadis. Dengan adanya SE selaku bank sampah, mereka bisa mengangkut sampah dari rumah ke rumah atau kantor ke kantor saja. Mereka bisa bekerja dengan lebih efisien dan bermartabat. Tanpa mereka, saya yakin lingkungan kita akan jauh lebih kotor daripada sekarang.
• Jika tidak, sampai kapan segmen masyarakat tersebut akan menjadi peserta program pemberdayaan kamu?	Semua pemanfaat saya berkaitan langsung dengan kegiatan bisnis, kok.
• Siapa segmen masyarakat yang akan membantu program pemberdayaan kamu?	Harapan saya, bisa mengajak mahasiswa tingkat akhir untuk Kuliah Kerja Nyata lewat proyek saya ini. Jadi, punya relawan.

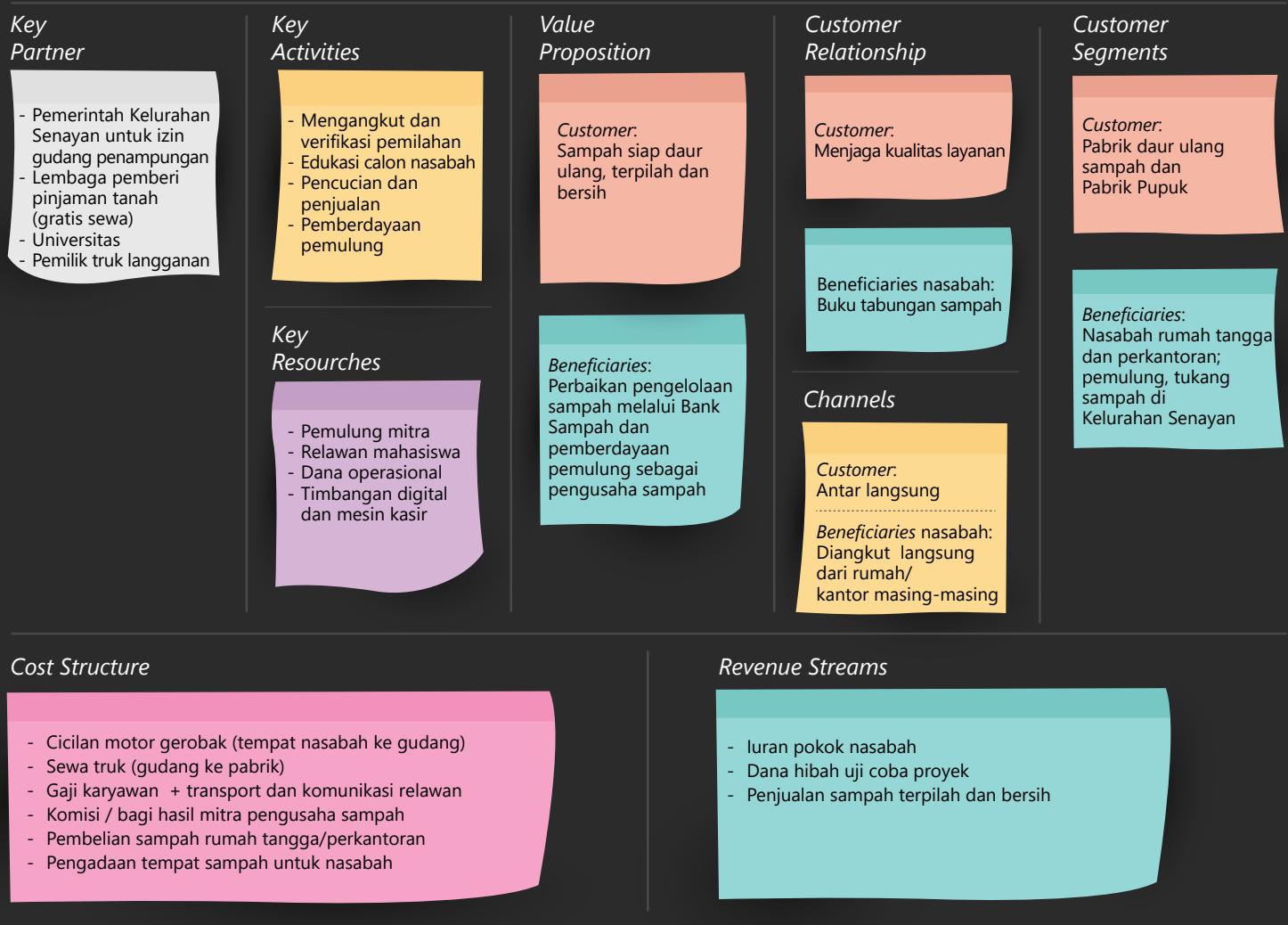
No	Pertanyaan Pemicu	Jawaban Si Andi
1	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja peran mereka? 	Mereka bisa membantu saya membuat SOP, membuat modul pelatihan, membuat brosur penawaran layanan pembelian dan angkut sampah untuk rumah tangga dan perkantoran, melakukan pendekatan kepada pemulung dan lain-lain agar mau menjadi mitra saya, lalu mereka nanti bisa juga membantu saya menjadi <i>trainer</i> dan melakukan <i>quality control</i> .
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja yang perlu dilakukan untuk merangkul mereka agar mau bergabung dalam tim pemberdayaan kamu? 	Mungkin saya coba diskusi dengan Badan Eksekutif Mahasiswa dulu, ya.
2	Bagaimana proses pemberdayaan yang akan kamu lakukan untuk mengimplementasikan solusi tersebut kepada masyarakat?	Saya akan memberdayakan pemulung, tukang sampah, dan petugas kebersihan agar bisa menjadi pengusaha sampah yang bermitra dengan bank sampah. Dengan bantuan mahasiswa sebagai tenaga pemberdaya, selain pelatihan teknis seputar wawasan sampah dan SOP kerja, juga akan ada pelatihan dan pendampingan ekonomi rumah tangga agar peningkatan pendapatan yang akan terjadi dapat teralokasi dengan baik, dan program ini bisa memberikan dampak yang bersifat transformasional bagi kehidupan pemulung selaku mitra usaha.

No	Pertanyaan Pemicu	Jawaban Si Andi
3	Bagaimana strategi dan cara kamu melaksanakan prinsip bisnis untuk mendukung keberlanjutan dan kemandirian proses pemberdayaan tersebut?	<p>Strateginya adalah dengan mengambil margin keuntungan dari harga jual ke pabrik daur ulang dan pabrik pupuk (untuk sampah organik) dengan harga beli ke rumah tangga/perkantoran. Saya akan mengusahakan agar pembelian sampah nasabah tidak perlu tunai, melainkan berupa penyisihan di saldo tabungan sampah nasabah yang baru bisa diambil setelah tiga bulan menjadi nasabah.</p> <p>Untuk pelaksanaan prinsip bisnis aspek <i>ethical</i>, bank sampah akan memberikan bagi hasil yang layak untuk mitra usaha. Untuk karyawan juga akan sesuai UMR. Untuk tenaga pemberdaya akan bersifat relawan dengan skema <i>cost-recovery</i> (mengganti biaya yang ditalangi oleh relawan untuk transportasi dan komunikasi).</p> <p>Untuk aspek <i>responsible</i>, saya hanya akan menjual ke pabrik-pabrik yang memang berorientasi hijau. Saya juga tidak akan sembarangan membuang sampah-sampah kimia yang tidak bisa didaur ulang.</p>
		<p>Untuk aspek <i>accountability</i>, saya mungkin baru bisa melaporkan uang masuk dan keluar. Untuk membantu ini, saya akan mencoba menggunakan mesin kasir yang bisa merekam pengambilan uang dan penyetoran uang. Semua nasabah akan saya beri buku tabungan yang merekam perkembangan saldo mereka di bank sampah berdasarkan banyaknya sampah yang sudah diangkut dan lulus verifikasi pemisahan sampah yang baik.</p> <p>Untuk aspek <i>transparent</i>, saya akan terbuka dengan besaran margin penjualan setiap jenis sampah dan menetapkan besaran bagi hasil secara bersama-sama.</p>

No	Pertanyaan Pemicu	Jawaban Si Andi
4	Indikator capaian apa saja yang akan terus dimonitor sebagai data untuk mengevaluasi dampak sosial SE yang kamu bangun?*	<p>Untuk jangka pendek: banyaknya rumah tangga dan perkantoran yang memisahkan sampah dan menjadi nasabah, banyaknya sampah yang telah dikelola, serta banyaknya jumlah pemulung/tukang sampah yang diberdayakan menjadi mitra usaha.</p> <p>Untuk jangka menengah: banyaknya jumlah mitra usaha yang mengalami peningkatan pendapatan lebih dari 100%; dan persentase rumah tangga atau perkantoran yang menjadi nasabah terhadap total rumah tangga atau perkantoran di Kelurahan Senayan (penetrasi pasar).</p> <p>Untuk jangka panjang: saya belum kepikiran.</p>

*Dalam beberapa dokumen internasional indikator pencapaian dampak sosial juga biasa disebut dengan istilah *impact metrics*.

The Business Model Canvas



GAMBAR 53 Kanvas Model Bisnis Bank Sampah si Andi

5.3 PERENCANAAN PELAKSANAAN DENGAN MODEL BISNIS DAN BUSINESS PLAN

Ketika proses perancangan awal dianggap sudah selesai dan siap untuk diimplementasikan, hal berikutnya yang perlu dipikirkan adalah mengenai bagaimana SE kita akan beroperasi. Oleh karena itu, model bisnis pun perlu disusun. Untuk ini kita dapat menggunakan kerangka Kanvas Model Bisnis (KMB). Jika kita kembali pada contoh ide bank sampah si Andi, kurang lebih KMB-nya seperti ini.

Kini si Andi sudah punya konsep, sudah punya model bisnis. Ia dapat dibilang sudah memiliki bahan baku utama untuk menyusun *business plan*. Namun, masih ada bahan baku pendukung yang diperlukan, yaitu pembuatan *business plan*. Unsur seni dalam penyusunan *business plan* tergolong cukup tinggi karena memang tidak ada kerangka

bakunya. Hal ini terbukti dengan beragamnya *outline* dan kerangka substansi dari sebuah *business plan*. Setiap institusi punya konsep *business plan* sendiri-sendiri. Oleh karena itu, sangat penting untuk memantapkan tujuan penyusunan *business plan* sehingga kita dapat membayangkan dengan lebih matang apa-apa saja yang harus ada di dalam *business plan* tersebut.

Bagi mahasiswa dan wirausaha sosial pemula (yang menjadi segmen pembaca buku ini), umumnya keperluan menyusun *business plan* adalah untuk beberapa urusan berikut.

- Mengikuti lomba *business plan* untuk *social enterprise*.
- Mengakses dana hibah atau bantuan bagi wirausaha pemula.

Tabel 10. GAMBARAN DAFTAR ISI BUSINESS PLAN UNTUK SOCIAL ENTERPRISE

No	Daftar Isi	Deskripsi
1	Latar Belakang (Background)	Menceritakan bagaimana ide SE ini muncul. Jika panggilan kamu terjadi melalui <i>significant life event</i> , bisa diceritakan secara garis besar. Kalimat bernuansa <i>theory of change</i> juga dapat disajikan di sini. Rekomendasi: sebaiknya jangan ditulis lebih dari satu halaman A4.
2	Visi dan Misi	Visi adalah tujuan besar yang ingin dicapai, sedangkan misi adalah penjabaran langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapainya. Rekomendasi: sebaiknya jangan ditulis lebih dari setengah halaman A4.
3	Tim dan Struktur Organisasi	Menjabarkan daftar pendiri, pemilik (<i>shareholders</i>), penasihat, pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) yang pendapat mereka dipandang penting dalam proses pengambilan keputusan strategis, struktur organisasi, serta deskripsi singkat dari rekam jejak (CV) dan cakupan tugas masing-masing anggota tim. Jika akan melibatkan relawan di luar tim inti, perjelas pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilimpahkan kepada relawan. Rekomendasi: sebaiknya jangan ditulis lebih dari dua halaman A4.
4	Kanvas Model Bisnis	Mendeskripsikan cara organisasi menciptakan nilai, memberikan dampak positif untuk masyarakat, dan menghasilkan pendapatan. Rekomendasi: sebaiknya bagan dan narasi tidak lebih dari dua halaman A4.

Keterangan:

Untuk melihat contoh **business plan** si Andi, silakan klik di sini:

<https://drive.google.com/open?id=0B2SV3vMKQDeoS3RUM0RINjBBZEE&authuser=0>.

Untuk mendapatkan format penyusunan anggaran, klik di sini:

<https://drive.google.com/open?id=0B2SV3vMKQDeoazBvbGwydS15ME0&authuser=0>

No	Daftar Isi	Deskripsi
5	Produk dan Layanan	<p>Menjabarkan produk dan layanan yang disediakan oleh SE untuk menghasilkan pendapatan bisnis dan untuk memberdayakan masyarakat. Di sini sangat penting menunjukkan keutamaan produk dan layanan untuk salah satu pertanyaan penting investor:</p> <p>“Mengapa kamu yakin produk atau layanan ini akan laku?”</p> <p>Rekomendasi: sertakan foto-foto yang memvisualisasikan produk atau layanan kamu. Jika kamu sudah pernah melakukan tes pasar, sisipkan testimoni konsumen sebagai <i>caption</i> foto atau <i>quote</i>. Jika kamu menawarkan banyak jenis produk atau layanan, sajikan ke dalam bentuk matriks saja agar lebih padat. Usahakan jangan lebih dari tiga halaman A4.</p>
6	Proyeksi Pendapatan, Laba, dan Dampak Sosial (Umum)	<p>Menjabarkan <i>milestone</i> atau target indikator capaian pada waktu tertentu, mencakup <i>milestone</i> pendapatan, laba, dampak sosial, dan mungkin pembaharuan teknologi. Contoh <i>milestone</i>: pada tahun pertama ditargetkan ada 100 nasabah, 10 pemulung mitra usaha, dengan omzet usaha Rp200 juta dan margin laba sekitar 10%. <i>Milestone</i> serupa dapat disusun untuk tahun kedua, ketiga, keempat, dan umumnya sampai tahun kelima.</p> <p>Rekomendasi: Sajikan <i>chart</i> atau grafik yang menunjukkan tiga indikator ini secara berdampingan agar dapat dilihat sekaligus di satu halaman yang sama. Usahakan jangan lebih dari tiga halaman A4.</p>

No	Daftar Isi	Deskripsi
7	Rasionalisasi Proyeksi	<p>1. Menjabarkan mengapa target <i>milestone</i> yang telah diuraikan masuk akal (tidak ketinggian, tidak pula kerendahan). Hal ini biasanya disajikan dengan kondisi pasar secara umum dan analisis kondisi kompetisi di industri atau pasar terkait.</p> <p>2. Menjabarkan cara mencapai target pendapatan/laba tersebut. Biasanya menjabarkan strategi pemasaran dan penjualan (<i>segmenting-targeting-positioning; product, place, price, promotion</i>).</p> <p>3. Menjabarkan bagaimana mencapai target dampak sosial tersebut.</p> <p>Rekomendasi: gunakan data sahih sebagai dasar pertimbangan kamu. Tuliskan sumber daya yang membuat kamu mengerti kondisi pasar, strategi promosi, atau besaran dampak yang bisa dihasilkan. Pada bagian ini penting untuk bicara berdasarkan data, bukan common sense biasa. Usahakan jangan lebih dari tiga halaman A4.</p>
8	Rencana Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran	<p>Menjabarkan proyeksi per masing-masing mata anggaran atau unit pendapatan/pengeluaran untuk lima tahun ke depan. Di sini biasanya harus disertai dengan asumsi, misalnya berkaitan dengan kenaikan gaji tahunan sebesar 10%, inflasi, masa guna suatu aset seperti komputer, mobil, dan lain-lain (untuk menghitung depresiasi tahunan), dan sebagainya yang sesuai.</p> <p>Rekomendasi: lengkapi juga dengan beberapa rasio analisis keuangan standar seperti <i>return on investment, profit margin, and cash ratio</i>. Bisa sajikan rangkuman pengeluarannya, sedangkan rincian disajikan di lampiran. Usahakan tidak lebih dari tiga halaman A4.</p>

No	Daftar Isi	Deskripsi
9	Struktur Pendapatan dan Pengeluaran	<p>Merupakan ringkasan anggaran yang menunjukkan komposisi sumber-sumber pendapatan beserta proporsinya; dan komposisi kegiatan-kegiatan yang memerlukan biaya beserta proporsinya. Tujuannya untuk menunjukkan bahwa dalam lima tahun struktur pendapatan semakin menarik dan pengeluaran kamu akan berubah menjadi lebih efisien. Misalnya total beban pengeluaran rutin (termasuk gaji) tadinya 70% dari total biaya, pada tahun-tahun berikutnya menjadi 60%. Dalam menyusun <i>business plan</i>, penting untuk menunjukkan bahwa kita sudah punya inisiatif untuk dapat beroperasi dengan lebih efisien sejalan dengan semakin bertambahnya pengalaman.</p> <p>Rekomendasi: usahakan tidak lebih dari dua halaman A4.</p>
10	Strategi Pengelolaan Risiko (<i>Risk Management</i>)	<p>Menjabarkan bentuk-bentuk risiko yang mungkin dihadapi dalam proses implementasi dan dapat menyebabkan kegagalan mencapai <i>milestones</i> yang sudah ditargetkan, serta langkah apa yang akan dilakukan untuk menurunkan tingkat risiko tersebut. Biasanya disajikan dalam bentuk analisis SWOT.</p> <p>Rekomendasi: usahakan tidak lebih dari dua halaman A4.</p>
11	Penutup	<p>Berisi kesimpulan mengapa visi sosial kamu penting bagi masyarakat dan mengapa investasi melalui kamu akan dapat menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan.</p> <p>Rekomendasi: usahakan tidak lebih dari satu halaman A4.</p>

- Mengundang investor (*impact* atau *angel*) untuk menanamkan modalnya dan memberi pendampingan manajemen.
- Mengakses pinjaman lunak.

Semakin besar dana yang ingin diakses, semakin komprehensif *business plan* yang harus dibuat. Agar pembahasan kita dapat lebih fokus, maka kita akan melanjutkan contoh si Andi yang merupakan sarjana baru lulus dari Fakultas Teknik Lingkungan. Mari bersepakat pula bahwa tujuan si Andi menyusun *business plan* adalah untuk mengundang investor. Hal ini karena investor biasanya merupakan audiens *business plan* yang paling kritis dan paling sulit diyakinkan, dan mereka akan menanamkan dana ke dalam SE kamu. Bersama-sama kamu, mereka juga akan menjadi pemilik. Artinya, jika SE kamu merugi dan akhirnya bangkrut,

dana mereka akan turut hangus. Oleh karena itu, biasanya investor atau perusahaan modal ventura menanamkan modal sepaket dengan dukungan keahlian dalam mengelola bisnis. Pada beberapa kasus, ada investor yang sampai menempatkan orang untuk membantu manajemen.

Di sisi lain, investor umumnya merupakan orang-orang yang sangat sibuk sehingga tidak akan membaca *business plan* kamu sampai habis jika dari awal saja sudah terlalu bertele-tele. Jadi, susunlah *business plan* sepadat mungkin dan pastikan bahwa setiap kalimat yang ada di dalamnya adalah kalimat yang memang harus ada karena mengandung informasi yang sangat penting. Lagi-lagi kami menganjurkan kamu untuk mempunyai mentor atau *co-founder* agar kamu bisa mempresentasikan draf *business plan* kepada mereka untuk mendapatkan

masukan. Ketika di otak kita sudah banyak hal yang dipikirkan, kita sering menjadi kurang teliti. Oleh karena itu, komentar atau masukan dari orang lain yang tidak ikut menyusun *business plan* tersebut akan sangat berharga dalam memperbaikinya.

Jadi, bagaimana menyusun *business plan* agar tidak panjang namun tetap meyakinkan? Berikut adalah *outline* atau daftar isi *business plan* untuk sebuah *social enterprise*.

No pain, no gain. No sacrifice, no victory. Mineral pun tidak akan menjadi intan yang sangat keras dan indah tanpa suhu super panas dan tekanan super tinggi di perut bumi. Kalau ingin SE kamu berkembang besar, kamu perlu kerja ekstra untuk menyusun *business plan*. Membayangkan besarnya manfaat yang dapat kamu berikan jika SE kamu berhasil tumbuh besar, jelas akan membuat proses penyusunan *business plan* menjadi

lebih ringan dan menyenangkan. Terlebih jika dikerjakan bersama tim. Kembali ke soal *purpose*, seorang (calon) wirausaha sosial umumnya akan menyusun *business plan* karena haus, bukan karena harus. Rasa ingin tahu membuatnya bertanya, menjawab, dan bertanya lagi hingga tanpa terasa ia telah menemukan jawaban dari ratusan pertanyaan yang diperlukan untuk menyusun *business plan*.

Perlu disadari bahwa *business plan* adalah sebuah dokumen yang bersifat hidup (*living document*). *Business plan* bukan kitab suci yang tidak boleh berubah. Pada saat menyusun *business plan*, kita memiliki banyak asumsi. Dalam perjalannya, bisa jadi kita baru mengetahui bahwa asumsi tersebut tidak tepat atau bisa saja terjadi perubahan lingkungan di luar prediksi kita seperti bencana alam dan keruahan politik.

Oleh karena itu, apabila 6 bulan atau 12 bulan kemudian kamu menemukan hal-hal yang perlu disesuaikan, hal tersebut perlu dimaknai sebagai kejadian yang wajar adanya.

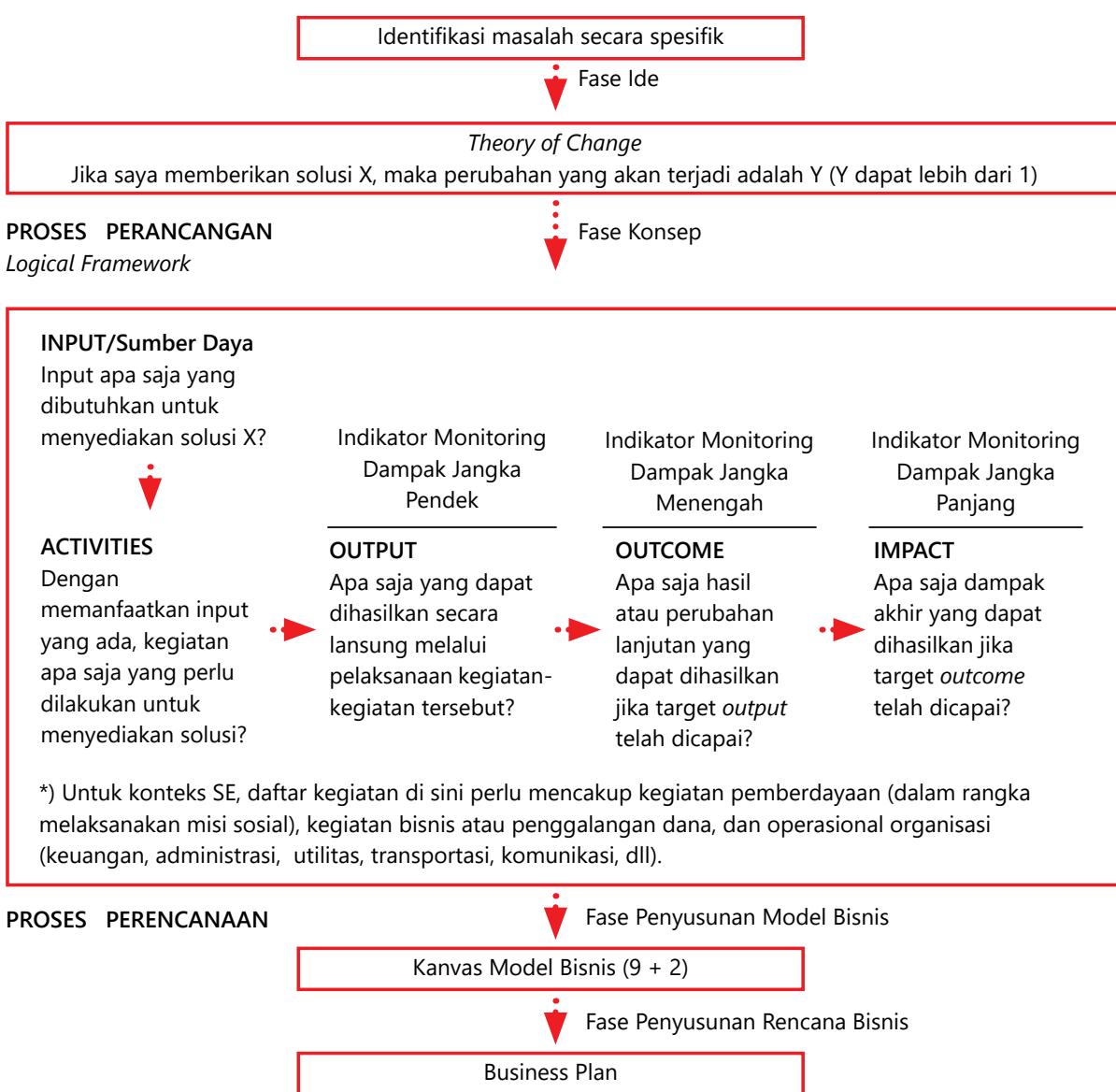
Terakhir, melihat semakin maraknya fenomena kompetisi *business plan* untuk mendorong kewirausahaan sosial, izinkan kami mengingatkan agar kamu tidak terlalu berfokus pada penyusunan *business plan* yang super keren sehingga mengorbankan fokus kamu untuk melaksanakan rencana dengan baik. Jangan sampai kamu terlalu lelah menyusun rencana sampai tidak ada lagi energi yang tersisa untuk melaksanakannya. Kualitas pelaksanaan itulah yang lebih menentukan besar kecilnya dampak atau manfaat yang bisa diberikan kepada masyarakat, bukan kualitas perencanaan. Bagi yang mengikuti lomba dan menang, izinkan pula kami mengingatkan agar jangan

lupa melaksanakan *business plan* tersebut. Jangan sampai langkah kamu berhenti di panggung penyerahan hadiah. Seperti kata Prof. Rhenald Kasali, "Wirausaha sosial itu bukan orang yang piawai membuat proposal dan mencari bantuan. Mereka mengatasi masalah sosial dengan kewirausahaan."

Jadi, ayo kita bangun jiwa untuk berani menjadi wirausaha sosial yang sejati. Kalau sudah punya tekad, kamu pasti bisa!

FOOD FOR THOUGHT 10:

RINGKASAN PROSES PERANCANGAN DAN PERENCANAAN SOCIAL ENTERPRISE



Catatan mengenai proses penting yang terjadi pada:

- **Fase ide:** Memastikan solusi yang ditawarkan sesuai dengan identifikasi spesifik dari masalahnya (*testing problem-solution fit*).
- **Fase konsep:** Memastikan solusi yang ditawarkan dapat diterjemahkan ke dalam bentuk produk atau layanan yang dapat efektif dan diterima baik oleh pasar (*testing the product-market fit*).

“If you think you are too small to make a difference, try spending the night in a closed room with a mosquito.”

- African Saying

“Developing excellent communication skills is absolutely essential to effective leadership. The leader must be able to share knowledge and ideas to transmit a sense of urgency and enthusiasm to others. If a leader can’t get a message across clearly and motivate others to act on it, then having a message doesn’t even matter.”

— **Gilbert Amelio**
President and CEO of National Semiconductor Corp.

MENGERTI!?

PLAN!

YA!

YA!

YA!

YA!



“If you feel like there’s something out there that you’re supposed to be doing, if you have a passion for it, then stop wishing, and just do it.”

- Wanda Sykes

6

TIP DAN TRIK MEMPRESENTASIKAN IDE DAN RENCANA BISNIS BAGI WIRAJASAHA SOSIAL

Presentasi ide bertujuan untuk membuat audiens penasaran dan ingin tahu program atau social enterprise kita secara lebih dalam. Presentasi business plan bertujuan untuk membuat audiens yang sudah penasaran, menjadi benar-benar memutuskan untuk memberi dukungan kepada kita. Keduanya sama pentingnya, dan keduanya bisa dibawakan pada forum formal maupun informal.



Melanjutkan contoh si Andi, ceritanya Andi ingin menangkap kesempatan untuk menguji efektivitas ide bank sampahnya secara langsung ke tengah masyarakat, yaitu dengan mengakses suatu program hibah untuk wirausaha sosial pemula. Proposalmu lolos seleksi administrasi dan ia dipanggil untuk presentasi. Pada sesi presentasi, ia diminta menjelaskan secara singkat mengenai ide *social enterprise*-nya kepada tim penilai proposal hibah untuk wirausaha sosial pemula. Waktu untuk menilai setiap proposal yang masuk hanya 10 menit. Tim penilai meminta peserta memberikan gambaran mengenai idenya dalam tiga menit saja agar tersisa waktu lebih lama untuk tanya jawab. Berikut adalah potongan presentasi ide bank sampah Andi.

“Ide ini muncul karena menurut saya masalah pengelolaan sampah sudah selayaknya diperbaiki sebab sangat akut. Fenomena ini tidak saja menunjukkan buruknya kinerja pemerintah, namun juga rendahnya kesadaran masyarakat untuk membuang sampah pada tempatnya. Memilah sampah? Lupakan saja. Sebagai manusia yang mencintai lingkungan, saya sangat malu dan sedih melihat situasi ini. Mengapa kita tidak bisa menghormati lingkungan? Mengapa kita tidak bisa bekerja sama menciptakan lingkungan yang lebih baik? Mengapa perilaku kita seperti makhluk yang tidak beradab? Hal inilah yang membuat saya ingin turun tangan.

Saya ingin turun tangan untuk membuktikan bahwa saya bisa menjadi contoh manusia yang beradab karena saya ikut turun langsung menciptakan perubahan dengan menawarkan

solusi pengelolaan sampah yang lebih baik. Saya punya kolega yang bisnisnya membuat pupuk organik. Dia membutuhkan banyak sampah organik sebagai bahan bakunya. Kalau saya bisa bantu memasok, ia akan sangat senang. Saya juga punya kolega yang berbisnis daur ulang sampah plastik dan kertas. Jadi, saya yakin kalau saya membantu mengelola sampah rumah tangga, saya akan bisa menjualnya kepada kolega-kolega saya.

Oleh karena itu, saya akan memulai suatu usaha yang mengangkut sampah rumah tangga. Tapi terlebih dahulu saya akan mengajarkan kepada mereka untuk memilah sampah. Kalau sampahnya sudah terpisah, saya malah berani bayar. Dengan cara ini saya akan berkontribusi dalam pembangunan budaya memilah sampah di tengah masyarakat. Untuk membantu saya mengangkut sampah dari rumah-rumah, saya akan memberdayakan

pemulung agar mereka tidak perlu lagi mengais sampah dari tempat-tempat sampah. Mereka akan lebih bermartabat karena hanya mengangkut sampah dari rumah-rumah dalam kondisi sudah terpisah. Kalau perlu, mereka juga akan saya berikan seragam agar dapat lebih bangga dalam bekerja. Untuk operasionalnya, saya akan mencontoh model bank sampah. Melalui solusi pengelolaan sampah seperti ini, saya yakin dapat tercipta perubahan yang lebih baik, yaitu berkurangnya tumpukan sampah di tempat pembuangan sementara yang seringkali mengganggu keindahan lingkungan tempat tinggal kita.

Saya yakin solusi ini lebih bersifat holistik karena dampaknya dapat bersifat pembangunan budaya atau perilaku masyarakat yang pada akhirnya akan berdampak pada kondisi lingkungan yang lebih baik. Solusi ini juga bisa meningkatkan

pendapatan pemulung. Jadi, kalau Bapak Ibu ingin melihat kondisi lingkungan kita membaik, dukunglah rencana saya ini. Terima kasih atas perhatiannya.”



1. Bagaimana kesan kamu setelah membaca petikan presentasi Andi tersebut?
2. Kalau disimulasi dengan membaca, naskah tersebut dapat selesai dibaca dalam waktu sekitar tiga menit. Menurut kamu, apakah Andi sudah memanfaatkan tiga menit tersebut dengan bijaksana untuk meyakinkan tim penilai?
3. Kalau kamu merupakan salah satu anggota tim penilai, setelah mendengar presentasi awal Andi tadi, apakah kamu merasa semakin bersemangat untuk bertanya dan menggali idenya?

Dalam program penyaluran hibah tersebut, ternyata Andi bukanlah satu-satunya anak muda yang ingin mengembangkan bank sampah. Dani juga memiliki ide serupa. Berikut adalah potongan presentasinya.

"Menjadi mahasiswa di Fakultas Teknik Lingkungan membuat saya sangat gemas melihat masalah pengelolaan sampah di Indonesia. Hal ini karena saya tahu bahwa sampah ini sebenarnya sangat bisa diolah. Sampah itu tidak untuk dibuang tapi untuk diolah. Sampah itu bukan limbah tapi bahan baku. Saya sadar bahwa buruknya pengelolaan sampah kita berawal dari rumah tangga yang belum terbiasa memilah sampah. Masyarakat kita secara umum memang masih cuek untuk urusan pengelolaan sampah. Boro-boro

memilah sampah, buang sampah saja masih banyak yang sembarangan.

Hal ini membuat saya ingin memperbaiki proses pengelolaan sampah secara lebih holistik, yaitu melalui bank sampah. Bank sampah ini akan memberi insentif bagi masyarakat yang mendaftar menjadi nasabah dan bersedia memilah sampahnya menjadi empat jenis: organik, plastik, kertas, dan lainnya. Dengan solusi ini diharapkan perlahan dapat terbangun budaya memilah sampah di tingkat rumah tangga dan sampah yang menggunung di tempat pembuangan sementara juga dapat berkurang sehingga lingkungan kita dapat terlihat lebih bersih.

Oh, ya, insentif bagi nasabah adalah layanan angkut sampah gratis plus tabungan penjualan sampah yang dapat mereka ambil per tiga bulan sekali. Ibaratnya, nasabah dapat menabung di bank sampah dengan sampah,

yang oleh bank akan dikonversi ke dalam rupiah. Setiap nasabah akan memiliki buku tabungan yang dapat diperbarui saldonya setiap sampah mereka diangkut.

Sampah yang sudah diangkut, terpilah dengan baik, dan dibersihkan akan dijual ke pabrik pupuk dan daur ulang yang sudah saya dekati untuk menjadi mitra. Selain mitra pabrik, juga ada mitra pengumpul sampah yang terdiri dari pemulung atau petugas sampah yang akan diberdayakan. Merekalah yang akan mengangkut, memeriksa hasil pilahan sampah nasabah, membersihkan, serta mengepak sampah agar siap untuk dikirim ke pabrik. Saya yakin dengan bermitra dengan saya, mereka bisa mengalami peningkatan pendapatan.

Nah, untuk melakukan ini, sumber daya kunci yang dibutuhkan antara lain sebidang

tanah untuk tempat membangun gudang penyimpanan sampah sementara, lalu komputer, printer, software untuk merekam berbagai jenis transaksi, serta alat-alat penyimpanan sampah ukuran besar, sedang, dan kecil. Untuk tanah, saya sudah punya donatur yang bersedia meminjamkan tanahnya secara gratis selama dua tahun. Jadi, dukungan hibah ini akan digunakan untuk membangun gudang, membeli alat-alat pendukung lainnya, dan membantu biaya operasional selama enam bulan. Untuk SDM, saya juga akan mengajak mahasiswa relawan, khususnya yang ingin magang atau sedang mengerjakan tugas akhir.

Saya memang tidak tahu apakah metode ini akan mujarab untuk memperbaiki pengelolaan sampah kita secara lebih holistik. Namun, saya tahu betul bahwa kita harus

mencobanya. Untuk itu, saya perlu dukungan hibah ini. Pada tahap awal, saya akan coba di Kelurahan Kebayoran Lama dulu saja. Terima kasih atas perhatiannya."



1. Bagaimana kesan kamu setelah membaca petikan presentasi tersebut?
2. Kalau disimulasi dengan membaca, naskah tersebut juga dapat selesai dibaca dalam waktu sekitar tiga menit.
Menurut kamu, apakah Dani sudah memanfaatkan tiga menit tersebut dengan bijaksana untuk meyakinkan tim penilai?
3. Kalau kamu merupakan salah satu anggota tim penilai, setelah mendengar presentasi awal Dani tadi, apakah kamu merasa semakin bersemangat untuk bertanya dan menggali idenya?
4. Secara umum, presentasi siapa yang menurut kamu lebih baik? Mengapa?

Komunikasi adalah kunci terakhir yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu pelaksanaan ide. Ide yang sudah dikembangkan dengan baik dapat saja gagal dilaksanakan karena tidak berhasil mendapatkan dukungan, baik dukungan berupa mitra maupun dana. Tidak jarang ketidakberhasilan mendapatkan dukungan itu disebabkan oleh kurang baiknya cara kita mengomunikasikan ide. Jadi, bukan karena kurang baiknya ide itu sendiri. Oleh karena itu, sudah selayaknya (calon) wirausaha sosial mengalokasikan energi yang cukup guna memikirkan dan merancang cara untuk mengomunikasikan idenya. Jadi, selain merancang dan merencanakan solusi, rancang juga bagaimana menyampaikan atau mempresentasikan solusi tersebut.

Buku ini tidak akan membahas teori komunikasi, cara-cara berpresentasi, atau cara

membuat bahan presentasi yang baik dan benar. Buku ini lebih berfokus menguraikan hal-hal yang bersifat tip dan trik yang dirangkum dari pengalaman kami menjadi tim penilai proposal bisnis, atau *coach* pada proses per-siapan presentasi final untuk sebuah lomba. Kami ingin mengajak semua pembaca untuk yakin bahwa setiap orang pada dasarnya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Namun, kemampuan tersebut seakan tenggelam di alam bawah sadar karena jarang diasah dan di-praktikkan.

Penyajian dua contoh di atas yang disertai dengan pertanyaan-pertanyaan evaluatif sebenarnya hanya merupakan salah satu cara untuk memanggil kemampuan komunikasi



kita yang mungkin sedang tenggelam di dasar alam bawah sadar. Sesungguhnya kita tahu bagaimana cara berkomunikasi (berpresentasi) yang baik karena kita semua adalah audiens yang bisa menilai mana presenter atau komunikator yang baik, dan mana yang tidak. Mana yang berhasil membangkitkan rasa ingin tahu kita, dan mana yang justru membuat kita mengantuk. Mana yang berhasil membuat kita paham, dan mana yang justru membuat kita bingung dan malas untuk menggali lebih jauh. Namun memang, agaknya tidak banyak dari kita yang mengalokasikan waktu secara khusus untuk menelaah pengalaman-pengalaman sebagai audiens. Dalam hal ini, menelaah siapa-siapa saja sosok presenter (baca: dosen, guru, teman sekelas, *stand-up comedian*, dan sebagainya) yang kita sukai, lalu mencoba merangkum hal-hal apa yang membuat kita

menyukai cara sosok tersebut berkomunikasi. Proses ini sebenarnya seperti proses refleksi pengalaman diri. Jika sudah kita lakukan, langkah selanjutnya adalah mencoba hal-hal yang telah dilakukan oleh sosok presenter yang kita sukai, dengan gaya kita sendiri.

Jadi, coba mulai alokasikan waktu untuk melakukan proses penelaahan atau refleksi diri tersebut, lalu praktikkan hasilnya di kesempatan-kesempatan terdekat, misalnya presentasi tugas kuliah. Untuk keperluan mempresentasikan ide dan rencana bisnis seputar *social enterprise* yang ingin kamu bangun, berikut beberapa tip dan triknya.

"Komunikasi lancar, rezeki lancar"



6.1 TIP DAN TRIK MEMPRESENTASIKAN IDE SOCIAL ENTERPRISE

Mempresentasikan ide jelas memerlukan waktu yang lebih singkat daripada rencana bisnis. Dalam konteks kegiatan berupa *business matching* antara wirausaha pemula dengan para investor, presentasi ide bertujuan untuk menjelaskan garis besar SE yang sedang dibangun. Presentasi ini berguna untuk menarik perhatian investor yang memiliki visi serupa dan membuat mereka meminta kita untuk mempresentasikan seluruh rancangan dan rencana kita. Biasanya kesempatan ini tidak lama durasinya, hanya satu sampai tiga menit seperti yang dicontohkan di atas. Jadi, penting sekali untuk menyusun naskah, atau setidaknya menentukan poin-poin penting yang harus diutarakan dalam waktu singkat tersebut.

Tip #1: Gunakan kerangka proses kreatif yang sudah dibahas di Bab 5 untuk menyusun poin-poin utama.

Dari contoh Andi dan Dani terasa cukup jelas bahwa presentasi Dani lebih mengalir, lugas, dan jelas. Dalam waktu tiga menit membaca presentasi Andi dan Dani, kita mendapatkan informasi yang lebih lengkap pada presentasi Dani. Dani memulai dari panggilan hati nuraninya yang gemas dengan pengelolaan sampah di Indonesia. Lalu ia menyampaikan identifikasi masalah serta ide solusinya, yang kemudian ia lanjutkan dengan *theory of change*-nya. Andi memulai dengan panggilan juga, namun bernuansa agak marah. Informasi yang disampaikan oleh Andi di awal baru menjelaskan mengapa dia turun tangan, belum menjelaskan bentuk nyata turun tangannya berupa suatu ide solusi. Hal

ini sesungguhnya cukup berisiko. Audiens bisa kehilangan selera jika kita terlalu lama di bagian prolog dan malas mendengarkan penjelasan kita selanjutnya.

Secara keseluruhan, Andi juga tidak menjelaskan unsur-unsur model bisnisnya secara gamblang, khususnya mengenai *value proposition* yang akan ia tawarkan kepada masing-masing segmen penggunanya, dan mengenai *key resources*. Sementara itu Dani menjelaskan secara lugas. Jadi, kita tahu bahwa untuk segmen pengguna berupa pabrik, ia akan berikan sampah yang terpilah dan sudah dibersihkan, untuk rumah tangga ia akan menawarkan jasa angkut gratis dan tabungan sampah, sedangkan untuk mitra pemulung ia akan menawarkan kesempatan untuk bekerja dengan sistem yang lebih jelas dan pendapatan yang lebih tinggi. Dani juga sudah menjelaskan sumber daya apa saja yang

dibutuhkan, dengan penjelasan tambahan soal sumber daya mana yang sudah bisa dia adakan sendiri dan mana yang masih membutuhkan dukungan hibah. Poin ini penting untuk memberi kesan bahwa si pemohon hibah memang bersungguh-sungguh dalam merancang dan merencanakan gagasannya.

Tip #2: Susun 10 frase yang menurut kamu sangat sesuai dalam menggambarkan ide kamu.

Ada baiknya 10 frase tersebut disusun berdasarkan peringkat sehingga pada kesempatan yang lebih pendek, kita dapat berfokus mengelaborasi 2-3 kata peringkat teratas. Untuk contoh ide SE si Andi dan Dani, dapat dikatakan 10 frase terpentingnya adalah seperti berikut:

- Pengelolaan sampah buruk.
- Bank sampah.

- Budaya rumah tangga memilah sampah.
- Mitra pengumpul sampah.
- Mitra pabrik.
- Rumah tangga nasabah.
- Pemberdayaan pemulung.
- Buku tabungan sampah.
- Sumber daya kunci.
- Tahap uji coba.

Jadi, jika Andi atau Dani hanya diberi waktu satu menit, mereka cukup menjelaskan bahwa mereka ingin memperbaiki pengelolaan sampah Indonesia yang saat ini masih buruk, dan membangun bank sampah adalah solusi yang ditawarkan. Bank sampah akan membeli sampah dari rumah tangga dalam kondisi terpisah saja, sehingga dampak yang diharapkan adalah terbangunnya budaya memilah sampah dari kelompok masyarakat terkecil, yaitu rumah tangga. Dengan

demikian, pengembangan bank sampah dapat menyelesaikan masalah buruknya pengelolaan sampah dengan lebih holistik.

Untuk kasus yang SE-nya sudah berjalan, bisa ditambahkan satu kalimat yang menjelaskan skala kegiatan pemberdayaan yang sudah dilakukan (baik dari segi lokasi, jumlah peserta, maupun banyak kegiatan). Kerangka kalimat seperti tersebut mungkin dapat membantu kamu dalam merangkai kalimat padat yang bisa menjelaskan SE kamu dengan baik.

Tip #3: Gunakan intonasi biasa seperti bercerita kepada seorang teman.

Menyampaikan ide perlu dilakukan untuk berbagai tujuan. Tidak hanya untuk menarik minat investor tapi juga untuk merangkul mitra, karyawan, sampai *co-founder*. Jadi, ide lebih sering disampaikan dalam kesempatan-

kesempatan informal daripada formal. Sampaikanlah ide kamu dengan cara yang santai, seperti bercerita biasa saja. Tidak perlu terlalu bersemangat seperti berorasi. Namun, jangan pula disampaikan dengan malu-malu sehingga mengesankan kamu sendiri tidak yakin dengan kekuatan idemu. *Just be natural. Be you.*

Trik #1: Menyampaikan ide di forum-forum strategis melalui sesi tanya jawab.

Bagi wirausaha sosial pemula yang sangat ingin mengembangkan SE-nya, berjejaring sangatlah penting dalam menggalang dukungan. Salah satu cara untuk memperluas jejaring adalah dengan menghadiri acara-acara yang mempromosikan atau membahas tema-tema yang berkaitan dengan SE secara umum, atau masalah sosial yang ditangani. Misalnya untuk kasus Andi dan Dani, *workshop*

atau *talkshow* kewirausahaan sosial serta seminar tentang lingkungan adalah forum-forum yang strategis bagi mereka. Namun, biasanya wirausaha pemula tidak mungkin diundang sebagai pembicara. Lalu, bagaimana caranya agar para peserta di acara tersebut bisa mengenal kamu dan SE kamu? Bagaimana kamu bisa menyebarluaskan ide kamu di forum tersebut? Triknya adalah dengan bertanya. Dengarkan materi yang disampaikan oleh para narasumber dan siapkan pertanyaan yang bagus. Jangan lupa memperkenalkan diri dan SE kamu sebelum menyampaikan pertanyaan. Biasanya, pertanyaan yang dilatarbelakangi oleh pengalaman sendiri, lebih baik.

Bagaimana cara menguji trik kamu berhasil dalam mengoptimalkan forum-forum tersebut untuk memperluas jejaring? Perhatikan saja, apakah setelah acara ada orang yang mendekati kamu untuk meminta kartu nama

atau sekadar berbincang karena ingin tahu lebih dalam tentang apa yang dikerjakan SE kamu. Jika tidak ada yang menghampiri setelah itu, besar kemungkinan kamu belum berhasil mencuri perhatian peserta. Artinya, informasi seputar ide SE yang kamu sampaikan pada saat memperkenalkan diri, kurang menarik. Kamu tidak menyampaikan elemen SE kamu yang unik, inovatif, dan penting bagi penyelesaian suatu masalah sosial tertentu.

Trik #2: Selidiki masalah, kebutuhan, keinginan, atau kebiasaan audiens kamu.

Seperti yang disinggung di atas, wirausaha sosial lebih membutuhkan jejaring daripada wirausaha biasa pada umumnya. Hal ini karena kegiatan mereka berhubungan dengan pemberdayaan masyarakat yang se bisa mungkin dapat memberikan dampak yang bersifat transformasional berupa

perubahan pola pikir atau perilaku, sehingga lebih banyak elemen masyarakat yang perlu diajak untuk bergerak bersama. Namun, di tengah ekosistem Indonesia yang belum terlalu mendukung, mendapatkan dukungan susah-susah gampang. Untuk kasus Dani yang membutuhkan pinjaman tanah, dia tentu perlu menyelidiki masalah, kebutuhan, atau kebiasaan calon-calon donatur yang sudah dia targetkan karena diketahui memiliki tanah yang cukup luas di lokasi yang diinginkan Dani. Hal ini penting untuk merancang kalimat yang perlu mengiringi kalimat inti kamu seputar visi dan solusi yang ingin kamu wujudkan.

Misalnya, Dani sudah menyelidiki bahwa calon donatur A yang sangat kaya belakangan ini sedang suka tasawuf untuk mendalami filosofi Islam. Selain itu, diketahui juga bahwa ia sedang sangat ingin bisa membina orang lain yang bukan siapa-siapa sampai bisa jadi

orang. Hasil penyelidikan tersebut tentu akan membuat Dani mendekati calon donatur ini dulu sebelum mendekati calon-calon lainnya. Secara profil, besar kemungkinan calon donatur ini akan mendukung visinya untuk memperbaiki pengelolaan sampah. Selain menyampaikan visi, ide, dan konsepnya kepada calon donatur A, Dani juga bisa menyampaikan bahwa selain meminjamkan tanah, donatur juga bisa menjadi pembina mitra pengusaha yang terdiri dari para pemulung. Dani juga dapat turut menyampaikan bahwa mendukung rencananya sama dengan kesempatan bagi donatur A untuk menumpuk amal jariyah. Kalimat-kalimat tersebut bukanlah hal inti, namun berkaitan dengan keinginan donatur A.

Poinnya adalah, jangan anggap remeh celetukan-celetukan kecil kita dalam sebuah perbincangan. Bisa jadi celetukan kecil itulah

yang membuat audiens yang tadinya tidak tertarik menjadi tertarik; atau sebaliknya, yang tadinya hampir tertarik menjadi tidak tertarik atau kata anak muda saat ini, *ifil*.

Trik #3: Gunakan kata “kita”, dan bukan “saya” atau “kami”.

Dalam menyampaikan visi, ide, atau konsep SE kamu, penting untuk mengajak audiens atau lawan bicara untuk turut merasa bahwa masalah yang akan diatasi adalah masalah sosial yang artinya masalah kita bersama. Jika kata “kita” cukup sering digunakan dalam bercerita atau mempresentasikan ide, audiens akan merasa ikut terbawa dan memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk ikut mendukung ide kamu. Kalau kamu perhatikan, buku ini juga banyak menggunakan kata “kita”.

BOX 10. MENGOPTIMALKAN MOMENTUM UNTUK MENCERITAKAN IDE BISNIS



Mempresentasikan ide waktunya memang singkat, paling hanya 1-3 menit. Interval waktu tersebut biasanya diberikan di forum-forum formal seperti acara *business matching*, pameran, dan lain sebagainya. Namun perlu diketahui, bagi wirausaha (termasuk wirausaha sosial), setiap kesempatan harus dioptimalkan. Kita perlu lebih peka dan pandai memanfaatkan situasi karena sesungguhnya cukup banyak forum-forum informal yang dapat kita manfaatkan untuk menceritakan ide bisnis.

Sebagai contoh adalah kesempatan untuk foto bersama di sebelah calon investor potensial, setelah acara *talk show* di mana investor tersebut menjadi narasumber. Kita dapat mengoptimalkan momen itu untuk menceritakan atau menjual ide kita (*to pitch our idea*). Terlebih jika dari sesi *talk show* tersebut kita jadi mengetahui bahwa calon investor tersebut memiliki ketertarikan di bidang yang sedang kita kerjakan. Lebih baik lagi jika kita menyiapkan script sepanjang 5-15 detik, agar cukup untuk diceritakan dalam momen-momen seperti ini. Tujuannya sederhana, setidaknya agar calon investor tersebut bertanya "Benarkah?"

Bagaimana cara kerjanya?". Kalau sudah ditanya seperti itu, artinya kita sudah diberi kesempatan untuk meneruskan cerita kita, maka *script* yang untuk interval waktu 1-3 menit bisa diungkapkan. Jika calon investor berhasil dibuat semakin tertarik, mungkin kita akan diundang untuk presentasi atau diberi kartu nama untuk mengatur janji berikutnya.

Salah satu cara membuat *script* superpendek tersebut adalah dengan mengaitkan apa yang sedang kita kerjakan dengan sesuatu yang sudah lebih dikenal publik, atau sudah berdampak. Berikut beberapa contoh *pitching* ide superpendek untuk menjadi gambaran kamu.

1. Pak, saya ada program menabung dengan sampah untuk menanggulangi kemiskinan. Dalam satu tahun terakhir ada sekitar 80 binaan yang tabungannya sudah lebih dari Rp 1 juta. Success rate ini 80%. Kalau ada investasi tambahan, saya ingin *scale-up* program ini.
2. Harga lensa mata sekitar satu juta, tidak terjangkau untuk masyarakat miskin. Saya punya cara agar harganya bisa ditekan jadi seratus ribu saja dengan kualitas sama. Kalau ada investasi, kita bisa wujudkan ini.

6.2 TIP DAN TRIK MEMPRESENTASIKAN RENCANA BISNIS SOCIAL ENTERPRISE

IDE BERHASIL X BUSINESS PLAN BERHASIL
= BERHASIL DAPAT DUKUNGAN

IDE GAGAL X BUSINESS PLAN GAGAL =
GAGAL MENDAPAT DUKUNGAN

IDE BERHASIL X BUSINESS PLAN GAGAL =
GAGAL MENDAPAT DUKUNGAN

Jika presentasi ide SE kita sukses, biasanya kita akan mendapatkan kesempatan untuk mempresentasikan rencana bisnis. Dalam proses seleksi proposal untuk beberapa program hibah, biasanya *conceptual notes*—kurang lebih isinya merupakan elaborasi dari *theory of change* atau *logical framework* dari suatu program yang diajukan—adalah

dokumen yang diminta di tahap awal seleksi. Setelah *conceptual notes* kita lolos seleksi awal, barulah akan diminta menyerahkan proposal utuhnya. Jadi memang, merancang dan merencanakan cara kita menyampaikan ide adalah suatu hal yang penting. Jika di tataran penyampaian ide saja sudah gagal, kita tidak akan pernah mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan *business plan* kita. Namun, jika presentasi *business plan* juga tidak digarap dengan baik, hasil akhirnya akan tetap gagal mendapatkan dukungan. Keberhasilan di tataran presentasi ide pun menjadi percuma. Akan tetapi, dari segi pengalaman tentu tetap akan ada pembelajaran yang dapat dipetik.

Umumnya, waktu untuk presentasi *business plan* adalah sekitar 30 menit sampai satu jam. Hal ini berkaitan dengan skala dana yang ingin diakses. Semakin besar, semakin lama. Untuk konteks *start-up*, biasanya alokasi waktunya

adalah 30 menit, dengan waktu presentasi sekitar 10-15 menit dan sisanya untuk tanya jawab. Standar yang berlaku sekarang adalah presentasi dengan alat bantu komputer dan proyektor. Biasanya presenter akan menyiapkan dokumen paparan (*powerpoint slides*) yang merupakan ringkasan dari isi *business plan*.

Tip #1: Perkuat motivasi atau latar belakang munculnya ide kamu dengan foto.

Dalam presentasi, plot yang sejauh ini dipandang cukup efektif untuk berbagai konteks adalah motivasi, rasional, dan kesimpulan yang kuat. Motivasi adalah pembukaan awal yang menjelaskan garis besar atau *outline* presentasi serta latar belakang munculnya ide. Pada bagian latar belakang ide ini sebaiknya mulai disisipkan foto-foto yang dapat menarik



GAMBAR 54 Tumpukan sampah di salah satu TPS di Jakarta.

Sumber: <http://billyshare99.blogspot.com/2013/12/all-about-sampah.html>

perhatian audiens dan memprovokasi rasa ingin tahu mereka. Untuk contoh si Dani, foto-foto bisa yang menggambarkan gunungan sampah di tempat pembuangan sementara yang pada umumnya berada di tengah kota atau di sekitar area tempat tinggal masyarakat, seperti foto di atas. Besar kemungkinan foto ini akan bisa mulai mencuri perhatian audiens karena benar-benar menunjukkan gunungan sampah, dan bukan tumpukan sampah biasa.

Tip #2: Perkuat pesan bahwa ide atau konsep kamu sangat rasional, maka perlu didukung.

Setelah pembukaan presentasi, hal berikutnya adalah menjabarkan isi *business plan*. Tujuan dari bagian inti presentasi ini adalah untuk meyakinkan audiens bahwa rancangan dan rencana kita bersifat inovatif, rasional, dan layak diimplementasikan. Jadi, selain menjelaskan ide, konsep, dan rangkaian rencana kita, perlu juga menyajikan data-data atau informasi yang menunjukkan bahwa ide, konsep, dan rangkaian rencana kita itu masuk akal.

Untuk kasus si Andi atau Dani, idenya adalah membangun bank sampah untuk memperbaiki pengelolaan sampah. Konsep besarnya pembelian sampah rumah tangga, pemberdayaan pemulung dan petugas sampah sebagai mitra pengumpul, dan penjualan ke mitra pabrik daur ulang.

Misalnya secara umum rangkaian rencananya menargetkan 100 rumah tangga pada tahun pertama, 300 pada tahun kedua, dan pada tahun ketiga sudah 1.000 rumah tangga. Nah, Dani perlu menjelaskan mengapa proyeksi seperti ini masuk akal. Jika itu didapat dari hasil riset pasarnya, tampilkan data-data pendukungnya. Jika proyeksi ini berdasarkan pengalamandi kelurahan lain, sampaikan pula informasi dan sumbernya. Jika proyeksi ini dari hasil simulasi perhitungan sendiri, sampaikan pula bagaimana cara menghitungnya. Di bagian ini foto menjadi kurang penting. Yang lebih penting adalah data dan informasi dari sumber yang jelas.



"Apakah kita menginginkan pengelolaan sampah yang lebih baik?
Sudah tentu, ya.

Apakah kita saat ini ada solusi untuk mewujudkan itu di lingkungan kita?
Dapat dipastikan, ya. Kita tinggal mempelajarinya dari pengalaman negara-negara
yang sudah lebih maju, lalu menyesuaikannya dengan konteks lokal.

Apakah bank sampah adalah bentuk dari solusi itu?

Saya tidak tahu. Tapi saya tahu persis bahwa kita harus mencobanya. Mengapa?
Karena jika saja tong sampah bisa ngomong, mungkin saat ini ia sudah memberontak.
Pemilahan sampah sudah seharusnya kita budayakan sejak kemarin-kemarin. Jadi
kalau tidak sekarang kita mencobanya, kapan lagi?"

Tip #3: Pertanyaan dan ilustrasi untuk mendukung sebuah penutup yang kuat.

Untuk meninggalkan kesan yang bertahan cukup lama di benak audiens, bagian penutup perlu diisi dengan pesan yang kuat. Pertanyaan-pertanyaan yang bersifat validatif dan ilustrasi

dapat membantu kita untuk meninggalkan pesan yang kuat itu. Untuk kasus Andi atau Dani, kira-kira contoh skrip presentasi penutup dengan pertanyaan validatif dan ilustrasinya dapat seperti berikut.

Trik #1: Jika SE kamu menghasilkan produk atau layanan yang dapat didemonstrasikan, maka demonstrasikanlah secara menarik.

Terkadang, untuk meyakinkan investor atau tim juri, bukan hanya isi presentasi kita yang penting. Bagaimana membawakannya juga penting. Investor sesungguhnya bukan berinvestasi pada ide kamu, melainkan berinvestasi pada kamu. Oleh karena itu, elemen karakter atau kepribadian kamu perlu dimunculkan. Salah satu caranya adalah dengan mendemonstrasikan produk atau layanan yang sudah dirancang. Untuk contoh si Andi atau Dani, bisa saja ia membawa beberapa contoh jenis sampah plastik yang sudah dibersihkan

untuk menunjukkan wujud sampah yang akan dikirim ke pabrik seperti apa. Bisa juga membawa contoh hasil daur ulang yang akan dihasilkan oleh pabrik mitra.

Mendemonstrasikan produk atau layanan biasanya berhasil mencairkan suasana. Kita yang berpresentasi juga menjadi lebih rileks sehingga gaya atau karakter diri yang paling natural dapat muncul dengan sendirinya.

Trik #2 Tunjukkan bahwa kamu punya orientasi untuk tumbuh.

Salah satu kriteria minimum SE adalah *sustainability* atau keberlanjutan. Namun, bagi SE yang memerlukan penanaman modal dari investor, sekadar bisa berkelanjutan tidak akan cukup meyakinkan investor. Kamu harus berorientasi tumbuh. Nah, untuk mendukung target berkelanjutan dan tumbuh, sebuah organisasi termasuk SE harus mulai memikirkan badan hukumnya. Jika kegiatan selalu dikelola

dalam bentuk proyek sehingga timnya hanya bersifat *ad hoc* seperti sebuah kepanitiaan, otomatis kesan bahwa kamu sudah punya orientasi tumbuh menjadi sirna. Suatu kegiatan yang organisasinya tidak memiliki status badan hukum yang jelas akan sulit untuk tumbuh besar. Tanpa badan hukum, sebuah organisasi tidak akan bisa mengelola dana besar atau mendapatkan pekerjaan/pesanan dari perusahaan besar karena berbadan hukum umumnya merupakan salah satu persyaratan.

Jadi, penting bagikamu mempelajari bentuk badan hukum yang sesuai untuk memayungi kegiatan bisnis dan pemberdayaan sosial kamu. Untuk konteks Indonesia, hanya tiga bentuk badan hukum yang umum digunakan untuk memayungi kegiatan usaha, yaitu perseroan terbatas, koperasi, dan yayasan. Jadi, tentukan bentuk badan hukum yang sesuai, lalu tunjukkan dalam presentasi

kamu pada tahun ke berapa kelembagaan pengelolaan kegiatan kamu akan berubah dari informal menjadi formal.

Trik #3: Jika kamu sudah punya seorang mentor yang juga merupakan sosok terkemuka, tampilkan.

Sekali lagi ditekankan, investor itu sebenarnya berinvestasi pada manusia-manusia yang menginisiasi dan akan turut mengelola suatu proyek atau organisasi, jadi bukan pada proyek atau organisasi itu sendiri. Organisasi tidak bisa mengambil keputusan, orang-orang di dalamnya lah yang mengambil keputusan atas nama organisasi. Jadi, jika benar kamu punya penasihat atau mentor atau *coach* yang merupakan *prominent figure* atau sosok yang dihormati (tidak perlu terkenal), sajikan saja informasi tentang hal tersebut di presentasi kamu, khususnya di bagian *slide* yang menjelaskan soal tim. Hal ini biasanya

berhasil meningkatkan keyakinan investor bahwa dalam perjalannya kamu tidak akan melenceng terlalu jauh karena ada sosok berintegritas yang turut mendampingi dan mengawasi perkembangan kamu.

Selain tip dan trik untuk presentasi ide maupun rencana bisnis yang sudah dijabarkan di atas, sesungguhnya masih ada satu tip lagi yang akan sangat bermanfaat bagi kamu. Tip itu adalah: giatlah belajar bahasa Inggris! Mengapa? Tujuan utama kita mempresentasikan ide dan rencana bisnis adalah untuk menggalang dukungan, khususnya dukungan dana, bukan? Nah, sampai saat ini, dukungan dana—baik yang sifatnya hibah atau penanaman modal—lebih banyak yang berasal dari lembaga internasional yang menuntut kita untuk menyusun rencana bisnis atau proposal dalam bahasa

Inggris. Lembaga-lembaga internasional yang bisa memberi dukungan dana dalam jumlah besar seperti DBS Foundation, Skoll Foundation, Bill and Melinda Gates Foundation, Ashoka, dan sebagainya, menuntut *business plan* dalam bahasa Inggris. Selain itu, contoh-contoh kasus yang sudah ditulis atau divideokan, dan dipublikasikan secara gratis kepada masyarakat luas juga banyak yang berbahasa Inggris. Pendeknya, bahasa Inggris memperluas cakrawala kita dan memperluas pintu-pintu dukungan yang dapat kita akses.

Demikian tip dan triknya. Semoga bermanfaat, ya.

FOOD FOR THOUGHT 11:

HARAPAN MEREKA

Untuk Pemerintah

"1. Recognition : pengakuan adanya bentuk usaha social enterprise di Indonesia; 2. Promotion and support: memberi dukungan berupa program-program yang mendukung perkembangan SE. Thailand contohnya, adalah negara yang telah menjalankan strategi ini khususnya melalui kegiatan social entrepreneurship week."

(Romy Cahyadi, Unltd Indonesia)

"Melibatkan social enterprises dalam program-program pemerintah yang sesuai dengan kategorinya. Misalnya Nara Kreatif diberikan dalam penanggulangan rendahnya tingkat pendidikan masyarakat."

(Nezatullah Ramadhan, Nara Kreatif)

"Jangan kebanyakan janji."

(Asep Supriadin, Koperasi Putera Mekar)

“Jangan ganggu-ganggu, buat kebijakan yang mendukung baik dalam segi badan hukum maupun kebijakan pajak. Jangan malah menghambat seperti UU Lembaga Keuangan Mikro yang saat ini membatasi cakupan operasional hanya bisa sampai tingkat kabupaten/kota, lebih dari itu harus berbentuk BPR.”

(Leonardo Kamilius, Koperasi Kasih Indonesia)

Untuk Penggiat Kewirausahaan Sosial

"Tingkatkan *awareness*, kumpulkan *talent*, dokumentasikan kegiatan dan angkat hingga ke pihak universitas untuk mendapatkan *feedback* dan agar universitas juga turut menyuburkan ini. Selain itu penting juga untuk menjadi mediator yang mempertemukan beberapa wirausaha sosial yang saling membutuhkan."

(Ari Sutanti, British Council)

"1. Ikut menyebarkan *success story* SE; 2. Menyediakan dana untuk mendukung SE; 3. Mengedukasi masyarakat tentang *impact investment* agar lebih banyak orang kaya yang mau menjadi investor bagi SE; 4. Inkubator memberikan *technical assistance* dan melatih SE *start-up* untuk menjadi lebih representatif dan *fundable* (*investment ready*), dan sekaligus membuka akses terhadap modal kapital."

(Laina Green, ASHOKA Indonesia)

"1. Terus melakukan pendampingan 2. Memperbanyak lomba untuk menjaringkan dengan pihak luar (*impact investor*); 3. Melakukan *mentoring*; 4. Mengadakan pelatihan (semacam socen camp) 5. Menggaet sebanyak mungkin akademisi untuk turun langsung."

(Goris Mustaqim, Asgar Muda)

Untuk para wirausaha sosial

"Mohon dibuat dengan jelas niat mau membuat usaha ini apa, jangan sampai isu sosial menjadi ajang cari nama atau profit saja."

(M. Bijaksana Junerosano, Greeneration)

"Kaderisasi."

(Masril Koto, LKMA Prima Tani)

"Socen jangan genit!" maksudnya, Socen harus terus istiqomah dalam mengembangkan bisnisnya. Jangan tergiur hal-hal lain yang dapat mengalihkan fokus dari visi misi perusahaan. Misalnya jangan genit untuk tampil di publik, jangan genit untuk sekolah lagi, jangan genit untuk menjalankan ide-ide baru padahal kegiatan awal belum stabil. *Focus on your business, one thing at a time.*"

(Alfatih Timur, www.kitabisa.com)

"Kalau memiliki cita-cita membangun sebuah *social enterprise* jangan berangkat dari kegiatan sosial dan bergerak ke arah bisnis. Lebih baik berangkat dari kegiatan bisnis dan kemudian bergerak ke arah misi sosial."

(Bambang Ismawan, Bina Swadaya)

“Bangun tim yang punya idealisme. Dalam rekrutmen, lebih baik perhatikan rekam jejak pelamar dalam hal keaktifannya di kepanitiaan atau organisasi sosial. Tidak perlu yang IPK-nya tinggi.”

(Mursida Rambe, BMT Beringharjo)

“1. Semua harus dimulai dengan kreativitas, kita harus punya produk dan servis yang kuat; 2. Jangan maju dengan sesuatu yang biasa-biasa dan standar; 3. Berani mengambil risiko setelah mengalkulasinya dengan matang.”

(Helianti Hilman, PT Kampung Kearifan Indonesia)

“Jangan ingin cepat dapat mengerjakan pekerjaan-pekerjaan besar karena pekerjaan itu jarang kamu temukan. Yang sering kamu temukan adalah pekerjaan-pekerjaan kecil. Bagaimana kamu bisa mengerjakan pekerjaan-pekerjaan besar kalau yang kecil saja kamu tidak terlatih? Sekecil apa pun pekerjaan, itu datangnya dari Tuhan. Lakukanlah dengan sungguh-sungguh pekerjaan yang kecil itu dengan hati suci.”

(Mohammad Baedowy - Majestic Buana Group)

Untuk perguruan tinggi

“Perbanyak diskusi, penelitian, dan keilmuan seputar kewirausahaan sosial, juga kembangkan metode pengukuran dampak sosial.”

(Dewi Hutabarat, Sinergi Indonesia)

“Minimal ada mata kuliah *social entrepreneurship*.”

(Adjie Wicaksana, Innovation for Communication Development Center)

“Perbanyak studi mengenai kewirausahaan sosial, bisa menjadi jurusan tersendiri.”

(Gamal Albinsaid, Klinik Indonesia Medika)

“Ingat kritik Xanana Gusmao bahwa Indonesia adalah jagoannya *master of ceremony*. Perguruan tinggi perlu berinovasi agar dapat melahirkan lebih banyak calon *social entrepreneur* yang bisa berpikir *out of the box* dan berani mengambil risiko untuk melakukan terobosan yang tidak lazim.”

(Erie Sudewo, Character Building Indonesia)

"Promosi bahwa SE *is the new cool thing*. Kalo mahasiswa (yang baru akan lulus) masih 'merendahkan' derajat SE dibanding korporasi umum, SE akan sulit dapat *talent* yang baik."

(Prasetya Bramantara Yudaputra, RUMA)

"Kita harus terus memotivasi dan menginspirasi anak-anak kita untuk lebih berani bercita-cita dan berpikir besar. *Aim higher. Think bigger.*"

(Prof. Rhenald Kasali, Guru Besar FEB UI)

Untuk dunia usaha

“Berikanlah kesempatan kepada SE untuk menjadi mitra usaha. Dana PKBL/CSR juga dapat dialokasikan untuk mendukung kegiatan mereka.”

(Teguh Leonardo Sambodo, Direktorat Koperasi dan UMKM, Bappenas)

“Berikanlah izin khusus kepada para profesionalnya guna memberikan pelatihan untuk wirausaha sosial. Banyak keahlian para professional korporasi yang dibutuhkan oleh mereka, terlebih soal pengelolaan keuangan, pemasaran, dan aspek legal.”

(Fajar Anugrah, Kinara Indonesia)

“Bisa bekerja sama untuk mendukung SE, misalnya dengan membantu pemasaran produknya, membuat *employee volunteer day*, atau menyalurkan CSR / pinjaman lunak kepada wirausaha sosial. Bisa juga berperan sebagai konsultan atau mentor *pro bono* untuk SE sesuai dengan bidangnya.”

(Alia Noor Anoviar, Dreamdelion)

"Invest in us and have faith! Lakukan social investment."

(Veronica Colondam, Yayasan Cinta Anak Bangsa)

"Korporasi yang punya uang, harus bisa bekerja sama/ bersinergi dengan pihak pemerintah yang punya kebijakan dan si pelaku usaha sosial sebagai pelaku di lapangan. Pemerintah buat program, dana dari korporasi, dan dilakukan melalui kerja sama dengan pelaku usaha sosial."

(Sriyono, Koperasi Mufakat)

7

MEMBANGUN SOLUSI ATAS MASALAH SOSIAL SECARA MANDIRI DAN BERKELANJUTAN, MENGAPA TIDAK?

Jika kamu peduli dan terpanggil, jika kamu ingin lebih memaknai hidup, jika kamu ingin lebih bahagia, jadilah wirausaha sosial. Sesungguhnya membangun solusi atas masalah sosial secara mandiri dan berkelanjutan adalah pilihan karier yang realistik.



Sejauh ini kita sudah membahas beberapa hal pokok yang perlu diketahui dan dimaknai oleh seorang (calon) wirausaha sosial. Hal ini bertujuan untuk menambah pengetahuan dan membantu (calon) wirausaha sosial dalam menguatkan konsep organisasi dan mengembangkan *social enterprise* (SE) yang dibangunnya.

Berbagai kisah sukses telah membuktikan bahwa kewirausahaan sosial adalah suatu wujud inovasi yang realistik dan perlu didorong. Kewirausahaan sosial memungkinkan kita untuk membangun solusi atas masalah sosial secara mandiri dan berkelanjutan. Kondisi ekosistem Indonesia yang memang belum mendukung jangan sampai menjadi alasan bagi kita untuk melangkah mundur. Kisah-kisah sukses wirausaha sosial di Indonesia telah menjadi bukti bahwa kondisi yang dipenuhi dengan

Scientists and others in the psychological, sociological fields have asserted that humans use maybe 0.01 to 10 percent of our brain. Without getting all science geek about it there is an easier way of understanding what that means. First let us clarify, mechanically you use 100% of your brain. Maximizing usage is another subject.

Sumber: <http://scienceray.com/biology/human-biology/how-much-brain-do-we-use/>

masalah dan keterbatasan inilah yang justru menjadi alasan kita untuk mengambil langkah berani sebagai wirausaha sosial.

Buku ini adalah salah satu wujud usaha kita untuk memperbaiki kondisi ekosistem tersebut. Setidaknya, kamu yang berminat menjadi wirausaha sosial kini punya sumber informasi dan kerangka acuan yang semoga bisa memberi pencerahan dan mengurangi tingkat kebingungan dalam menyusun langkah untuk memulai dan mengembangkan

SE. Dengan demikian, diharapkan akan lebih banyak generasi muda yang berani mentransformasi minatnya menjadi suatu langkah nyata. Dulu, buku semacam ini tidak ada sehingga para wirausaha sosial khususnya yang muda dan pemula harus mencari tahu sendiri dengan cara terjun langsung dan memperbaiki langkah mereka sembari jalan. Proses yang sangat melelahkan tentunya. Namun, tujuan menebar banyak manfaat untuk masyarakat itulah yang menjadi penopang mereka. Mereka bisa, kamu juga pasti bisa. Ketika kondisi terasa begitu berat, semua mengaku ada saja bantuan datang. Seakan tangan-tangan Tuhan yang tidak terlihat turut bekerja dalam merealisasikan cita-cita mereka yang besar dan mulia.

Pada kesempatan ini kami ingin sekali menggugah generasi muda agar lebih berani mendorong potensi diri ke tingkat yang lebih

tinggi agar tidak terperangkap di zona nyaman. Pertimbangkanlah bahwa menjadi wirausaha sosial adalah alternatif karier yang menjanjikan, tidak hanya dalam hal materi namun juga dalam kepuasan batin. Semua wirausaha sosial mengamini bahwa kepuasan melihat membaiknya kondisi kehidupan masyarakat yang mereka berdayakan adalah tidak ternilai harganya. Jadi, mengapa kita harus membatasi diri?

Secara umum, manusia hanya menggunakan potensi kerja otaknya antara 0,01% sampai 10%. Artinya, banyak di antara kita yang sebenarnya lebih hebat daripada yang kita kira. Kita pikir kita cuma bisa menghasilkan 100 karya, padahal secara potensi kita mungkin bisa menghasilkan 10.000 karya. Pikiranlah yang seringkali membatasi diri kita sendiri. Oleh karena itu, dobraklah pikiran-pikiran yang bersifat membatasi diri. Kamu

lebih hebat daripada yang kamu kira. Beranilah bercita-cita besar, beranilah berusaha mencapainya, beranilah menjadi wirausaha sosial.

Pada kesempatan ini kami juga ingin menegaskan bahwa jika kamu memutuskan untuk memulai atau mengembangkan SE, kamu tidak akan sendiri. Selama kamu memetakan masalah dan merancang solusi dengan tepat, bala bantuan dan dukungan akan datang menghampiri. Setidaknya, kamu bisa memanggil dukungan tersebut dengan mengoptimalkan informasi yang sudah disediakan di buku ini, khususnya informasi tentang lembaga-lembaga penggiat yang dapat kamu sambangi untuk meminta dukungan dan nasihat. Jangan lupa, optimalkan juga *social media* dan internet. Di zaman sekarang, kamu bisa mendapatkan nasihat atau berkonsultasi tanpa tatap muka

langsung, bukan? Jadi, manfaatkanlah teknologi tersebut.

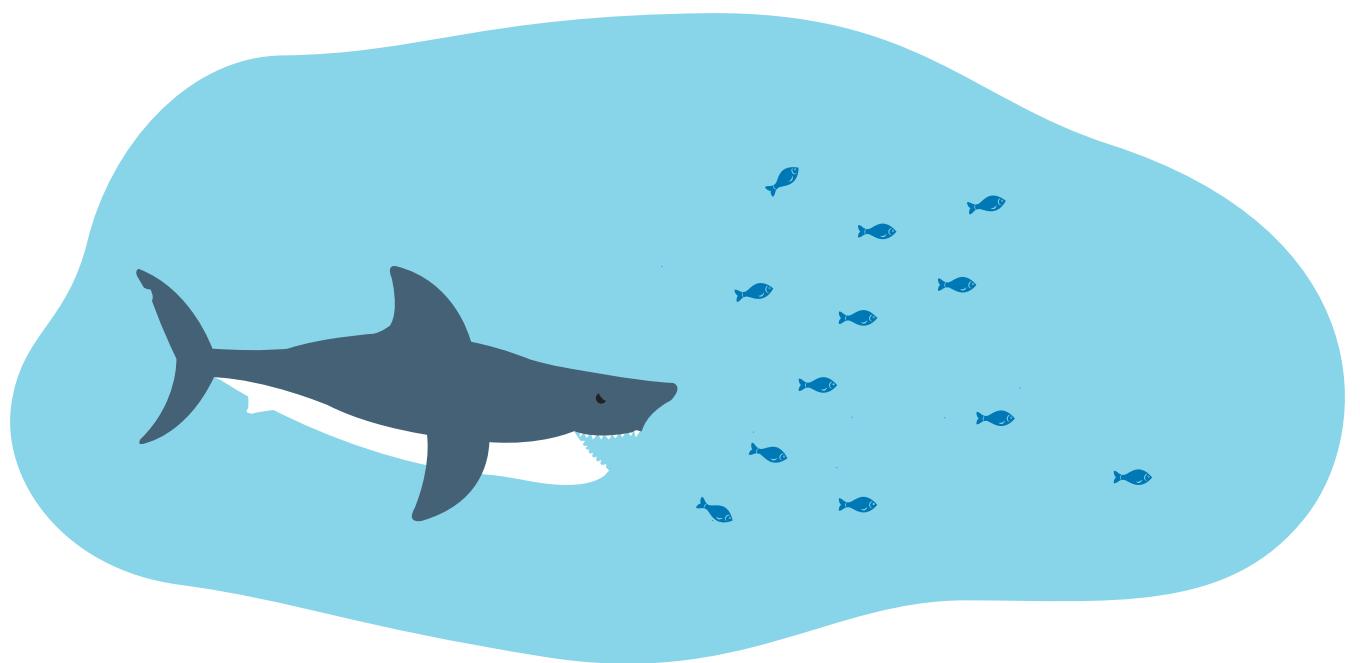
Terakhir, kami ingin menyampaikan bahwa saat ini gerakan kewirausahaan sosial memang masih dalam tahap awal, namun gelombang pertumbuhannya berjalan cukup progresif. Artinya, semakin banyak pihak yang menaruh perhatian dan ingin mendukung agar nilai-nilai kewirausahaan sosial dapat menjadi arus utama dalam pengelolaan bisnis. Kegiatan-kegiatan pendukung yang bisa menjadi ajang berjejaring seperti seminar, konferensi, *workshop*, atau *talk show* yang mengangkat tema kewirausahaan sosial juga semakin banyak. Berpartisipasilah dalam kegiatan-kegiatan tersebut untuk memperluas wawasan dan menambah teman seperjuangan. Kalau kita bergerak bersama-sama, pasti tujuan besar kita untuk mengarusutamakan kewirausahaan sosial sebagai pendekatan

inovatif guna menyelesaikan masalah sosial akan tercapai.

Indonesia adalah negara berkembang. Masih banyak masalah yang melilit bangsa kita. Begitu banyaknya sampai-sampai kita tidak mungkin mengharapkan semua masalah tersebut diselesaikan oleh pemerintah saja. Masih banyak anak Indonesia yang harus bertaruh nyawa menyeberangi sungai hanya untuk bersekolah. Masih banyak petani kita yang miskin dan terjerat utang rentenir. Masih banyak masyarakat kita yang belum mendapatkan akses ke air bersih. Belum lagi kondisi lingkungan kita yang kian memburuk karena masih rendahnya kesadaran masyarakat kita untuk menghormati lingkungan. Apakah kamu merupakan generasi yang ingin ambil bagian untuk memperbaiki keadaan-keadaan tersebut? Apakah kamu merupakan generasi yang terpanggil untuk memperbaiki keadaan-

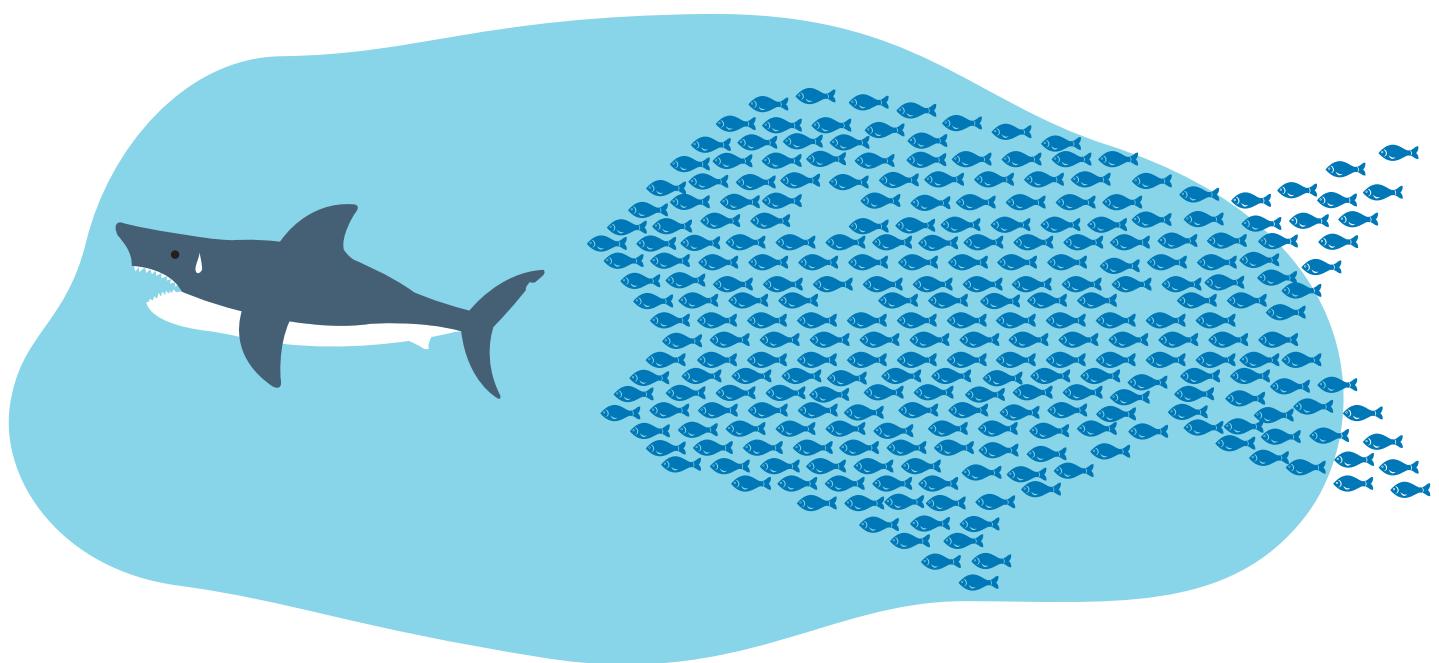
keadaan tersebut? Apakah kamu juga merupakan generasi yang ingin menjadikan hidup lebih bermakna dan bahagia dengan turut menciptakan solusi? Apakah kamu ingin dan berani menjadi wirausaha sosial?

Semoga jawaban kamu untuk semua pertanyaan tersebut adalah ya, ya, dan ya. Sesungguhnya, menciptakan solusi atas masalah sosial secara mandiri dan berkelanjutan adalah pilihan karier yang sangat realistik. Jadi, mengapa tidak?



BERGERAK SENDIRI-SENDIRI.

.....



BERSATU, GERAK BERSAMA.

.....

**“Sebaik-baiknya manusia
adalah yang paling
banyak manfaatnya bagi
orang lain.”**



**“Untuk perubahan positif
bangsa menuju Indonesia
yang lebih baik.”**

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR PUSTAKA

- (n.d.). Retrieved 05 06 from National CNE: http://www.nationalcne.org/index.cfm?fuseaction=feature.display&feature_id=141&CFID=737&CFTOKEN=90849585
- (n.d.). Retrieved 03 23, 2015, from Bisnis.com: <http://industri.bisnis.com/read/20150210/87/400853/ruu-kewirausahaan-nasional-masuk-prolegnas-prioritas-2015>
- (n.d.). Retrieved 03 15, 2015, from National CNE: http://www.nationalcne.org/index.cfm?fuseaction=feature.display&feature_id=141&CFID=737&CFTOKEN=90849585
- (n.d.). Retrieved 03 15, 2015, from National Center on Nonprofit Enterprise: www.nationalcne.org
- (n.d.). Retrieved 05 10, 2015, from Wikipedia: <http://wikipedia.org>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures.
- Arief, T. (2015, 10 02). *RUU Kewirausahaan Masuk Prioritas Prolegnas 2015*. Retrieved 03 20, 2015, from Bisnis.com: <http://industri.bisnis.com>

A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries. (2010). HYPERLINK "<http://www.businessmodelgeneration.com/>" *Business Model Generation*, Self Published

Ashoka Fellow Criteria. (n.d.). Retrieved 05 01, 2015, from Ashoka Foundation: <https://www.ashoka.org>

Asian Development Bank. (n.d.). *Impact Investors in Asia*. Retrieved 04 16, 2015, from <http://www.adb.org>

Badan Pusat Statistik. (2014). *Statistik Indonesia*. Jakarta: BPS.

Credit Suisse. (2014). *Global Wealth Databook*. Credit Suisse.

Criteria for Selection into the Schwab Foundation Network. (n.d.). Retrieved 05 06, 2015, from Schwab Foundation: <http://www.schwabfound.org>

Diantara Petani dan Konsumen Kelas Atas. (n.d.). Retrieved 04 06, 2015, from Femina: <http://wanitawirausaha.femina.co.id>

Dornbusch. (10th Edition). *Macroeconomics*.

DTI. (2002). *A Strategy for Social Enterprise*. London: HM Treasury.

Duff, R. R., & Bull, M. (2011). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage Publication.

Duff, R. R., & Bull, M. (2011). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage Publication.

Empat Strategi Dompet Dhuafa Tingkatkan Dana Zakat. (n.d.). Retrieved 04 19, 2015, from Swa Online: <http://swa.co.id>

Global Entrepreneurship Monitor. (2009). *Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor.

Hadi Suprapto, R. J. (2012, 06 08). *Menkop: Jumlah Wirausaha RI Kalah Jauh*. Retrieved 04 15, 2015, from vivanews.com: <http://bisnis.news.viva.co.id>

Herlina, T. (2014, 05 21). *Dana PKBL BUMN Rp 500 Miliar Tidak Jelas*. Retrieved 04 12, 2015, from sinarharapan.co: <http://sinarharapan.co>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: COmparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Netions*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Ijasah Saja Kini Tak Cukup Lagi. (2015, 02 05). Retrieved 04 10, 2015, from Dikti: <http://dikti.go.id>

JAVARA, Sajian Kearifan Lokal Indonesia. (2014, 12 24). Retrieved 05 16, 2015, from Indonesia Kreatif: <http://news.indonesiakreatif.net>

Konglomerasi Sosial a la Perkumpulan Telapak. (n.d.). Retrieved 04 23, 2015, from Swa Online: <http://swa.co.id>

Monitor, G. E. (2013). *GEM Indonesia 2013 Report.* gemconsorsium.org.

Nezatullah Ramadhan, Merajut Asa Anak-Anak Jalanan. (2013, 08 04). Retrieved 04 02, 2015, from Kompasiana.com: <http://sosok.kompasiana.com>

Program Mahasiswa Wirausaha: Bidang Minat, Bakat, dan/atau Keorganisasian. (n.d.). Retrieved 04 10, 2015, from Dikti.go.id: <http://dikti.go.id>

Santos, Filipe M. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. INSEAD Working Paper.

Santos, Filipe M. 2009. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Faculty and Research Working Paper. INSEAD

- Schedler, A. (1998). Conceptualizing Accountability. In A. Schedler, L. Diamond, & M. G. Plattner, *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies* (pp. 13-28). London: Lynne Rienner Publishers.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2014). Organizational transparency: a new perspective on managing trust in organization stakeholder relationships. *Journal of Management* .
- Soepardi, H. S. (2015, 03 12). *Pemerintah Luncurkan Paket Kebijakan Pengembangan Wirausaha*. Retrieved 03 30, 2015, from Antaranews.com: <http://www.antaranews.com>
- Spreckley, F. (2008). *Social Audit Toolkit (Fourth Edition)*. St. Oswalds Barn: Local Livelihoods.
- World Economic Forum. (2013-2014). *Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.
- YCAB Memberikan Solusi Masalah Narkoba Hingga Pemberdayaan Ekonomi. (n.d.). Retrieved 05 18, 2015, from Swa Online: <http://swa.co.id>

Bagi kamu-kamu yang ingin melakukan identifikasi awal mengenai:

1. Apakah organisasi kamu sudah merupakan *social enterprise* (SE)?
2. Jika sudah SE, termasuk tipe SE yang manakah organisasi kamu?

Silakan kunjungi kuis singkat yang dapat diakses melalui *link* berikut:

Untuk kuis 1:

go.dbs.com/KuisSE

Untuk kuis 2:

go.dbs.com/TipeSE

Buku ini adalah edisi perdana. Oleh karena itu, masukan kamu akan sangat berharga bagi perbaikan buku ini untuk edisi berikutnya.

Jadi, silakan kirimkan kesan, pesan, dan kritik kamu ke *Email*:

beranijadiwirsos@gmail.com

Terima kasih sudah membaca buku ini.
Salam inspirasi!

BIOGRAFI PENULIS

Dewi Meisari Haryanti. Lahir pada 7 Mei 1983, Dewi melanjutkan pendidikan sarjananya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI) pada 2001. Pada 2008 mendapatkan beasiswa sehingga melanjutkan pendidikannya di Development and Natural Resources Economics, di Norwegian University of Life Science. Di sitalah Dewi melihat sendiri betapa koperasi jika diamalkan sesuai prinsipnya, dapat menjadi mesin pertumbuhan ekonomi yang disertai dengan pemerataan pendapatan. Sebagai dosen di FEB UI, Dewi aktif menulis dan meneliti di bidang kemiskinan, UKM, dan keuangan mikro. Hal ini sejalan dengan mata kuliah yang diampunya, yaitu Koperasi dan UKM, Kebijakan Keuangan Mikro, dan Ekonomi Kemiskinan. Dewi juga aktif dalam

kegiatan pengabdian masyarakat di bidang pemberdayaan UKM dan kewirausahaan sosial, khususnya melalui lembaga UKM Center FEUI yang sempat dipimpinnya pada 2014. Ia yakin bahwa kemiskinan dapat ditanggulangi secara holistik melalui keuangan mikro dan kewirausahaan, khususnya kewirausahaan sosial. Saat ini Dewi dapat dihubungi di alamat *email* dewimeisari@gmail.com atau akun Twitter @dewimeisari.

Sri Rahayu Hijrah Hati. Lahir di Bandung pada tanggal 16 Juni 1980. Dosen yang biasa dipanggil Cici ini lulus dari Departemen Manajemen FEB UI pada bulan Maret 2002. Ia kemudian melanjutkan studinya pada Program Magister Psikologi Terapan Universitas Indonesia tahun 2003. Pada tahun 2015 ia meraih gelar Ph.D dari Department of Business Strategy and Policy University of Malaya dalam bidang social entrepreneurship. Selain aktif menulis pada berbagai jurnal ilmiah yang terindex dalam Scopus seperti Journal of Social Entrepreneurship dan Asia Pacific Journal or Marketing and Logistics, ia juga aktif menjadi country research analyst untuk Euromonitor International Singapore sejak tahun 2008 dan menjadi market researcher untuk Euromoney Institutional Investor Company (EMIS) Bulgaria sejak tahun 2015. Pada bulan Februari 2015, ia juga

dipercaya untuk menjadi Ketua Program Studi Bisnis Islam di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Saat ini ia bisa dihubungi melalui email hijrahhati@yahoo.com

Astari Wirastuti. Lahir pada 28 Maret 1983. Astari melanjutkan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada tahun 2001 di bidang studi Ilmu Ekonomi. Setelah mengantongi gelar sarjana, ia memutuskan untuk mengabdi pada negara sebagai peneliti di Kementerian Perdagangan, tepatnya sejak tahun 2008. Pengalaman tersebut membuka minatnya ke ranah kebijakan publik khususnya di bidang perdagangan sehingga ketika mendapatkan beasiswa Australia Development Scholarship (ADS) ia memilih program

Master of Public Policy di University of Sydney di Australia. Kembali ke tanah air, Astari menantang dirinya ke bidang ilmu baru sebagai anggota tim negosiator untuk forum kerja sama ekonomi dan perdagangan ASEAN. Kemudian sampailah ia pada persimpangan jalan hidup yang membuatnya harus memilih antara mengembangkan karier yang tengah menanjak atau memenuhi harapan sederhana suami dan kedua anak lelakinya agar ibunya lebih sering ada di rumah untuk bermain dan belajar bersama mereka. Kini, Astari bangga menyebut dirinya sebagai "*full time mom and part time consultant*". Sebagai konsultan, area keahliannya adalah kebijakan publik di bidang perdagangan, UKM, dan kewirausahaan sosial. Saat ini Astari bisa dihubungi melalui *email* di: astari.wirastuti@gmail.com

Kumala Susanto. Setelah lulus dari Fakultas Hukum Universitas Indonesia tahun 2010, Kumala bekerja selama empat setengah tahun di sebuah bank umum ternama Indonesia melalui jalur *trainee*. Seusai masa ikatan dinasnya, wanita kelahiran 29 Januari 1988 ini mulai merasa bahwa hidupnya harus diabdikan untuk kemaslahatan lebih banyak orang. Dia memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya di bank. Kemudian dia dipertemukan oleh temannya dengan UKM Center FEB UI dan melihat bahwa di tempat ini dia bisa belajar dan bekerja untuk mencapai tujuan hidupnya tersebut. Kumala yakin bahwa kewirausahaan sosial bisa menjadi solusi efektif dalam menanggulangi permasalahan kemiskinan dari akarnya, sehingga konflik-konflik legal sosial terkait kesejahteraan tidak perlu terjadi. Saat ini Kumala bisa dihubungi melalui *email* di kumala.susanto@gmail.com atau melalui Twitter @kumelz.

INFORMASI TENTANG DBS FOUNDATION

Sebagai yayasan korporasi di Asia yang berdedikasi memperjuangkan kewirausahaan sosial, DBS Foundation berkontribusi membangun masyarakat yang lebih inklusif sehingga mereka yang kurang beruntung dapat menikmati kehidupan yang produktif dan bermanfaat. DBS Foundation bekerja sama dengan *social entrepreneurs* dan *social enterprises* di Singapura, India, Indonesia, China, Taiwan, dan Hong Kong melalui program-program yang bervariasi, mulai dari kompetisi bisnis sosial, forum belajar, inkubasi intensif, dukungan hibah, hingga pembiayaan dan pendampingan mentor oleh para relawan dengan keahlian tertentu.

DBS Foundation adalah prakarsa Bank DBS untuk menghadirkan dampak yang lebih baik dalam menjawab kebutuhan sosial yang terus berkembang di Asia. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi www.dbs.com/dbsfoundation

