RINGKASAN PEMBELAJARAN 5

MODEL-MODEL BISNIS USAHA SWASTA DAN SOSIAL

Panduan untuk Lembaga Swadaya Masyarakat

ENTERPRISE IN WASH

Apa maksud dan untuk siapa ringkasan pembelajaran ini dibuat?

Ringkasan pembelajaran ini ditujukan bagi lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang giat dalam mendukung usaha-usaha lokal berskala kecil, yang menyediakan layanan air dan sanitasi bagi masyarakat, termasuk masyarakat miskin dan kurang beruntung. Tujuannya adalah untuk menjadi dasar bagi pendekatan dan strategi LSM, serta rancangan programnya. Oleh karena itu, pembaca sasaran utama dari dokumen ini adalah *para perencana* dan *perancang program* LSM; kendati demikian, ringkasan ini juga berguna untuk para praktisi di bidang WASH secara luas.

Dokumen ini merupakan yang pertama dari seri enam ringkasan pembelajaran yang dikembangkan atas dasar inisiatif penelitian 'Enterprise in WASH'. Keenam ringkasan tersebut mencakup:

- Ringkasan pembelajaran 1: Peran-peran LSM
- Ringkasan pembelajaran 2: Kenali sektor swasta Anda
- Ringkasan pembelajaran 3: Bekerja bersama pemerintah
- Ringkasan pembelajaran 4: Mendorong kesetaraan
- **Ringkasan pembelajaran 5: Model-model bisnis usaha swasta dan sosial**
- Ringkasan pembelajaran 6: Motivasi dan insentif

POKOK-POKOK PENTING UNTUK LSM

- Pemahaman atas sifat dan dinamika model-model usaha itu penting untuk menilai dan menyokong usaha-usaha air dan sanitasi yang layak secara finansial.
- Usaha-usaha sosial punya misi sosial yang eksplisit. Oleh karena itu, usaha sosial layak dipertimbangkan sebagai salah satu jenis kelembagaan yang mungkin diterapkan untuk usaha air dan sanitasi. Membayangkan usaha sosial dapat membuka cara-cara baru untuk mengonfigurasi model bisnis dan menggunakan berbagai sumber pemasukan.
- LSM dapat menggunakan konsep-konsep model bisnis seperti tawaran nilai, aliran pemasukan, kemitraan, saluran, dan struktur biaya untuk bekerja dengan para wirausahawan yang sudah ada dan yang akan muncul, dengan mengidentifikasi strategi yang pas untuk mencapai dampak komersial dan sosial yang dituju.
- Watak-watak kewirausahaan dan prososial merupakan faktor penentu penting bagi kesuksesan usaha, dan dapat digunakan untuk membantu memilih wirausahawan yang potensial.
- Struktur legal yang cocok dan yang paling menyokong model bisnis usaha perlu dipahami dan dipilih oleh pemerintah dan LSM ketika menyokong usaha.

Australian Aid
UTS:ISF INSTITUTE FOR SUSTAINABLE FUTURES

November 2016

Mengapa model bisnis penting bagi LSM?

Agar langgeng, semua jenis usaha harus menghasilkan pemasukan yang cukup untuk menutup pengeluarannya. Tidak semua usaha bersifat untuk-laba dan dimiliki swasta. Usaha dapat bersifat swasta, milik pemerintah atau milik masyarakat, dan dapat juga bersifat untuk-laba atau bukan-untuk-laba, ataupun kombinasi keduanya. Model-model bisnis mendeskripsikan cara usaha (apa pun bentuknya) mencipta, menangkap, dan menyampaikan nilai sembari tetap layak secara finansial.

Bagi LSM yang bekerja langsung dengan usaha, atau yang memperkuat lingkungan pendukung bagi peran usaha dalam air dan sanitasi, memahami aneka ragam model bisnis itu penting sekali.

Pemahaman ini dapat membantu LSM untuk cermat dan inovatif ketika mempertimbangkan model(-model) usaha yang paling cocok bagi usaha yang menyediakan layanan air dan sanitasi. Pemahaman ini juga dapat membantu LSM untuk realistis, dan untuk mengidentifikasi situasi yang membuat kelayakan finansial bisnis sulit dicapai. Hal ini amat penting karena penelitian 'Enterprise in WASH' menunjukkan bahwa, bagi usaha air dan sanitasi skala kecil, kelayakan finansial itu merupakan tantangan pokok.

Jenis-jenis usaha

Penelitian 'Enterprise in WASH' mengamati beragam jenis usaha skala kecil yang menyediakan produk dan layanan air dan sanitasi. Termasuk di dalamnya lembaga-lembaga yang bersifat **swasta, milik pemerintah atau milik masyarakat, serta** usaha-usaha yang bersifat **untuk-laba** atau **bukan-untuk-laba** atau **campuran** dari keduanya yang beroperasi sebagai bentuk-bentuk usaha sosial. Diagram berikut menunjukkan beberapa contoh jenis usaha yang ada di dalam spektrum bentuk kelembagaan ini (lihat Gambar 1).

GAMBAR 1: CONTOH BERBAGAI JENIS USAHA AIR DAN SANITASI SKALA KECIL

BUKAN-UNTUK-LABA

MILIK MASYARAKAT, BERBASIS WARGA ATAU ANGGOTA

- Lembaga berbasis masyarakat (LBM) formal yang dilegalkan sebagai koperasi atau yayasan (Indonesia)
- Asosiasi LBM formal berbasis keanggotaan yang mengoperasikan sistem pasokan air pedesaan atau sistem sanitasi skala komunitas. Asosiasi-asosiasi ini menyediakan layanan bantuan teknis dan finansial untuk semua LBM anggotanya (Indonesia dan mulai muncul di Timor Leste)
- Asosiasi-asosiasi wirausahawan sanitasi formal berbasis keanggotaan yang menyediakan layanan dukungan seperti pelatihan, jejaring, dan akses ke bahan yang lebih murah untuk para anggotanya. (Indonesia)

CAMPURAN

MILIK MASYARAKAT, BERBASIS WARGA ATAU ANGGOTA

- Asosiasi-asosiasi LBM formal berbasis keanggotaan yang mendapatkan aliran pemasukan dari biaya-layanan selain bentuk-bentuk pemasukan lainnya (seperti biaya keanggotaan atau dukungan dari pemerintah lokal), dan dapat menggunakan laba dari aliran pemasukan ini untuk menyubsidi silang berbagai aktivitas lain atau meluaskan layanannya (Indonesia).

MILIK SWASTA

- LSM WASH lokal yang terlibat dalam berbagai aktivitas bisnis, termasuk menjual pasokan air atau produk sanitasi, atau menyediakan layanan kontrak atau konsultasi melalui usaha (-usaha) swasta lain dengan tujuan menambah pendapatan dan mengurangi ketergantungannya pada pendanaan dari lembaga donor (Timor Leste).

UNTUK-LABA

MILIK SWASTA

- Pedagang dan usaha sanitasi skala kecil, informal atau terdaftar secara formal, yang menyediakan produk dan layanan sanitasi (Indonesia, Vietnam, dan Timor Leste)
- Usaha swasta skala kecil yang menyediakan layanan pasokan air (Vietnam)

GOVERNMENT OWNED

- Usaha milik pemerintah tingkat lokal atau desa yang menyediakan layanan pasokan air (Indonesia dan Vietnam)

Mengapa model-model bisnis usaha sosial secara khusus penting bagi LSM?

LSM perlu memahami cara kerja model-model bisnis usaha sosial dan di mana serta seperti apa penerapannya karena:

- Penyediaan layanan air dan sanitasi itu berkontribusi pada pewujudan hak asasi manusia dan penelitian 'Enterprise in 'WASH' menunjukkan bahwa bisnis yang aktif di sektor-sektor ini boleh jadi motivasinya bukan hanya laba, tetapi juga imbas sosial yang dapat dihasilkan.
- LSM sering fokus pada penanganan kebutuhan masyarakat, orang-orang yang berada di dalam masyarakat, yang gagal dilayani oleh pasar dan/atau negara (lihat Ringkasan pembelajaran 4: Mendorong kesetaraan) dan apabila ada pasar ceruk (niche market) untuk usaha sosial.

Kotak 1 menyediakan latar belakang berbagai definisi usaha sosial, dan seperti apa istilah ini didefinisikan di dalam ringkasan pembelajaran ini.

KOTAK 1

MENDEFINISIKAN USAHA SOSIAL – ADA BANYAK DEFINISI

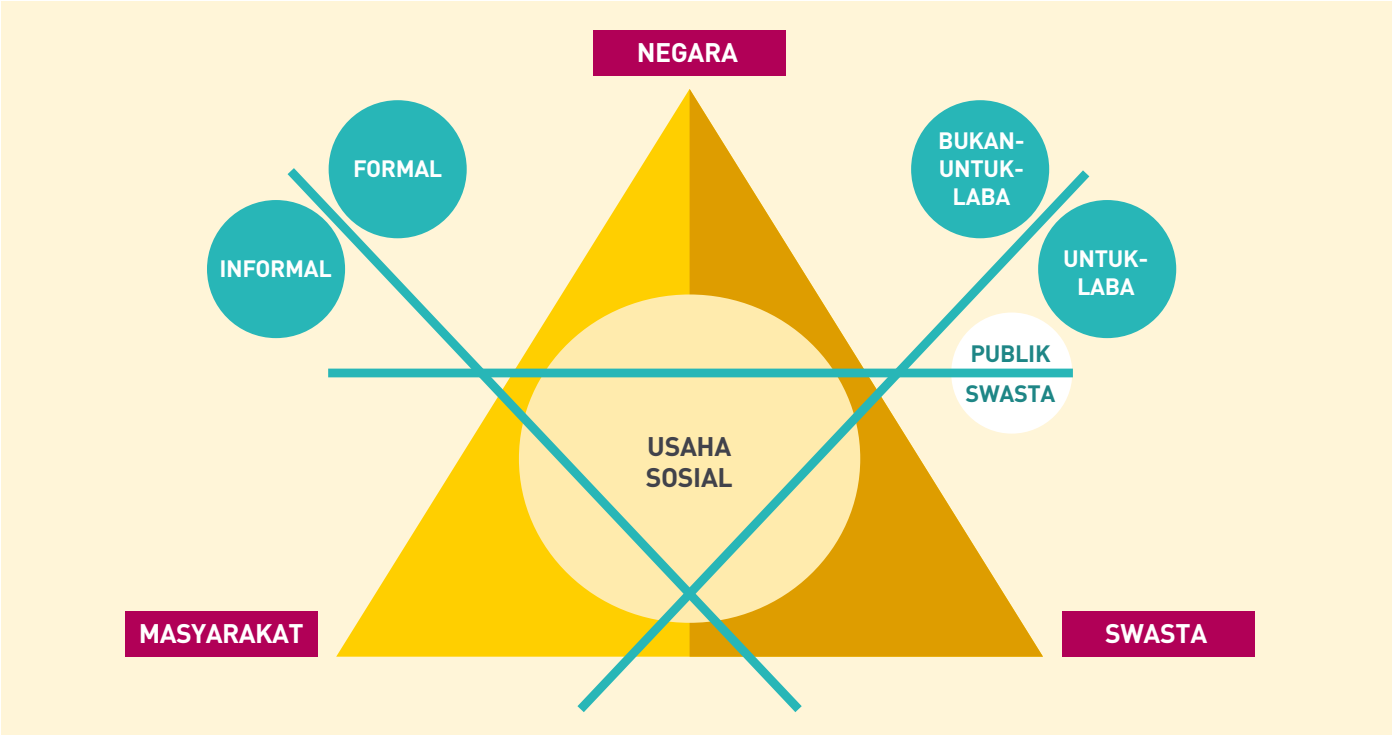
Istilah usaha sosial punya definisi yang berbeda-beda. Usaha sosial dapat didefinisikan dalam kaitannya dengan tata kelola usaha atau ciri-ciri wirausahawan perorangan. Di Eropa, usaha sosial dicirikan dengan fokus pada aspek-aspek tata kelola dan bentuk-bentuk kelembagaannya. Di Amerika Serikat, pencirian usaha sosial lebih ditekankan pada profil wirausahawan perorangan dan kapasitasnya bagi inovasi sosial.[1]

Ada juga dua pemahaman umum mengenai cara usaha sosial berkontribusi pada imbas sosial. Yang pertama didasarkan pada gagasan "penyediaan produk dan/atau layanan dengan tujuan sosial khusus", sementara yang kedua didasarkan pada gagasan usaha "yang dimiliki oleh warga miskin atau bagian masyarakat kurang beruntung lainnya, yang mendapat penghasilan dengan menerima dividen langsung atau manfaat tidak langsung."[2]

Usaha sosial dapat dipahami sebagai usaha yang beroperasi 'di antara' masyarakat, sektor swasta, dan sektor-sektor publik, dengan menggabungkan ciri-ciri mana pun dari ketiga sektor tersebut, dan mengaburkan garis-garis di antaranya (lihat diagram di bawah).

Gagasan utama di semua definisi ini adalah bahwa, bagi wirausahawan sosial dan usaha sosial, misi sosial itu eksplisit dan merupakan inti dari cara mereka memandang dan menilai peluang bisnis. Contohnya, Undang-Undang Usaha Tahun 2014 di Vietnam mengharuskan usaha sosial beroperasi "untuk tujuan penyelesaian berbagai persoalan sosial dan lingkungan demi kepentingan masyarakat." Lebih lanjut, usaha-usaha ini harus "menginvestasikan ulang 51% dari laba tahunannya demi mencapai tujuan-tujuan sosial dan lingkungan yang mereka ajukan."[5]

Dalam ringkasan pembelajaran ini, kita mendefinisikan usaha sosial sebagai usaha yang menggunakan perilaku kewirausahaan, praktik bisnis dan pasar sebagai alat untuk memenuhi tujuan-tujuan sosial yang eksplisit, seperti melayani kepentingan umum dan kebaikan bersama demi memberi manfaat bagi masyarakat.[6] Definisi ini memandang usaha sosial sebagai sebuah tanggapan atas kebutuhan sosial yang kompleks dan keterbatasan pendanaan umum yang tersedia, yang berakibat pada digunakannya praktik dan inovasi bisnis untuk menyokong penyampaian layanan masyarakat.[7]



Sumber: diadaptasi dari Defourny dan Nyssens, 2014

Usaha sosial dapat berbeda-beda bentuk kelembagaannya. Contohnya, berbentuk lembaga bukan-untuk-laba yang menggunakan aktivitas komersial guna menyokong misinya atau lembaga untuk-laba dengan pendekatan yang digerakkan oleh misinya. Seperti bisnis tradisional, mereka juga beroperasi di berbagai skala – dari usaha mikro sampai lembaga tingkat menengah yang lebih besar, termasuk asosiasi berbasis keanggotaan yang ditujukan untuk menyediakan layanan dukungan bagi usaha air dan sanitasi lainnya (lihat Kotak 2).

KOTAK 2

USAHA SOSIAL DALAM BENTUK 'ASOSIASI LBM', INDONESIA[8]

Di Lamongan, Indonesia, asosiasi lembaga berbasis masyarakat (LBM) pemasok air beroperasi sebagai usaha sosial. Usaha-usaha ini muncul dari adanya kebutuhan untuk menyediakan layanan dukungan ketika-diminta (on-demand) bagi LBM setelah LBM telah didirikan melalui proyek-proyek yang didanai donor, dan untuk memastikan bahwa LBM dapat bertahan untuk jangka panjang. Harapannya adalah bahwa asosiasi-asosiasi ini menawarkan bantuan teknis bagi LBM, memantau statusnya, dan menjembatani hubungan LBM dan pemerintah setempat

Konsep-konsep model bisnis pokok dan landasannya

Ketika menyokong usaha, akan bermanfaat jika kita memahami landasan yang menjadi dasar bagi berjalannya bisnis. Hal ini juga membantu orang memvisualisasikan, menguji, dan mengembangkan pemahaman yang sama mengenai kelayakan finansial usaha dan kesempatan untuk meluaskan dampaknya. Kanvas Model Bisnis[9] merupakan pendekatan yang umum dipakai. Pendekatan ini menggunakan sembilan landasan berikut untuk mencirikan suatu usaha:

- **Tawaran nilai:** Apa nilai yang disampaikan usaha? Masalah apa yang mereka coba selesaikan?
- **Aliran pemasukan:** Bagaimana usaha menghasilkan pemasukannya?
- **Struktur biaya:** Apa saja biaya yang bersifat inheren dalam mengoperasikan usaha
- **Kemitraan pokok:** Apa jaringan mitra yang melancarkan jalannya usaha?
- **Saluran:** Bagaimana usaha menjangkau pelanggannya?
- **Pangsa pelanggan:** Mana saja kelompok orang atau lembaga yang menjadi tujuan jangkauan dan layanan usaha?
- **Hubungan pelanggan:** Jenis hubungan macam apa yang dijaga usaha dengan pelanggannya agar pelanggan baru datang dan pelanggan lama bertahan, serta agar penjualan dan layanan jadi meningkat?
- **Sumber daya pokok:** Sumber daya fisik, intelektual, manusia, dan finansial apa yang dibutuhkan usaha dalam operasinya?
- **Aktivitas pokok:** Apa saja aktivitas pokok yang dibutuhkan usaha agar berhasil menyampaikan nilai ke pangsa-pangsa pelanggannya?

Model ini akan terdengar akrab di telinga orang-orang yang sudah bekerja di bidang pemasaran sanitasi karena sering digunakan.

Landasan dalam praktiknya – berbagai contoh untuk usaha air dan sanitasi

Di bagian ini kami sajikan berbagai pertimbangan dan contoh ciri-ciri bisnis di kelima landasan pokok berikut: tawaran nilai, aliran pemasukan, struktur biaya, kemitraan, dan saluran. Alih-alih bersifat preskriptif, contoh-contoh ini lebih berfungsi sebagai inspirasi bagi LSM.

1. Tawaran nilai

Suatu usaha dapat mencipta nilai bagi para pelanggannya melalui gabungan berbagai unsur. Tidak semua LSM saat ini secara eksplisit mempertimbangkan gagasan 'tawaran nilai' ketika bekerja bersama usaha, dan sering hanya menyokong usaha untuk fokus pada satu proposisi nilai saja. LSM dapat memikirkan **aneka kemungkinan tawaran nilai** yang dapat diajukan usaha untuk **satu atau lebih pangsa pelanggan**, dan ini dapat membantu usaha untuk lebih tahan uji.

Mencipta nilai itu berarti mengenal baik pelanggan sasaran. LSM dapat **melakukan penelitian formatif** agar dapat memahami lebih baik apa yang diapresiasi oleh pelanggan, dan mereka dapat menggunakan pemahaman ini untuk mendasari cara kerja mereka dengan usaha baru atau yang sudah ada. Prinsip-prinsip desain yang berpusat pada pengguna dapat bemanfaat di sini.

Untuk usaha sosial, tawaran nilai dapat berfokus tajam pada pencapaian suatu tujuan sosial. Misalnya, tujuannya boleh jadi berupa penciptaan nilai melalui upaya melayani kaum miskin dan kurang beruntung. Perincian lebih lanjut untuk LSM yang ingin menyokong model-model usaha sosial tersedia di halaman 10.

CONTOH-CONTOH TAWARAN NILAI YANG FOKUS PADA AIR DAN SANITASI MENCAKUP:

- ***Pekerjaan beres*** – membantu pelanggan mengurangi biaya atau waktu – contohnya, dengan memperbaiki pipa air atau membeli dan mengangkut bahan untuk membangun toilet, dan memasang toilet untuk pelanggan.
- ***Aksesibilitas*** – membuat produk dan layanan tersedia bagi pelanggan yang sebelumnya tidak dapat mengakses produk dan layanan tersebut. Contohnya, di Indonesia, penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan usaha air yang beroperasi sebagai lembaga berbasis masyarakat (LBM) formal yang menyediakan akses ke pasokan air bagi masyarakat yang sebelumnya tidak terjangkau layanan, dan bagi mereka yang menerima pelayanan kurang memadai dari PDAM.
- ***Harga*** – menawarkan nilai yang serupa tetapi dengan harga yang lebih rendah. Contohnya, beberapa usaha sanitasi di Indonesia menawarkan kloset produksi lokal yang nilainya sama dengan bahan-bahan impor tetapi dengan harga lebih rendah, dan di Vietnam substruktur berbiaya rendah juga telah didesain atas kerja sama LSM dan usaha.
- ***Kenyamanan atau kemudah-gunaan*** – membuat produk atau layanan lebih nyaman atau mudah digunakan. Contohnya, beberapa usaha sanitasi memasarkan toilet lubang tampung ganda. Ketika satu lubang tampung penuh dan perlu dikosongkan, lubang lainnya dapat digunakan. Contoh lainnya adalah menggabungkan kamar mandi dengan fasilitas toilet. Toko-toko satu-atap juga merupakan contoh.
- ***Desain*** – menciptakan desain yang lebih baik dibanding (desain) produk dan layanan yang telah ada di suatu konteks tertentu. Contohnya: desain-desain berbiaya rendah yang menggunakan bahan lokal; kloset ringan yang mudah diangkut; dan desain yang cocok untuk area-area rawan banjir.
- ***Pengurangan risiko*** – mengurangi risiko masalah pascapembelian bagi pelanggan. Ini dapat dilakukan melalui, misalnya, garansi layanan yang sudah termasuk dalam biaya pemasangan keran air atau toilet, atau menawarkan produk air atau sanitasi bersertifikat dan/atau layanan pemasangan oleh pekerja profesional terakreditasi.
- ***Pengubah-suaian*** – menawarkan produk dan layanan terubah-suai untuk kebutuhan satu orang tertentu, atau untuk kebutuhan pangsa pelanggan tertentu, seperti para penyandang cacat, lansia, atau pelanggan perempuan yang memiliki kebutuhan kebersihan menstruasi, pelanggan dengan kebiasaan kultural khusus, anak-anak, atau sekolah.
- ***Merek atau status*** – produk dengan merek tertentu dapat dipandang lebih bernilai oleh pelanggan, khususnya jika produk tersebut bersertifikat mutu sampai tingkat tertentu.

2. Aliran pemasukan

da banyak cara yang dapat digunakan usaha untuk menghasilkan pemasukan. Dengan mengandalkan lebih dari satu aliran pemasukan, usaha dapat memperkuat kelayakan finansialnya dan jadi lebih tahan uji.

Akan lebih bermanfaat bila usaha sosial, khususnya, menggunakan lebih dari satu aliran pemasukan, dan jenis usaha 'blasteran' (mis. kombinasi unsur bukan-untuk-laba dan untuk-laba) mungkin punya akses ke berbagai macam kemungkinan sumber pemasukan (lihat Kotak 3 dan Kotak 4).

LSM dapat mempertimbangkan **cara mereka mendorong usaha agar lebih kreatif dalam mengombinasikan berbagai sumber pemasukan**. Bila memungkinkan, **LSM juga dapat mendorong pemerintah lokal untuk menyokong usaha (atau asosiasi usaha)** melalui hibah, atau melalui kontrak layanan, karena kecil kemungkinan untuk mampu memperoleh kelayakan finansial bila mengandalkan pelayanan bagi pelanggan berpendapatan rendah saja.

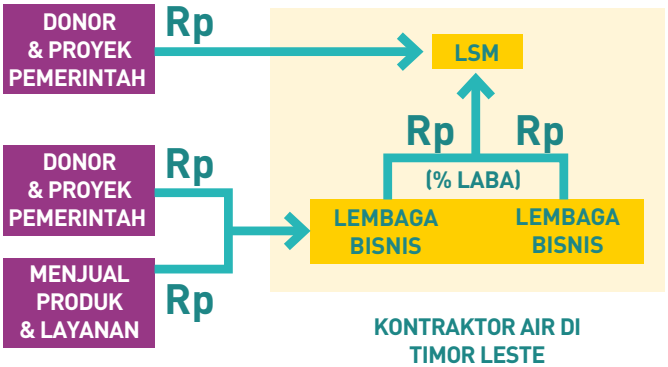
CONTOH-CONTOH CARA USAHA AIR DAN SANITASI DAPAT MENGHASILKAN PEMASUKANNYA MENCAKUP:

- ***Penjualan produk atau biaya penggunaan*** – cara lazim untuk menghasilkan pemasukan adalah lewat penjualan aset atau mengenakan biaya penggunaan untuk layanan yang ditawarkan. Usaha air dan sanitasi skala kecil yang diamati dalam penelitian 'Enterprise in WASH' biasanya mengandalkan sumber-sumber pemasukan ini dari pelanggan tingkat rumah tangga – melalui penjualan produk jamban, dan tarif penggunaan air. Aliran pemasukan jenis ini dapat pula dipertimbangkan dalam kaitannya dengan para pelaku di luar rumah tangga. Misalnya, usaha air dan sanitasi bisa saja memilikiinformasi dan data pelanggan tertentu yang bernilai bagi usaha air dan sanitasi lainnya, atau pemerintah lokal. Selain itu, usaha juga dapat menawarkan layanan-layanan tertentu atas dasar biaya layanan – misalnya dengan menyediakan perbaikan teknis panggilan, yang dibayar oleh pelanggan rumah tangga, atau pemerintah lokal.
- ***Biaya peminjaman, penyewaan, atau pengontrakan*** – usaha menyediakan akses ke sebagian dari asetnya untuk kurun waktu tertentu dengan biaya tertentu. Contohnya, sebuah usaha sanitasi yang sudah mapan dapat menyasar pangsa pelanggan lain dengan menyewakan peralatannya (mis. cetakan kloset) untuk membantu wirausahawan sanitasi lainnya yang lebih memilih untuk tidak berinvestasi pada aset-aset ini sedari awal memulai bisnisnya, atau yang lebih memilih untuk menunggu sampai terkumpul sejumlah pemasukan tertentu untuk membeli peralatan mereka sendiri.
- ***Kontrak untuk layanan*** – usaha menyediakan layanan atas dasar kontrak dengan klien. Termasuk di sini, misalnya, kondisi ketika pemerintah lokal mengontrak sebuah usaha air dan sanitasi untuk menyediakan layanan tertentu selama kurun waktu tertentu. Layanan tersebut dapat mencakup layanan perbaikan atau pemeliharaan, atau layanan pembuangan lumpur limbah sanitasi. Layanan kontrak ini dapat pula berupa pelaksanaan beberapa program khusus, misalnya untuk menyasar warga miskin, atau program pelatihan bagi usaha lain.
- ***Pemasukan nondagang*** – usaha menerima dana dari pelaku lain (bukan hanya pelanggan) melalui hibah, pendanaan lewat mekanisme kedermawanan, atau penggalangan dana. Jenis sumber pemasukan ini secara khusus relevan di dalam konteks usaha sosial (lihat Kotak 4).
- ***Biaya berlangganan*** – pelanggan harus membayar harga berlangganan untuk memiliki akses ke suatu produk atau layanan secara berkala. Keuntungan dari model ini: tersedianya sumber pendapatan yang dapat diprediksi dan bersifat konstan. Jenis aliran pemasukan ini digunakan oleh berbagai asosiasi wirausahawan sanitasi berbasis keanggotaan dan LBM air yang ditemukan di Indonesia (lihat Kotak 2 dan Kotak 5).
- ***Pemberian lisensi*** – pelanggan membayar penggunaan suatu kekayaan intelektual terlindung yang dimiliki usaha, melalui hubungan berbasis kontrak. Kekayaan intelektual yang dimaksud di sini dapat berupa, misalnya, sistem manajemen bisnis, proses dan peralatan, teknik pembuatan, atau desain dan teknologi suatu produk yang dikembangkan oleh usaha air dan sanitasi, yang boleh jadi bernilai bagi usaha-usaha air dan sanitasi lainnya. Akan tetapi, model pemasukan semacam ini bisa saja justru menimbulkan persoalan dalam konteks lemahnya peraturan dan penegakan ketentuan kontrak kekayaan intelektual.
- ***Biaya pemerantaraan*** – usaha menyediakan dan memerantarai layanan yang memfasilitasi transaksi antara penjual dan pembeli dengan imbalan biaya jasa atau komisi. Contohnya, di Indonesia, kepala desa atau staf yang bekerja di puskesmas, seperti sanitarian, bertindak sebagai agen penjualan untuk usaha sanitasi.
- ***Iklan*** – usaha menghasilkan pemasukan dengan mengenakan biaya untuk iklan suatu produk atau layanan. Contohnya, suatu usaha air dan sanitasi dapat menggunakan kendaraan operasional mereka untuk memajang iklan bisnis lain (mis. toko atau swalayan barang/bahan konstruksi, pabrik produsen suku cadang pasokan air).

KOTAK 3

USAHA SOSIAL YANG MENGOMBINASIKAN ALIRAN PEMASUKAN[10]

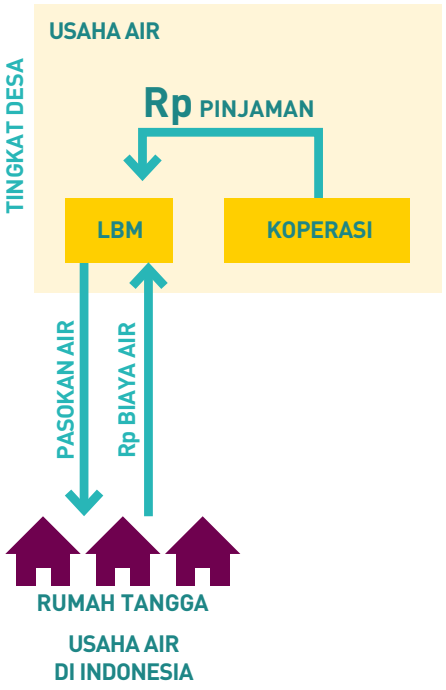
Satu usaha air di Timor Leste menjadi contoh model bisnis inovatif dengan pemberagaman aliran pemasukan yang menyokong misi dampak sosial yang berorientasi pada perbaikan layanan WASH di wilayah-wilayah pedesaan. Usaha ini merupakan sebuah LSM WASH dengan riwayat panjang dalam pelaksanaan proyek-proyek yang didanai donor dan LSM ini mendirikan dua perusahaan untuk-laba. Perusahaan pertama menyediakan layanan berbasis kontrak bagi proyek-proyek pemerintah serta layanan konsultasi bagi lembaga lain (*kontrak untuk layanan*). Perusahaan kedua menjual produk-produk konstruksi sistem pasokan air (*penjualan aset*). Persentase laba dari kedua perusahaan ini disalurkan ke sebuah LSM guna memastikan kelayakan keuangan dan kemampuannya untuk melanjutkan misi sosialnya, dan untuk mengadakan fleksibilitas yang lebih baik dengan mengurangi ketergantungannya pada pendanaan hibah. Mengingat kompleksitasnya, model ini bukan tanpa risiko; juga, di sebagian lingkungan peraturan lain justru malah tidak dapat dilakukan. Akan tetapi, bidang usaha sosial yang baru muncul ini menunjukkan bahwa adalah mungkin untuk berinovasi dan bergeser dari model-model untuk-laba dan bukan-untuk-laba saja.



KOTAK 4

MENGAKSES PEMBIAYAAN MELALUI SUBSIDI PEMERINTAH[11]

Usaha air berbasis masyarakat di Indonesia menghasilkan *pemasukan nondagang* dan *sumber daya finansial* dengan mendaftarkan sebuah badan hukum lain sebagai bisnis koperasi guna mengakses pinjaman dan subsidi dari pemerintah (yang hanya tersedia untuk koperasi) untuk meningkatkan dan memperluas sistem pasokan air mereka. Lembaga-lembaga berbasis masyarakat ini kemudian mampu mengakses pinjaman dari koperasi-koperasi sekitarnya dan juga dari koperasi tingkat kabupaten serta bank.



3. Kemitraan pokok

Usaha dapat membentuk kemitraan dengan berbagai pelaku lain untuk meningkatkan penjualan, mengurangi biaya, dan memperoleh akses ke sumber daya khusus, mengurangi risiko dan ketidaktentuan, dan/atau mengembangkan bisnis baru melalui usaha patungan.

Kemitraan dapat dijalin dengan:

- para pesaing: *koopetisi* atau kolaborasi antara sesama pesaing bisnis, dengan harapan memperoleh hasil yang sama-sama menguntungkan (lihat Kotak 5).
- bukan pesaing, misalnya dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan keuangan (lihat Kotak 6).

KOTAK 5

KEMITRAAN DI ANTARA PARA PESAING MELALUI ASOSIASI[12]

Kemitraan strategis di antara usaha-usaha sanitasi yang bersaing terbukti ada di Indonesia. Para wirausahawan bergabung dengan asosiasi yang dibentuk untuk membina keterampilan manajemen bisnis dan mengamankan akses ke: bahan berharga lebih murah, perangkat pelatihan manajemen bisnis dan advokasi.

Asosiasi wirausahawan sanitasi di Indonesia

KOTAK 6

KEMITRAAN STRATEGIS DENGAN LEMBAGA KEUANGAN[13]

Di Indonesia, penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan sebuah asosiasi wirausahawan sanitasi yang telah membentuk kemitraan strategis dengan sebuah bank. Kemitraan ini memampukan para pelanggan untuk mengakses pembiayaan, mengurangi kebutuhan akan pembayaran lewat cicilan, dan memampukan para wirausahawan sanitasi untuk mengelola arus kas mereka dengan lebih baik lagi. Begitu ada pesanan toilet oleh pelanggan ke salah satu anggota asosiasi tersebut, asosiasi kemudian memberitahukan bank, yang kemudian memberikan pinjaman kepada pelanggan untuk dilunasi sesuai dengan ketentuan yang disepakati.

4. Saluran

Usaha dapat menjangkau para pelanggannya melalui berbagai jenis saluran, termasuk melalui saluran-salurannya sendiri (mis. tenaga penjualan kantoran; toko-toko milik usaha), atau secara tidak langsung melalui saluran-saluran mitra (mis. toko-toko milik mitra) (lihat kotak 7).

KOTAK 7

SALURAN MELALUI MITRA[14]

Di Indonesia, banyak wirausahawan sanitasi menggunakan agen-agen penjualan untuk menjangkau pelanggan mereka, dan agen-agen ini menerima komisi untuk tiap toilet yang berhasil mereka jual. Para wirausahawan sanitasi dengan volume bisnis besar cenderung bermitra dengan kepala desa atau staf yang bekerja di puskesmas seperti para sanitarian yang bertindak sebagai agen penjualan (*saluran mitra*).

Di Timor Leste, badan-badan pembangunan menjelajahi kemungkinan membentuk kemitraan di antara para wirausahawan sanitasi dan pengecer bahan bangunan (*kemitraan pembeli-pemasok*). Niatnya adalah menggunakan toko-toko bahan bangunan yang ada sebagai saluran (*saluran mitra*), untuk menjual kloset yang diproduksi secara lokal oleh para wirausahawan sanitasi, dan untuk mempromosikan layanan pemasangan.

Upaya memikirkan bentuk-bentuk kemitraan potensial yang dapat dijalin usaha dengan berbagai jenis pelaku (mis. pesaing, nonpesaing, lembaga-lembaga pemerintah dan keuangan) mesti selaras dengan upaya memikirkan saluran-saluran model bisnis untuk menjangkau pangsa-pangsa pelanggan usaha, karena kemitraan ini kemungkinan mampu memenuhi lebih dari satu tujuan saja. Contohnya, kemitraan dengan sebuah lembaga keuangan dapat menyediakan akses ke berbagai sumber daya keuangan serta menjadi saluran bagi usaha untuk menjangkau para pelanggan lembaga keuangan tersebut.

5. Struktur Biaya

Satu temuan kunci dari penelitian 'Enterprise in WASH', untuk usaha air skala kecil dan usaha sanitasi skala kecil, adalah biaya operasional yang seringnya tinggi. Biaya operasional tinggi, ditambah kebutuhan untuk 'menjaga harga tetap rendah' dalam konteks penyediaan layanan sosial, khususnya ketika masyarakat berpendapatan rendah dilibatkan, merupakan tantangan bagi keberhasilan dan kelayakan bisnis.

Untuk usaha air, satu pertimbangan pokoknya adalah biaya daur-hidup layanan pasokan air dan bagaimana biaya-biaya ini dapat ditutup melalui tarif-tarif terjangkau dan biaya-biaya sambungan. Termasuk di dalamnya biaya-biaya operasi dan pemeliharaan serta investasi besar untuk perbaikan besar, dan peningkatan atau perluasan sistem. Apabila tarif diregulasi tanpa mempertimbangkan keseluruhan biaya daur-hidup, maka, diperparah lagi dengan rendahnya permintaan, semakin sulit bagi usaha untuk menutup biaya-biaya ini sembari tetap memastikan keterjangkauan harga, tanpa dukungan keuangan dari pihak ketiga (lihat Kotak 8). Dalam kasus-kasus seperti itu, ada peran bagi LSM untuk bekerja bersama pemerintah lokal untuk memastikan tersedianya dukungan untuk investasi besar untuk perbaikan besar, dan untuk peningkatan serta perluasan infrastruktur.

Begitu pula, memahami biaya-biaya di sepanjang rantai pasokan untuk produk-produk sanitasi itu amat penting untuk menilai kelayakan usaha sanitasi. Contohnya, biaya-biaya yang timbul dalam penyampaian produk atau layanan sanitasi ke wilayah-wilayah terpencil dengan tingkat kepadatan penduduk rendah menyulitkan usaha untuk menawarkan harga yang terjangkau kalau mereka hanya bergantung pada basis pelanggan seperti itu saja. Dalam situasi semacam ini, LSM dapat berperan dalam membantu usaha dengan memunculkan berbagai strategi untuk meningkatkan keterjangkauan harga dan untuk meningkatkan kemungkinan penjualan produk di wilayah-wilayah seperti itu.

Secara keseluruhan, LSM dapat membantu usaha baru atau yang sudah ada untuk tetap layak dengan:

- membantu mereka membuat perkiraan biaya yang realistis.
- mengidentifikasi peluang-peluang untuk mengurangi biaya di sepanjang rantai pasokan (lihat Kotak 9). Membentuk kemitraan bisnis-pemasok dapat mencipta peluang untuk mengakses bahan-bahan tertentu dengan harga lebih rendah.
- menilai peluang untuk mengurangi biaya melalui ekonomi skala dengan meluaskan bisnisnya dan/atau ekonomi cakupan dengan meluaskan cakupan operasi bisnis ke produk dan/atau layanan tambahan.
- menilai peluang untuk diversifikasi basis pelanggan dan pemberian subsidi silang di semua pangsa pelanggan.
- meningkatkan akses ke pembiayaan untuk pelanggan melalui kemitraan dengan lembaga keuangan dan/atau kerja sama dengan pemerintah guna menyediakan subsidi tepat sasaran bagi para pelanggan yang membutuhkan.

KOTAK 8

CARA LSM DAPAT MEMBANTU USAHA AIR MEMAHAMI STURKTUR BIAYA MEREKA DAN BIAYA DAUR-HIDUP[16]

Penelitian 'Enterprise in WASH' di Vietnam menemukan bahwa sebagian usaha air bersusah-payah untuk tetap bertahan ketika skema-skema mereka telah mencapai titik di mana pemeliharaan atau peningkatan besar perlu dilakukan, tetapi pemasukan kurang untuk memenuhi kebutuhan ini. Di dalam beberapa kasus, pemerintah provinsi menentukan batas atas dan bawah tarifnya, tetapi sering kalkulasinya hanya untuk menutup pengeluaran operasional dan pemeliharaan minor saja, dan tidak mencakup pemeliharaan skala yang lebih besar, pekerjaan besar, atau reinvestasi. LSM dapat bekerja bersama usaha air untuk membangun kapasitas melacak dan memperkirakan biaya (apa pun jenisnya), guna mengetahui bagaimana biaya-biaya ini dapat dibagi di antara para pengguna dan pemerintah.

KOTAK 9

MENGAPA LSM PERLU MEMAHAMI BIAYA-BIAYA RANTAI PASOKAN SANITASI: KASUS LOKASI-LOKASI PEDESAAN TERPENCIL DI INDONESIA

Penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan bahwa di Indonesia, wilayah-wilayah dengan tingkat kemiskinan tinggi dan, karenanya, tingkat keterjangkauan rendah biasanya berada di lokasi-lokasi terpencil dan oleh karena itu terpaksa berhadapan dengan harga tinggi. Ini berarti di mana kemampuan membayar itu paling rendah, di situ justru harga jamban paling mahal.

Akan tetapi, kecil kemungkinan untuk mengoptimalkan biaya barang-barang yang didapat secara eksternal (seperti semen, kloset, besi paduan, dan seng) karena barang-barang ini merupakan bahan-bahan bangunan yang lazim dipakai dengan marjin laba rendah. Oleh karena itu, kendati semen menyumbang 21-28% dari biaya pembangunan toilet yang tahan lama, marjin labanya kecil bagi para pelaku di rantai pasokan dan maka itu akan sulit untuk mengurangi biayanya, sekalipun dengan ekonomi skala. Terdapat pula variasi harga besar di barang-barang yang didapatkan secara lokal (pasir, kerikil, batu, bata, dll.) dan ini secara signifikan mempengaruh biaya pembangunan jamban di wilayah terpencil. Di beberapa lokasi, misalnya, pasir mudah diakses dan murah, tetapi di lokasi lain, bahan ini berlipat ganda harganya dan mahal biaya pengangkutannya.

Karena itu, LSM yang bekerja bersama usaha di lokasi-lokasi pedesaan terpencil perlu melakukan analisis keuangan yang baik untuk biaya-biaya, termasuk biaya transportasi, untuk memahami tawaran bisnis mana yang realistis untuk wilayah tersebut.

Pertimbangan pokok untuk usaha *sosial* air dan sanitasi.

Menyeimbangkan misi sosial dan kebutuhan komersial

Terlepas dari bentuk kelembagaan dan bentuk hukum yang diambil, usaha sosial harus menyeimbangkan misi dampak sosial mereka dengan faktor pendorong nilai komersialnya. Misi dampak sosial merupakan nilai sosial yang diupayakan usaha (lihat Kotak 10) dan faktor pendorong nilai komersialnya adalah barang dan layanan yang ditawarkan usaha.17

Keseimbangan antara misi sosial dan kebutuhan komersial berbeda-beda di antara usaha-usaha sosial. Ini penting karena ada implikasinya terhadap sumber pemasukan. Untuk kasus-kasus di mana misi sosial merupakan prioritas utama kendati biaya untuk menangani misi tersebut melampaui pemasukan dari pelanggan, sumber-sumber pemasukan alternatif perlu diamankan guna memastikan keberlangsungan usaha. Contohnya, usaha dapat melakukan aktivitas komersial lain di luar pengadaan air dan sanitasi, atau dapat mencari pendanaan dari pemerintah atau lembaga-lembaga penderma, atau dapat mencari pendanaan dari program tanggung jawab sosial perusahaan (lihat Kotak 11). Secara khusus, mencari dukungan keuangan dari sumber-sumber ini untuk perluasan atau investasi aset tetap (mis. menambah infrastruktur, peralatan,dan permesinan) boleh jadi merupakan opsi yang layak.

Bersikap eksplisit mengenai tawaran nilai kepada para pendana yang mementingkan dampak sosial

Para pelaku seperti pemerintah lokal, lembaga donor, atau perusahaan swasta yang menyediakan dana tanggung jawab sosial perusahaan dapat menawarkan sumber pemasukan nondagang. Pihak-pihak ini dapat dianggap sebagai 'pelanggan dampak misi sosial'.

Keuntungan dari menganggap para pelaku ini sebagai pelanggan adalah bahwa kita terbantu dalam memahami peran mereka terkait model bisnisnya. Secara khususnya, ini memampukan kita untuk lebih pasti mengenai tawaran nilai yang diajukan usaha kepada mereka, serta saluran dan kemitraan yang dibutuhkan untuk menjangkau mereka.

Contohnya, sebuah usaha yang misi sosialnya adalah menyediakan lapangan pekerjaan nontani di wilayah-wilayah terpencil mungkin dapat menawarkan nilai ke badan-badan pemerintah di luar WASH. Untuk menjangkau para pelaku ini demi mencari sumber pemasukan nondangang, usaha (atau LSM yang menyokongnya) mungkin perlu membentuk kemitraan dengan LSM jenis lainnya, atau mengembangkan saluran untuk menembus, misalnya, badan-badan pemerintah terkait.

Membentuk kemitraan guna menyokong misi sosial

Kemitraan yang bertujuan untuk menyokong misi sosial dapat mencakup kemitraan dengan para pelaku nonpesaing, seperti badan-badan pemerintah dan LSM, dan juga usaha-usaha pesaing. Misalnya, usaha-usaha air dan sanitasi dengan nilai-nilai yang sama dapat membentuk aliansi usaha sosial untuk berbagi akses ke sumber daya tertentu (mis. informasi dan aset) atau saluran dengan tujuan saling sokong dalam mencapai misi sosial kolektifnya.

KOTAK 10

TAWARAN NILAI SOSIAL UNTUK USAHA SOSIAL AIR DAN SANITASI

Kemungkinan tawaran nilai dampak sosial mencakup:

- menyasar penjualan dan distribusi produk sanitasi bersubsidi/terjangkau ke warga miskin
- menyediakan layanan air ke lokasi-lokasi di luar wilayah yang saat ini dilayani pemerintah atau wilayah lainnya
- membuka peluang kerja bagi kelompok masyarakat kurang beruntung atau pekerjaan selain petani di wilayah pelosok

Penting untuk memperhatikan bahwa rumah tangga miskin tidak mesti terpusat di satu wilayah geografis saja dan kelompok ini kerap bersandar pada arus kas yang sifatnya musiman. Karenanya, sebuah usaha air atau sanitasi kemungkinan tidak layak secara finansial apabila hanya menyasar kelompok-kelompok ini sebagai pelanggannya. Opsi yang lebih realistis adalah melayani lebih banyak ragam pangsa pelanggan dan mengurangi ketergantungan usaha pada pelanggan berpendapatan rendah. Pemasukan yang dihasilkan dari pangsa-pangsa pelanggan lainnya dapat dipakai untuk menyubsidi-silang layanan bagi rumah tangga miskin.

Ada risiko bahwa pemerintah mungkin menghindar dari tanggung jawabnya untuk berinvestasi dalam layanan publik di wilayah-wilayah kurang beruntung. LSM dapat menyokong usaha dengan memastikan bahwa pemerintah mengintegrasikan pendanaan mereka untuk perbaikan besar dan untuk meningkatkan mutu infrastruktur pasokan air dengan operasi usaha-usaha air.

Dampak sosial yang ditawarkan dapat mencakup penyediaan peluang kerja bagi kaum perempuan. Penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan bahwa prakonsepsi atas dasar norma sosial seputar peran gender, beserta penghalang lainnya, membatasi peluang perempuan untuk memasuki peran kewirausahaan dalam air dan sanitasi (Ringkasan pembelajaran 4: Mendorong kesetaraan)

KOTAK 11

DANA TSP SEBAGAI SUMBER PEMASUKAN NONDAGANG POTENSIAL BAGI USAHA SOSIAL DI INDONESIA[18]

Penelitian di Indonesia menemukan bahwa dana-dana tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) merupakan salah satu jalur yang mungkin digunakan usaha sosial untuk meningkatkan kelayakan finansialnya. Beberapa lembaga telah menguji potensi kemitraan sektor swasta semacam ini. Di beberapa kasus, LBM dan asosiasi LBM air sebagian mengandalkan sokongan donor melalui posisi dan kegiatan proyek terdanai yang mereka laksanakan. Ada pula contoh pemerintah lokal yang membayar untuk layanan-layanan tertentu dari lembaga-lembaga ini, khususnya ketika hubungan baik dengan pemimpin politik atau administratif kunci telah terjalin.

Beberapa pertimbangan tambahan untuk LSM: kewirausahaan, bentuk-bentuk legal, dan skala

Bagian ini mengidentifikasi tiga pertimbangan terakhir untuk LSM sehubungan dengan model-model bisnis usaha air dan sanitasi:

- mengidentifikasi wirausahawan potensial.
- memikirkan dengan saksama struktur-struktur legal yang sesuai untuk usaha.
- ukuran dan skala bisnis.

Konteks, lingkungan kebijakan, status aktivitas sektor swasta, dan ketersediaan keuangan juga mempengaruhi pilihan model bisnisnya. Ini semua dibahas secara lebih terperinci di Ringkasan pembelajaran 2: Kenali sektor swasta Anda, dan Ringkasan pembelajaran 3: Bekerja bersama pemerintah, dan karenanya tidak diulang di sini.

Memilih wirausahawan potensial – pentingnya watak kewirausahaan

Sering memang, yang paling masuk akal untuk dijalankan adalah menyokong perluasan usaha dan wirausahawan yang sudah ada; akan tetapi, LSM dapat juga dihadapkan pada pertanyaan: wirausahawan yang mana (baik yang sudah ada maupun yang masih potensial) yang akan disokong?

Cara wirausahawan berperilaku dipengaruhi oleh watak kepribadian dan motivasinya. Orang-orang yang berwirausaha umumnya punya lima watak: pendekatan proaktif, keinginan untuk mandiri, kebutuhan akan pencapaian, selalu berinovasi, dan kecenderungan untuk mengambil risiko.[19] Demikian pula, wirausahawan sosial cenderung memiliki 'kepribadian prososial), yang berkaitan dengan perilaku empatis dan rasa tanggung jawab sosialnya (lihat Kotak 12).[20]

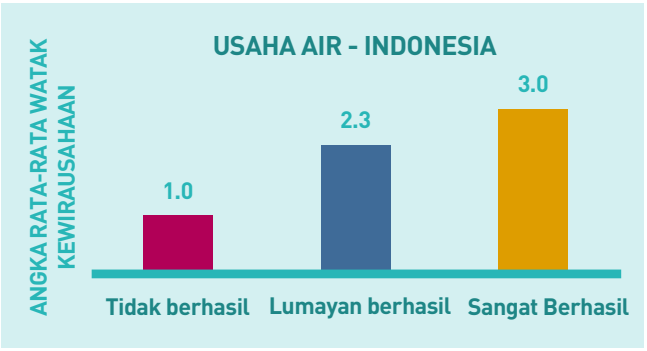
Ada berbagai jenis motivasi yang mempengaruhi perilaku seseorang Sifatnya bisa materiel dan juga nonmateriel. Contohnya, mereka ini boleh jadi didorong oleh hasrat akan status, solidaritas, atau tujuan tertentu[21] (lihat Ringkasan pembelajaran 6: Motivasi dan insentif). Memeriksa ada tidaknya watak dan motivasi ini dapat membantu mengidentifikasi:

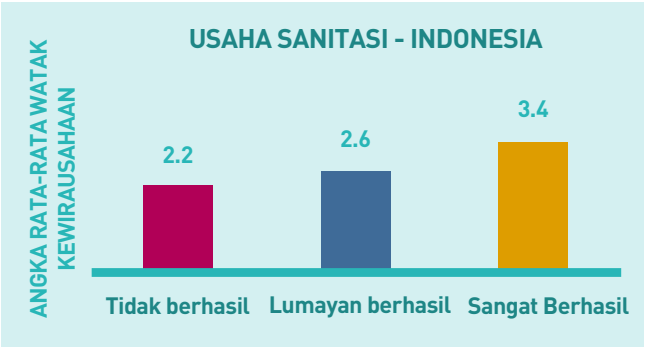
- wirausahawan potensial yang punya potensi keberhasilan paling besar
- strategi untuk menarik minat wirausahawan potensial ke sektor air dan sanitasi
- ada tidaknya peluang untuk mengapitalisasi motivasi prososial dan membina usaha yang memprioritaskan imbas sosial.

KOTAK 12

BUKTI WATAK KEWIRAUSAHAAN DAN PROSOSIAL DI ANTARA USAHA-USAHA AIR DAN SANITASI[22]

Penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan bahwa di antara hampir 141 wirausahawan di Indonesia dan Vietnam, wirausahawan sukses cenderung memiliki angka watak kewirausahaan yang tinggi dibanding yang kurang sukses. Didapati pula bahwa sebagian besar wirausahawan air dan sanitasi (67%, n=141) memperlihatkan watak prososial dari tingkat menengah ke tinggi. Contohnya, di Indonesia sebagian wirausahawan sanitasi menunjukkan watak prososialnya dengan bersikap lebih fleksibel terhadap keterlambatan pembayaran oleh pelanggan mereka yang berasal dari golongan miskin.





Memilih bentuk-bentuk legal yang sesuai

Cara beroperasi sebuah usaha air dan sanitasi sebagian ditentukan oleh kerangka kerja legalnya. Aspek-aspek kerangka kerja legal yang akan berpengaruh mencakup:

- Ragam struktur legal yang dapat dipilih usaha
- Jenis-jenis insentif atau dukungan peraturan dan keuangan yang dapat diakses berbagai badan hukum

Banyak usaha air dan sanitasi skala kecil di negara-negara berkembang itu masih bersifat informal dan belum terdaftar secara legal. Akan tetapi, ada beragam pemicu yang dapat memformalkan sebuah usaha, termasuk ketika usaha telah mencapai ukuran ambang (*threshold size*), akses ke pembiayaan, atau mencari bantuan dari pemerintah. Penting untuk diperhatikan bahwa jenis-jenis badan hukum tertentu kemungkinan dikecualikan dari beberapa proses tender atau hibah. Dan kadangkala, kesepakatan hukum bisa tidak jelas, yang memungkinkan terjadinya perbedaan tafsir atas apa yang diperbolehkan untuk berbagai jenis usaha dan apa yang tidak (lihat Kotak 13 dan Kotak 14).

LSM dapat bekerja bersama usaha dan pemerintah untuk mengidentifikasi struktur-struktur legal yang sesuai untuk usaha air dan sanitasi. Mereka juga dapat membantu mengidentifikasi berbagai hambatan terkait status legal usaha air dan sanitasi, dan kemungkinan cara untuk memfasilitasi upaya formalisasi dan akses yang sesuai guna menyokong mekanismenya. Di titik inilah pertimbangan yang teliti diperlukan, karena struktur legal yang dipilih harus menyokong keberlangsungan kelembagaan dan imbas layanan yang adil. Akhirnya, seperti disebutkan tadi di ringkasan ini, usaha sosial kadang dapat menggunakan bentuk hukum yang bersifat campuran, dan di beberapa negara, contohnya Vietnam, hal ini dipandang sebagai bentuk legal yang dapat diterima (lihat Kotak 13).

KOTAK 13

MODEL-MODEL LEGAL UNTUK USAHA SOSIAL DI INDONESIA DAN VIETNAM[23]

Di Indonesia, penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan adanya kekurangjelasan mengenai badan hukum mana yang paling cocok untuk usaha sosial seperti LBM yang bertanggung jawab untuk sistem air skala komunitas. Lembaga-lembaga ini dapat diformalkan sebagai koperasi, sebagai yayasan bukan-untuk-laba atau sebagai badan usaha milik desa. Masing-masing bentuk legal ini punya manfaat dan hambatan terkait

- kemampuan mengakses pinjaman dan subsidi dari pemerintah
- kesulitan waktu untuk pelunasan pinjaman
- pengaturan bagi laba di antara para anggota, atau reinvestasi laba ke dalam skema usaha air
- risiko gangguan/campur tangan politis.

Sebaliknya, di Vietnam, adalah mungkin bagi suatu lembaga untuk terdaftar resmi sebagai usaha sosial (atas dasar Undang-Undang tentang Usaha Tahun 2014) dan menerima manfaat karenanya. Usaha-usaha seperti ini diwajibkan untuk mengembalikan sebagian dari pendapatan mereka ke dalam pengembangan bisnis yang sedang berjalan.

KOTAK 14

STATUS LEGAL YANG MEMPENGARUHI AKSES KE PEMBIAYAAN

Di Indonesia, tidaklah mudah bagi usaha untuk mengakses layanan pinjaman dari bank. Untuk mengakses pinjaman, orang atau lembaga membutuhkan status legal, dan memenuhi persyaratan kelayakan dan administrasi yang mencakup karakter, riwayat kredit, riwayat arus kas, dan proyeksi kas. Mereka juga butuh jaminan untuk mengamankan pinjamannya. Di sebagian besar kasus, wirausahawan mikro dan kecil kesulitan untuk mengakses layanan pinjaman ini. Di konteks ini, status legal dari sebuah usaha merupakan faktor penting di dalam potensi kelayakannya.

Ukuran dan skala bisnis

Ukuran bisnis dan ukuran wilayah geografis yang dicakup merupakan pilihan penting di dalam model bisnisnya. Penelitian 'Enterprise in WASH' menunjukkan bahwa banyak usaha tetap relatif kecil dan hanya mencakup wilayah geografis yang kecil pula (lihat Kotak 15). Beberapa pertanyaan kunci yang dapat diajukan LSM adalah:

- Usaha-usaha yang serupa beroperasi di skala yang seperti apa?
- Apakah usaha punya potensi untuk bertumbuh (atau tidak) di luar wilayah operasinya sekarang?
- Apa implikasinya bagi basis pelanggan yang kemungkinan didapat?
- Apa saja biaya dan manfaat tambahan dari operasi yang lebih lebar skalanya itu?
- Berapa banyak usaha yang dibutuhkan untuk mencakup wilayah yang lebih luas?

KOTAK 15

SANITASI SEBAGAI PEKERJAAN SAMPINGAN BAGI WIRAUSAHAWAN DAPAT MEMBATASI KEMAMPUAN MEREKA UNTUK MENUMBUHKAN BISNISNYA[24]

Penelitian 'Enterprise in WASH' menemukan bahwa usaha sanitasi di Indonesia didominasi usaha-usaha berukuran mikro dan bahwa sebagian besar (82%) wirausahawan sanitasi memiliki pekerjaan sampingan (mis. berladang, tukang kayu, pejabat/pegawai pemerintah), dan sanitasi merupakan sumber pendapatan sekunder bagi mereka. Studi lain[25] menemukan bahwa, rata-rata, para anggota asosiasi wirausahawan sanitasi APPSANI menghabiskan 37% dari waktu mereka untuk usaha sanitasi yang mereka jalankan. Ini menunjukkan bahwa para wirausahawan kemungkinan merespons permintaan yang sifatnya terbatas, tidak tentu, dan tidak reguler dengan melakukan diversifikasi atas upaya mereka. Di lain pihak, bekerja secara paruhwaktu dapat membatasi kemampuan wirausahawan untuk melakukan perluasan ke pasar geografis baru, dan melakukan diversifikasi operasi mereka untuk mencakup produk atau layanan lain.

Kutipan: ISF-UTS (2016) Ringkasan Pembelajaran 5: Model-model bisnis usaha swasta dan sosial, Enterprise in WASH, Dipersiapkan oleh the Institute for Sustainable Futures, Universitas Teknologi Sydney. Tautan: www.enterpriseinwash.info

1 Defourny, J. dan Nyssens, M. (2012) The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Seri Makalah Kerja EMEs, WP no.12/03, Jaringan Penelitian Eropa EMEs
2 UNDP (n.d.) 'Mobilize social business to accelerate achievement of Timor-Leste MDGs (2012-2015)', Dokumen Proyek
3 Defourny, J. dan Nyssens, M (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective, Makalah Kerja nomor 12/03 (WP no. 12/03), Jaringan Penelitian Eropa EMES
4 Ibid.
5 Undang-Undang Usaha Tahun 2014 Vietnam (hal. 8, 9)
6 Defourny, J. dan Nyssens, M (2012).
7 Ibid
8 Murta, J. dan Willetts, J. (2014a) 'Incentives for enterprise engagement in Indonesia': Private and social enterprise engagement in water and sanitation for the poor – Makalah Kerja 2a, Institute for Sustainable Futures, Universitas Teknologi, Sydney. Tersedia di: www.enterpriseinwash.info
9 http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc
10 Murta, J. dan Willetts, J. (2014b) 'Incentives for enterprise engagement in Timor-Leste', Private and social enterprise engagement in water and sanitation for the poor – Makalah Kerja 2c, Institute for Sustainable Futures, Universitas Teknologi Sydney. Tersedia di: www.enterpriseinwash.info
11 Murta and Willetts (2014a) op cit
12 Ibid
13 Ibid
14 Ibid, Murta and Willetts (2014b) op cit
15 Willetts, J., Murta, J., Gero, A. (2016), 'Water and sanitation entrepreneurs in Indonesia, Vietnam and Timor-Leste: Traits, drivers and challenges', Enterprise in WASH – Makalah Kerja 4, Institute for Sustainable Futures, Universitas Teknologi Sydney. Tersedia di: www.enterpriseinwash.info
16 Ibid
17 Knode, B. I. (n.d.) Using the Business model canvas for social enterprise design. Tersedia di: http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_
18 Murta and Willetts (2014a) op cit
19 Murta and Willetts (2016) op cit
20 Ernst, K. (2012) op cit
21 Clark, P.B. & Wilson, J.Q. (1961) 'Incentive system: A theory of organization'. Administrative Science Quarterly, 6, hal.129-166.
Wilson, J.Q. (1989) Bureaucracy: What government agencies do and why they do it, Basic Books.
22 Willetts, J., Murta, J., Gero, A. (2016), 'Water and sanitation entrepreneurs in Indonesia, Vietnam and Timor-Leste: Traits, drivers and challenges', Enterprise in WASH – Makalah Kerja 4, Institute for Sustainable Futures, Universitas Teknologi Sydney. Tersedia di: www.enterpriseinwash.info
23 Murta dan Willetts (2014a) op cit
Gero, A. and Willetts, J. (2014) 'Incentives for enterprise engagement in Vietnam', Private and social enterprise engagement in water and sanitation for the poor – Makalah Kerja 2b, Institute for Sustainable Futures, Universitas Teknologi, Sydney. Tersedia di: www.enterpriseinwash.info
24 Murta and Willetts (2014a) op cit
Murta, J., Indarti, N., Rostiani, R., dan Willetts, J. (2015) op cit
25 Ikeda, J. (2012) APPSANI Member Survey and Focus Groups: Identifying challenges to growth and defining future APPSANI services, Harvard Kennedy School of Government.