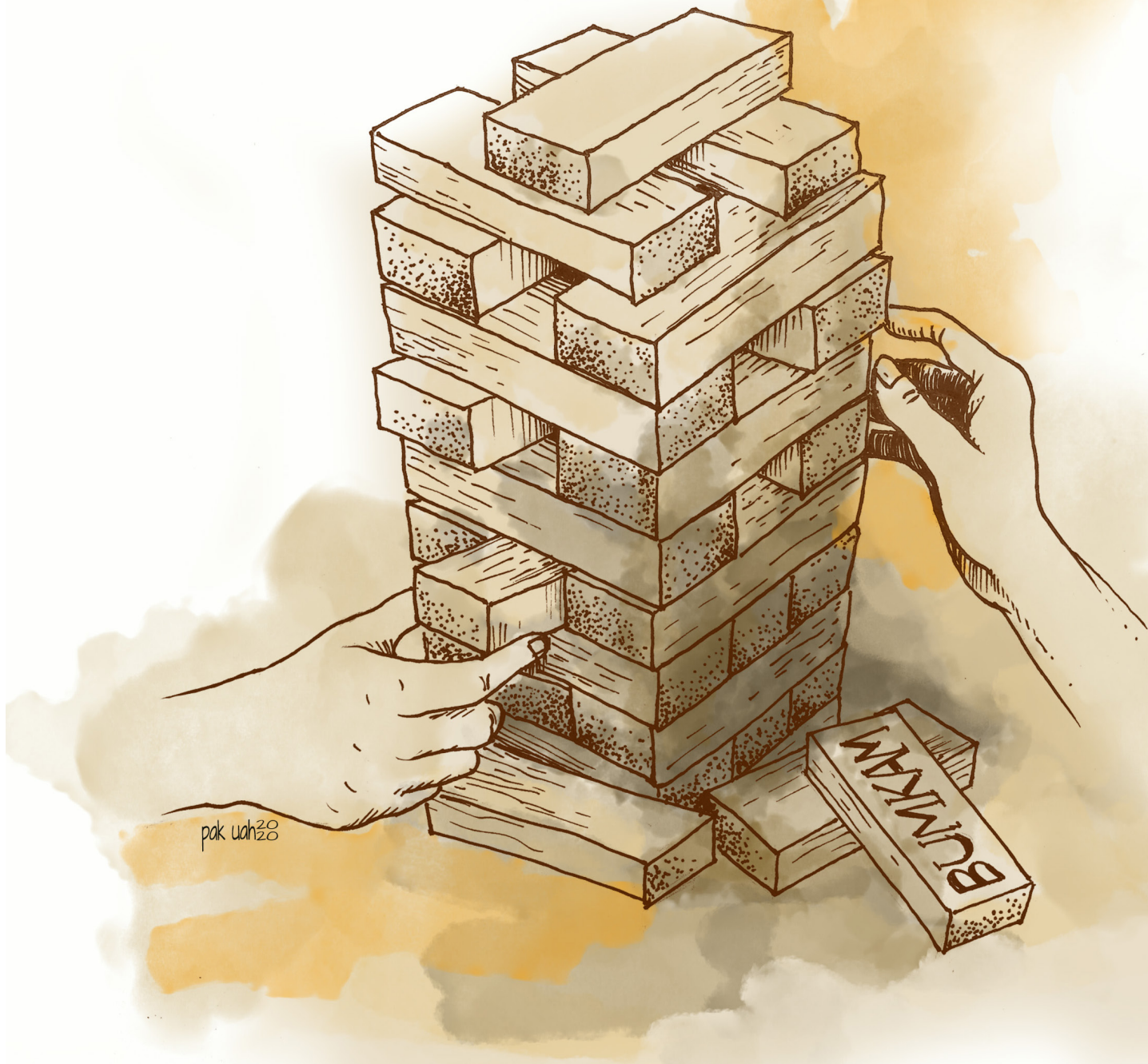


MEMBANGUN DAN MENGELOLA BISNIS BUMKAM

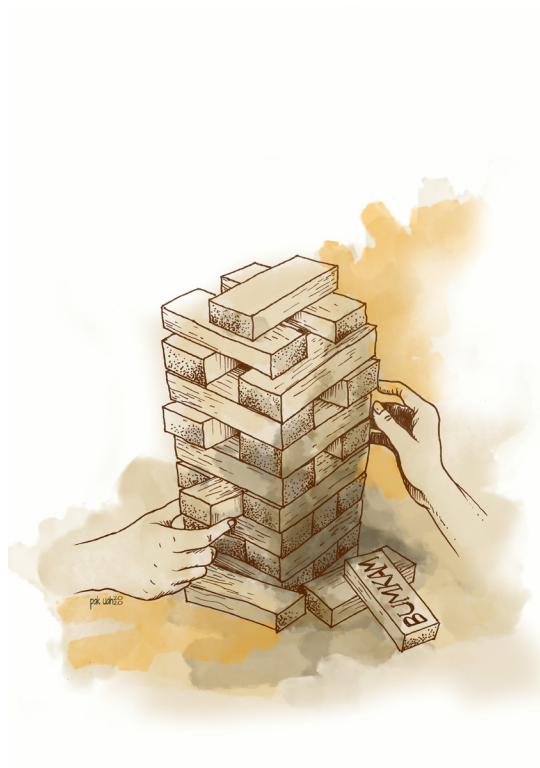
Bacaan Bagi Pengelola BUMKAM



Konservasi
Alam Nusantara
Untuk Indonesia Lestari



Membangun dan Mengelola Bisnis BUMKAM Bacaan Bagi Pengelola BUMKAM



Disusun oleh
Yayasan Nastari
Juni 2020



Konservasi
Alam Nusantara
Untuk Indonesia Lestari



Panduan
Panduan Membangun dan Mengelola Bisnis BUMKAM

Oleh :
Wahono
Ayip Abdullah
Hariadi Propantoko

Setting/layout :
Ferri Styra

Ilustrasi :
Pak Uah

Diterbitkan oleh:
Yayasan Nastari

Atas dukungan:
Yayasan Konservasi Alam Nusantara
2020

PRA KATA PENULIS

Badan Usaha Milik kampung (BUMKAM) keberadaannya sangat penting dalam situasi kekinian. Arah pembangunan yang dimulai dari kampung dan ditujukan pada upaya pemerataan mensyaratkan adanya kelembagaan ekonomi yang kuat di kampung. Dalam hal inilah BUMKAM dapat memainkan perannya sebagai instrumen percepatan pembangunan di kampung.

Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa telah mengamanatkan BUMKAM menjadi penggerak utama pembangunan ekonomi di kampung. Adanya Lembaga ekonomi ini diharapkan tingkat kesejahteraan masyarakat dapat meningkat. Secara khusus BUMKAM diarahkan untuk mencapai peningkatan perekonomian kampung, peningkatan pendapatan asli kampung, peningkatan pengolahan potensi kampung sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi perkampungan.

Besarnya peran dari BUMKAM ini sayangnya belum sepenuhnya dapat terwujud. Keberadaan Lembaga ekonomi kampung ini masih banyak yang tidak berkembang. Umumnya, setelah BUMKAM dibentuk tidak melakukan usaha. Dalam kelakar umum sering kali dikatakan tuk cing alias setelah dibentuk cicing atau diam. Mandegnya BUMKAM setelah dibentuk sesungguhnya menandakan ada yang tidak beres di dalamnya.

Dalam banyak kajian diketahui bahwa hambatan yang dihadapi oleh BUMKAM sehingga hanya diam, terkait dengan faktor internal dan eksternal. Namun demikian hambatan terbesar masih didominasi dari internal BUMKAM itu sendiri. Rendahnya kapasitas SDM, *mental block* pengurus, kemampuan merencanakan dan menjalankan usaha yang rendah merupakan sedikit contoh dari problem internal.

Salah satu isu penting dalam BUMKAM saat ini terkait dengan tata kelola Lembaga BUMKAM dan kemampuan membuat rencana dan implementasi bisnis. Oleh karenanya diperlukan upaya penguatan kapasitas kelembagaan dan pengelola BUMKAM. Hal lain adalah dengan menguatkan perencanaan produksi dan perencanaan bisnis. Berdasar hal itulah buku ini hadir di hadapan Anda. Buku ini merupakan bahan bacaan yang diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pengurus tentang bagaimana mengelola BUMKAM sehingga tidak menjadi diam atau vakum.

Buku yang Anda baca ini tentu tidak menghadirkan secara detail bagaimana tahap-tahap atau langkah-langkah mendirikan dan mengelola BUMKAM. Namun buku ini diharapkan mampu menjadi rujukan awal sehingga pembaca mau mencari informasi lebih detail terutama pada aspek perancangan produk, perancangan bisnis dan pemasaran.

Selamat membaca dan mendapatkan informasi tentang mengelola BUMKAM sehingga lebih sukses.

Bogor, Juni 2020

Nastari

DAFTAR ISI

Pra Kata Penulis.....	iii
I. PERAN BUMKAM DALAM PEMBANGUNAN KAMPUNG.....	7
a. BUMKAM dan percepatan pembangunan berkelanjutan kampung.....	7
b. Prinsip dasar BUMKAM.....	10
II. PENDIRIAN DAN PENGELOLAAN BUMKAM.....	13
a. Persiapan pendirian BUMKAM.....	13
b. Pendirian BUMKAM.....	14
c. Pengelolaan BUMKAM.....	16
d. Monitoring, Evaluasi, dan Pertanggungjawaban BUMKAM.....	17
III. MEMBANGUN BISNIS BUMKAM.....	19
a. Memahami tantangan memulai bisnis BUMKAM.....	19
b. Merencanakan bisnis BUMKAM.....	20
IV. MENGELOLA PRODUKSI.....	28
a. Pentingnya mengelola produksi.....	28
b. Pengelolaan operasi BUMKAM.....	28
c. Perencanaan fasilitasi produksi.....	29
d. Perencanaan tempat usaha.....	29
e. Menentukan target produksi.....	30
V. MENGELOLA PEMASARAN BUMKAM.....	31
a. Strategi pemasaran.....	32
b. Pengelompokan pasar.....	32
c. Pasar sasaran.....	32
d. Posisi produk.....	34
e. Bauran pemasaran.....	36
PENUTUP.....	38

I. PERAN BUMKAM DALAM PEMBANGUNAN KAMPUNG

A. BUMKAM dan percepatan pembangunan berkelanjutan kampung

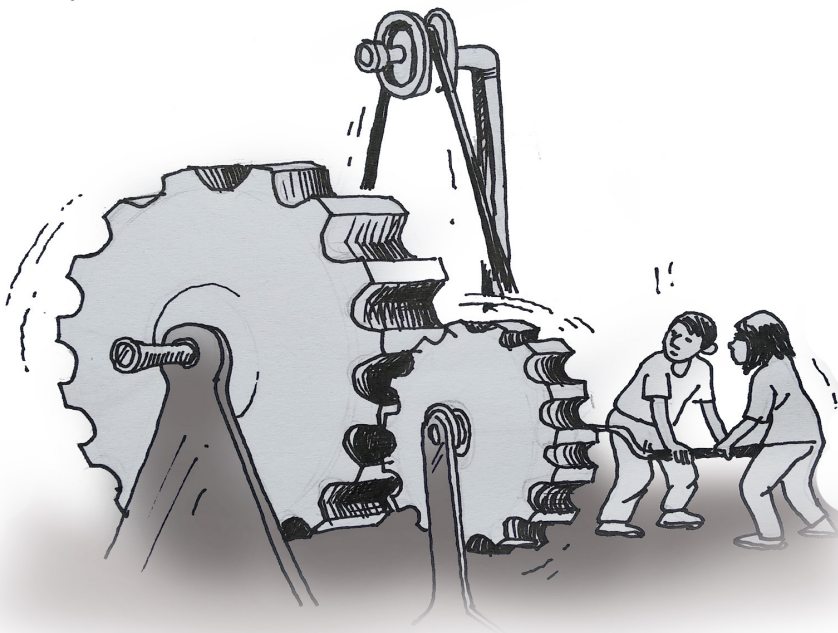
Lahirnya UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa merupakan momentum bagi kampung untuk menjadi penggerak pembangunan sekaligus mengatasi ketimpangan akses dalam pembangunan. Melalui undang-undang ini, kampung tidak hanya mampu meningkatkan roda ekonomi kampung namun lebih jauh membuka ruang partisipasi dan akses masyarakat kampung terhadap pembangunan kampung. Hal ini dimungkinkan jika melihat tujuan dari undang-undang kampung, yaitu untuk 1) pengakuan dan status hukum pada sistem pemerintahan setingkat kampung yang beragam di Indonesia; 2) mendorong tradisi dan kebudayaan masyarakat; 3) mendorong partisipasi warga dalam pemerintahan kampungnya; 4) meningkatkan pelayanan untuk semua orang lewat lebih sanggupnya pemerintahan kampung; 5) mendorong pembangunan oleh warganya sendiri.

Undang-undang Kampung ini mengandung arahan untuk pemenuhan kebutuhan (*demand compliance scenario*). Kampung memiliki otonomi untuk menentukan usaha ekonominya. Oleh karenanya dalam undang-undang ini dinyatakan bahwa Kampung dapat mendirikan Badan Usaha Milik Kampung (BUMKAM) sesuai dengan kebutuhan dan potensi kampung sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tentang kewenangan pendirian BUMKAM ini sebelumnya juga telah diatur dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahkan oleh undang-undang sebelumnya yaitu UU 22/1999, dan Peraturan Pemerintah (PP) no. 71 Tahun 2005 Tentang Desa.

BUMKAM merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Kampung melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Kampung yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Kampung. Dengan demikian BUMKAM didirikan atau dibentuk secara bersama oleh masyarakat dan pemerintah kampung dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah kampung dan masyarakat dalam rangka memperoleh keuntungan bersama sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Kampung. Hal ini sejalan dengan tujuan dari pendirian BUMKAM itu sendiri, yaitu: a. Meningkatkan perekonomian kampung; b. Meningkatkan pendapatan asli kampung; c. Meningkatkan pengolahan potensi kampung sesuai dengan kebutuhan

masyarakat; dan d. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi perkampungan.

Pendirian BUMKAM semestinya merupakan kewenangan kampung dan bukan merupakan paket instruksional yang datang dari Pemerintah, pemerintah provinsi, atau pemerintah kabupaten. BUMKAM didirikan atas prakarsa masyarakat didasarkan pada potensi yang dapat dikembangkan dengan menggunakan sumberdaya lokal dan terdapat permintaan pasar. Dalam pelaksanaannya BUMKAM haruslah mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif, (*'user-owned, user-benefited, and user-controlled'*), transparansi, emansipatif, akuntable, dan sustainable dengan mekanisme *member-base* dan *self-help*. Oleh karenanya BUMKAM harus dikelola secara profesional dan mandiri.



BUMKAM didirikan secara bersama oleh masyarakat dan pemerintah kampung sebagai instrumen pembangunan Kampung

Lembaga Ekonomi Kampung atau BUMKAM didirikan dengan seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh kampung melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Kampung yang dipisahkan. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong pencapaian sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Kampung. Dengan demikian BUMKAM hadir bukan untuk melayani pemerintah kampung, pejabat kampung atau pengelola BUMKAM, tetapi masyarakat secara keseluruhan. Oleh karenanya undang-undang menegaskan bahwa BUMKAM memiliki dua fungsi sekaligus, sebagai lembaga sosial (*social*

institution) dan komersial (*commercial institution*).

BUMKAM berperan sebagai lembaga sosial karena berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal (barang dan jasa) ke pasar. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektivitas harus selalu ditekankan. BUMKAM sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat kampung. Dengan demikian, bentuk BUMKAM dan Jenis usahanya dapat beragam di setiap kampung. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumber daya yang dimiliki setiap kampung/ Kampung. Sesuai tujuannya, BUMKAM hadir tidak hanya untuk menjalankan bisnis semata, namun lebih jauh untuk menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi perkampungan. Soal pemerataan, BUMKAM haruslah menjadi medium bagi terciptanya pembangunan ekonomi yang inklusif. Pembangunan ekonomi yang bisa dinikmati oleh semua elemen masyarakat, terutama kelompok masyarakat kelas bawah.

BUMKAM sebagai instrumen pembangunan kampung masih banyak yang belum berkembang dengan baik. Berbagai persoalan masih dihadapi BUMKAM terutama pada aspek kelembagaan. Pada sisi kelembagaan permasalahan yang dihadapi dapat dikelompokkan ke dalam hal-hal yang bersifat internal dan eksternal. Permasalahan internal meliputi keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM), manajemen yang belum efektif sehingga kurang efisien, serta keterbatasan modal. Sedangkan permasalahan eksternal meliputi kemampuan monitoring yang belum efektif, kurangnya pengalaman, serta infrastruktur yang kurang mendukung.

Selain itu persoalan umum yang dihadapi BUMKAM adalah kegagalan bisnis yang dijalankan BUMKAM. Kegagalan ini selain bertalian dengan lemahnya SDM juga karena kesalahan menentukan dan memulai bisnis yang dijalankan. Sering kali usaha yang dikembangkan tidak menuntungkan bahkan sebagian besar gugur di permulaan. Kegagalan usaha atau bisnis BUMKAM tentu saja sangat disayangkan. Selain karena adanya penggunaan modal penyertaan dari dana kampung juga karena tiadanya kemanfaatan yang dirasakan oleh masyarakat. Oleh karenanya diperlukan penguatan pengetahuan dan kapasitas bagi para pengurus BUMKAM bagaimana merencanakan dan menjalankan bisnis atau usahanya. Dengan demikian tujuan didirikannya BUMKAM dapat tercapai.

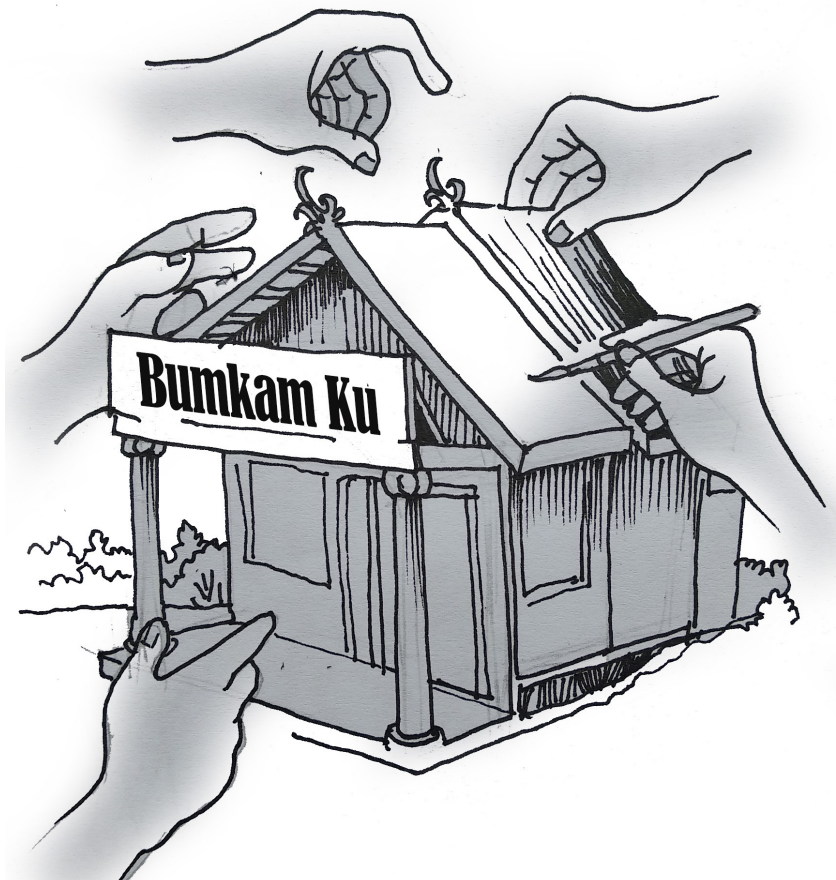
B. Prinsip-prinsip dasar BUMKAM

Dalam menjalankan BUMKAM, termasuk di dalamnya unit-unit usahanya, haruslah bersandar pada empat prinsip dasar. Prinsip dasar tersebut meliputi kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable, dengan mekanisme *member-base* dan *self-help* yang dijalankan secara profesional, dan mandiri.

1. Prinsip Kooperatif

Memastikan keberlanjutan hidup dan usaha BUMKAM menjadi keniscayaan bagi para pengurusnya. Bekerjasama dengan parapihak lain yang mendukung usaha BUMKAM sangat diperlukan. Kerjasama dilakukan diinternal pengurus maupun eksternal. Dengan demikian usaha bisnis yang dilakukan dapat berkembang. Kerjasama tidak hanya dalam kerangka pemasaran namun juga produksi dan penyediaan bahan baku. Kerjasama juga dapat dilakukan diantara pengurus dan entitas bisnis yang ada di kampung.

2. Prinsip Partisipatif



Prinsip partisipatif melibatkan masyarakat dalam pembangunan dan bisnis BUMKAM

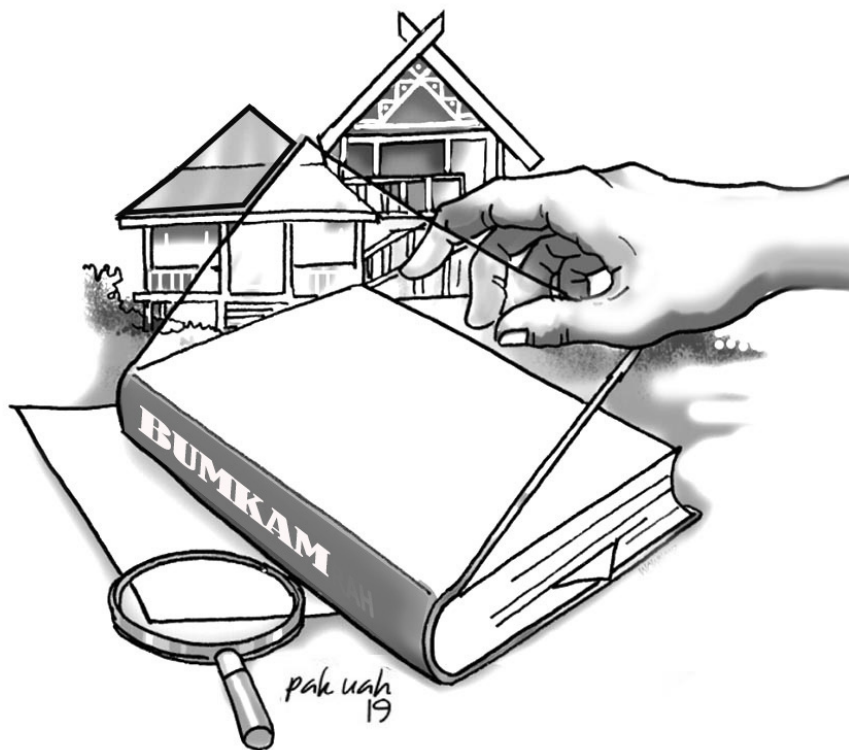
Sesuai tujuannya, BUMKAM didirikan oleh masyarakat untuk menyejahterakan masyarakat kampung. Oleh karenanya keterlibatan masyarakat kampung menjadi keharusan. Pelibatan masyarakat tidak hanya dalam proses pendirian namun juga dalam kegiatan bisnis yang dikembangkan. Hal yang sangat penting juga terkait partisipasi masyarakat dalam melakukan pengawasan terhadap BUMKAM.

3. Prinsip Inklusif

BUMKAM harus menjalankan prinsip inklusivitas. Inklusivitas dapat dipandang sebagai keterbukaan dan perlakuan yang dilakukan BUMKAM pada semua golongan, suku, agama, strata sosial secara sama tanpa membeda-bedakan. Tidak hanya dalam pelaksanaan usaha ekonomi yang terbuka bagi semua warga masyarakat namun BUMKAM juga mampu menjalankan keterbukaan dan kesamaan pada distribusi manfaat

4. Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas

Karena BUMKAM mendapat penyertaan modal dari kampung maka perlu keterbukaan bagi semua pihak, terutama masyarakat. Aktivitas BUMKAM yang berelasi dan berpengaruh pada kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka. Dengan demikian BUMKAM dapat hidup secara berkelanjutan.



Transparansi BUMKAM menjadi keharusan untuk menjaga kepercayaan bersama

5. Prinsip Sustainabel

Keberlanjutan usaha yang dilakukan tidak bisa diabaikan karena menyangkut keberlanjutan BUMKAM itu sendiri. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilanjutkan sehingga memberikan dampak pada kesejahteraan masyarakat kampung.

II. PENDIRIAN DAN PENGELOLAAN BUMKAM

A. Persiapan pendirian BUMKAM

Sebagaimana diamanatkan peraturan perundangan, pendirian BUMKAM dilakukan oleh masyarakat kampung bersama-sama dengan pemerintah kampung. Pendirian BUMKAM dilakukan dalam rangka mengoptimalkan potensi sumber daya yang ada untuk sebesar-besar kesejahteraan masyarakat. Oleh karenanya pendirian BUMKAM dituntut melibatkan masyarakat pada seluruh prosesnya.

Pendirian BUMKAM perlu dilakukan dengan persiapan yang memadai. Persiapan dilakukan dengan baik dan matang serta mengikuti berbagai aturan yang ada. Hal ini perlu untuk menghindari permasalahan yang timbul dikemudian hari. Dalam pembentukannya perlu diperhatikan atau dipertimbangkan hal-hal seperti potensi usaha ekonomi kampung, sumber daya alam dan manusia yang mengelola BUMKAM, serta inisiatif Pemerintah Kampung dan/atau masyarakat Kampung.

Salah satu persiapan yang perlu dilakukan pada tahap awal sebelum mendirikan BUMKAM adalah menyebarkan gagasan pendirian BUMKAM dan menghimpun masukan dari masyarakat. Gagasan pendirian BUMKAM dapat berasal dari masyarakat kampung atau pemerintah kampung. Sosialisasi gagasan dan menggali masukan dapat dilakukan melalui forum musyawarah kampung. Dalam forum musyawarah kampung ini lah dilakukan penyampaian gagasan tentang pendirian BUMKAM secara terbuka sehingga semua masyarakat mengetahui secara pasti gagasan tersebut. Selain itu juga pada forum musyawarah itu digali masukan dan harapan masyarakat terhadap BUMKAM.

Hal lain yang perlu dilakukan pada tahap awal pembentukan BUMKAM adalah tinjauan atau kajian ringkas tentang potensi-potensi apa saja yang ada di kampung, baik potensi sumber daya alam, potensi pertanian, peternakan, perikanan, pariwisata, potensi budaya dan tradisi, potensi SDM masyarakat yang ada, potensi aset dan kekayaan kampung yang menjadi kewenangan kampung. Kajian lain juga perlu dilakukan dengan melakukan indentifikasi-identifikasi atas aset-aset dan kekayaan yang ada di kampung. Dengan demikian dapat diketahui mana asset dan kekayaan kampung yang menjadi kewenangan kampung yang bisa digunakan untuk operasional atau usaha BUMKAM.

B. Pendirian BUMKAM

Seperti diuraikan pada bagian terdahulu pendirian BUMKAM perlu dilakukan dengan persiapan yang baik dan matang. Pendirian BUMKAM ini dapat dimulai dari tahap persiapan, musyawarah pembentukan, dan pasca pembentukan. Secara ringkas tahap pembentukannya sebagai berikut:

1. Tahap persiapan atau pramusyawarah kampung.

Pada tahap ini proses persiapan dapat dilakukan dalam bentuk musyawarah, wawancara dan atau kajian ringkas. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

- Melakukan sosialisasi dan penjajakan kepada warga kampung peluang pendirian BUMKAM
- Melakukan pemetaan aset dan kebutuhan warga
- Menyusun draf Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMKAM
- Menyusun *draft job* deskripsi dari struktur kepengurusan BUMKAM
- Menentukan kriteria pengurus organisasi pengelola BUMKAM

2. Tahap musyawarah kampung/kampung

Tahap selanjutnya dilakukan proses pendirian BUMKAM nya itu sendiri. Kegiatan pendirian ini dilakukan dalam forum musyawarah kampung yang melibatkan seluruh musyawarah kampung. Beberapa hal yang dilakukan dalam forum musyawarah kampung antara lain:

- Menyampaikan hasil pemetaan dan potensi jenis usaha
- Menyetujui pendirian BUMKAM sesuai dengan kondisi ekonomi, potensi jenis usaha dan sosial budaya masyarakat;
- Membahas Draf Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga dan job deskripsi
- Memilih kepengurusan organisasi pengelola BUMKAM
- Membahas Sumber Permodalan BUMKAM
- Membentuk Panitia Ad-Hock perumusan Peraturan Kampung tentang pembentukan BUMKAM

3. Tahap pasca pendirian BUMKAM

Setelah BUMKAM didirikan, maka diperlukan tindak lanjut yang memungkinkan BUMKAM dapat menjalankan tujuan atau goalnya. Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah:

- Menyusun Rancangan Peraturan Kampung tentang Penetapan Pendirian Badan Usaha Milik Kampung yang mengacu pada UU Desa, Peraturan Pelaksanaan dan Peraturan Menteri Kampung, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi
- Pembahasan Rancangan Peraturan Kampung tentang Penetapan Pendirian Badan Usaha Milik Kampung
- Penetapan Peraturan Kampung tentang Penetapan Pendirian Badan Usaha Milik Kampung



Persiapan yang matang dan terukur sangat penting untuk mencapai goals dari pendirian BUMKAM

C. Pengelolaan BUMKAM

Pengelolaan BUMKAM harus dilakukan secara profesional dan mandiri sehingga tujuan pendiriannya dapat tercapai. Oleh karenanya BUMKAM perlu diisi oleh orang-orang atau pengurus yang memiliki kompetensi untuk mengelolanya. Para pengurus BUMKAM hendaknya memiliki latar belakang dan jiwa enterpreuner yang kuat. Selain itu juga memiliki jejaring dan Pendidikan yang memadai. Penentuan pengurus yang tepat akan memperkuat kinerja dan memperbesar peluang keberhasilan BUMKAM.

Selain pemilihan pengurus yang tepat hal lain yang penting dalam pengelolaan BUMKAM adalah penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance* (GCG). GCG akan mendorong BUMKAM menjadi lebih mandiri, kreatif dan inovatif tidak hanya dalam menjalankan usahanya namun juga dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian BUMKAM menjadi lebih profesional tetapi tetap berpegang teguh pada karakter budaya lokal dari masing-masing kampung.

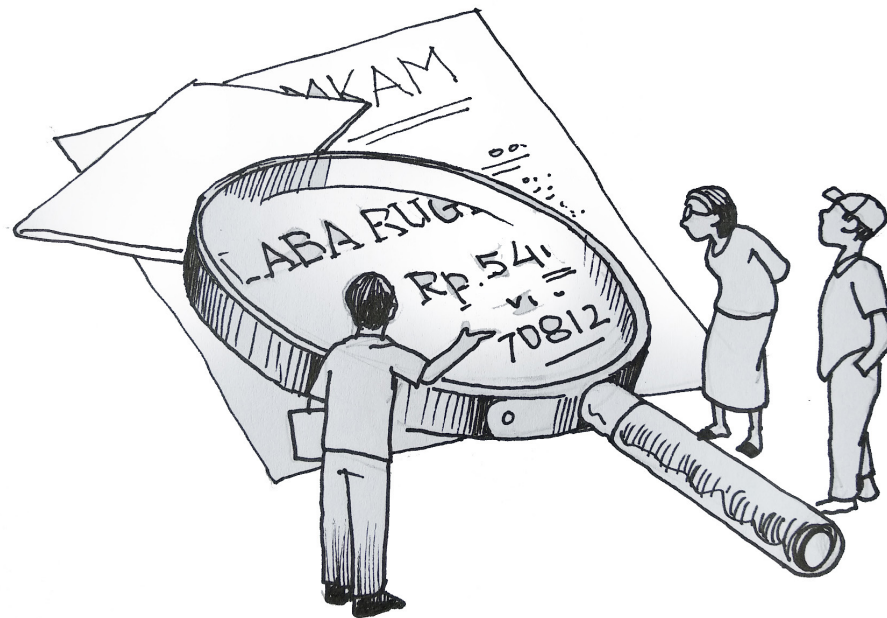
Berikut adalah prinsip-prinsip *Good corporate governance* yang seharusnya diterapkan pengelola BUMKAM:

1. **Transparansi.** Keterbukaan dalam pengelolaan BUMKAM sangat diperlukan. Penerapan prinsip ini tidak hanya untuk keberlanjutan BUMKAM namun juga karena BUMKAM dilekati dengan nilai-nilai kejujuran dan keterbukaan.
2. **Akuntabilitas.** Prinsip ini mengandung makna bahwa seluruh kegiatan usaha BUMKAM harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif. Pertanggungjawaban atau akuntabilitas BUMKAM harus menjadi nilai-nilai yang dianut oleh seluruh pengelola dan menjadi nilai badan usaha atau *corporate values* sekaligus menjadi strategi BUMKAM.
3. **Responsibilitas.** Artinya BUMKAM harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka Panjang. Dalam menjalankan usahanya, BUMKAM harus tetap berpegang pada aturan perundangan yang berlaku. Dengan demikian dapat dihindari terjadinya cacat pengelolaan BUMKAM.
4. **Kewajaran.** Prinsip ini mengandung makna keadilan dan kesetaraan. Dalam menjalankan kegiatannya, BUMKAM harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan stakeholder

lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. BUMKAM harus memberikan ruang/kesempatan yang sama kepada semua stakeholder dalam memberikan masukan dan pendapat tanpa memandang suku, ras, agama, atau status sosial.

5. Independensi. Prinsip independensi mengandung makna bahwa masing-masing unit usaha yang ada di BUMKAM tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Masing-masing unit usaha harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

D. Monitoring, evaluasi dan Pertanggungjawaban BUMKAM



Monitoring dan evaluasi kinerja BUMKAM sangat penting sebagai kontrol mencapai tujuan

Monitoring dan evaluasi merupakan instrumen penting bagi sebuah organisasi. Demikian dengan BUMKAM, monitoring dan evaluasi harus dilakukan. Monitoring dan evaluasi merupakan alat untuk memastikan bahwa BUMKAM dikelola dan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi. Oleh karenanya di dalam BUMKAM perlu dibuat mekanisme atau prosedur pengawasan.

Memastikan bahwa monitoring dan evaluasi terjadi maka diperlukan proses pengawasan. Pengawasan selain dilakukan oleh badan pengawas yang dibentuk dalam penyusunan kepengurusan BUMKAM juga bisa ditambah dari unsur Pemerintah Kabupaten. Sebab Pemerintah Kabupaten juga berperan untuk memfasilitasi usaha BUMKAM. Proses monitoring dan evaluasi dilakukan harus secara berkelanjutan. Dengan demikian kegiatan BUMKAM dapat terpantau secara baik.

Selain monitoring dan evaluasi, dalam menjalankan GCG, BUMKAM juga memiliki kewajiban untuk melakukan pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban merupakan kewajiban pengurus kepada pemerintah kampung dan masyarakat. Penyusunan laporan pertanggungjawaban dilakukan pada setiap akhir periode tahun anggaran. Laporan ini disampaikan pada forum musyawarah kampung yang menghadirkan elemen Pemerintahan Kampung, elemen masyarakat serta seluruh kelengkapan struktur organisasi BUMKAM. Laporan pertanggungjawaban dilakukan sebagai upaya evaluasi tahunan sekaligus rencana atau upaya-upaya pengembangan ke depan.

Pengurus menyusun laporan pertanggungjawaban yang isinya antara lain:

- Laporan Kinerja Pengelola selama satu periode yang menyangkut realisasi kegiatan usaha, upaya pengembangan, indikator keberhasilan dsb.
- Laporan Keuangan termasuk Rencana Pembagian Laba Usaha
- Rencana-rencana Pengembangan Usaha yang belum terealisasi

III. MEMBANGUN BISNIS BUMKAM

A. Memahami tantangan memulai Bisnis BUMKAM

Setelah proses pembentukan BUMKAM dilakukan, pengurus dapat mengidentifikasi dan menentukan atau memilih lalu membuat rencana bisnis usaha yang layak dijadikan usaha BUMKAM. Selanjutnya pengurus bisa memulai usaha BUMKAM. Namun pada kenyataannya sering kali pengurus tidak langsung segera memulai usaha. Kondisi ini banyak sekali dialami oleh pengurus BUMKAM. Para pengurus menjadi gamang atau ragu-ragu untuk menjalankan bisnisnya. Ketakutan terbesar tentu saja adalah kegagalan usaha. Para pengurus terjebak pada ketakutan, walau belum tentu sepenuhnya benar atau terjadi.

Hal ini muncul karena adanya *mental block* dari pengurus. *Mental block* merupakan kondisi mental yang sering kali menjadi faktor penghalang bagi seseorang untuk mencapai cita-cita serta keinginannya yang sebenarnya berasal dari keyakinan yang membatasi. Situasi ini muncul umumnya karena kapasitas sumber daya yang tidak cukup memadai. *Mental block* bisa menyerang siapa saja dan menjangkit banyak orang termasuk pengurus BUMKAM. Sehingga tidak mengherankan jika banyak usaha BUMKAM mandeg atau bahkan mati.

Berpikir positif atau berpikir untuk maju dan sukses merupakan cara mengatasi hambatan mental yang ada. Memunculkan pikiran positif dapat dirangsang dengan menjawab empat pertanyaan, yaitu mengapa, mengapa tidak, mengapa tidak sekarang, dan mengapa bukan kita. Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi relevan ketika *mental block* terjadi pada pengurus BUMKAM. Pertanyaan mengapa harus mendirikan BUMKAM dapat dipakai untuk menstimulasi tujuan pendirian BUMKAM. Dengan demikian didapatkan alasan bahwa pendirian BUMKAM penting dalam rangka meningkatkan derajat kehidupan masyarakat.

Pertanyaan selanjutnya tentang mengapa tidak untuk mencapai cita-cita peningkatan derajat kehidupan dijalankan melalui usaha BUMKAM. Adapun pertanyaan mengapa bukan kita menjadi relevan ketika tidak ada yang mampu dan mau menjalankan BUMKAM. Mengapa bukan kita yang memulai dan menjalankan usaha BUMKAM. Pertanyaan terakhir adalah “mengapa tidak sekarang?”. Jika sudah ada alasan yang kuat, tidak ada pikiran yang meragukan lagi, dan kita memiliki potensi, peluang dan kemampuan maka saatnya menjalankan usaha BUMKAM.

Selain karena faktor mental blok yang ada, kegagalan bisnis BUMKAM juga sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: 1) Bidang usaha yang dipilih bukan yang dikuasai; 2) BUMKAM dijalankan tidak didasarkan kajian yang benar; 3) Usaha BUMKAM dilakukan karena mengikuti trend atau ikut-ikutan; 4) komitmen pengurus yang masih rendah. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut maka merancang bisnis sejak awal dengan detail dan sebaik mungkin harus dilakukan. Perancangan usaha atau bisnis tidak bisa dilakukan asal-asalan. Rencana bisnis dilakukan dengan sungguh-sungguh karena menjadi panduan dalam menjalankan usaha.

Alasan-alasan tersebut harusnya menjadi pembenar untuk membuat rancangan bisnis BUMKAM dengan baik. Namun demikian sebelum benar-benar membuat rancangan bisnis ada baiknya BUMKAM memiliki impian ideal. Impian ini merupakan buah gagasan dan pikiran dari para pendiri dan pengurus BUMKAM. Oleh karenanya para pendiri dan pengurus BUMKAM harus berani berpikir besar sebagai mimpi atau visi BUMKAM. Dengan demikian mimpi atau visi BUMKAM haruslah dirumuskan dan dibuat sejak pembentukannya.

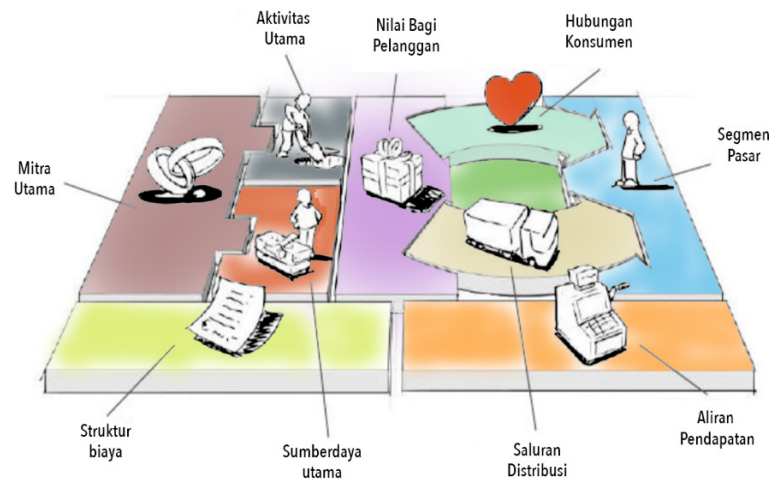
Mimpi atau Visi BUMKAM inilah yang akan menjadi energi untuk segera memulai. Memulai BUMKAM dengan membuat sebuah perencanaan bisnis. Jika BUMKAM belum memiliki maka perlu segera menyusun rencana bisnis. Pun demikian jika sudah ada rencana bisnis maka melakukan review atas rencana yang ada dapat dilakukan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam merancang bisnis adalah dengan menggunakan bisnis model kanvas.

B. Merencanakan bisnis BUMKAM

Menjalankan bisnis BUMKAM memerlukan keberanian. Namun keberanian saja tidak cukup. Memulai dan menjalankannya diperlukan perencanaan, perhitungan bisnis yang matang. Dengan demikian diketahui resiko yang dapat muncul pada saat bisnis dijalankan. Salah satu cara merancang bisnis yang meminimalisir kegagalan adalah dengan bisnis model kanvas.

Bisnis model kanvas merupakan kerangka atau pondasi bisnis yang integratif. Dalam model ini bisnis dibangun atas 9 (Sembilan) pondasi dasar. Pondasi dasar ini digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis atau merencanakan usaha. Kesembilan elemen model kanvas tersebut adalah 1) Segmentasi pasar, 2) Nilai Bagi Pelanggan, 3) Saluran distribusi, 4) hubungan konsumen, 5) Aliran pendapatan, 6) sumber daya utama, 7) aktivitas utama, 8) Mitra utama, dan 9) Struktur biaya. Dengan elemen-elemen ini maka dapat tergambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana kita

menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang akan diberikan kepada konsumen/ masyarakat



Model bisnis canvas

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan upaya mengelompokkan pasar secara spesifik sebagai kelompok orang atau organisasi yang hendak di jangkau atau dilayani oleh BUMKAM. Segmentasi pasar dibuat untuk menjawab pertanyaan untuk siapa nilai produk diciptakan? Dan “Siapakah konsumen, pelanggan, atau pengguna yang paling penting bagi BUMKAM?. Pengelompokan pelanggan merupakan cara mudah untuk menentukan segmen pasar dari usaha atau bisnis BUMKAM.

Pada dasarnya segmentasi pasar adalah penggolongan orang-orang yang mungkin tertarik dengan *value proposition* bisnis BUMKAM. Pengelompokan target pasar dapat dilakukan menjadi:

- i. *Mass Market*: segmen pasar luas dengan jenis kebutuhan dan masalah yang sama.
- ii. *Niche Market*: segmen pasar yang spesifik.
- iii. *Segmented*: segmen pasar yang memiliki kebutuhan berbeda tetapi dalam satu kategori.
- iv. *Diversified*: segmen pasar yang memiliki kebutuhan atau masalah yang sangat berbeda.

Untuk mempermudah pasar mana yang akan dituju maka mengenali atau mengetahui persis siapa calon pelanggannya dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan di bawah ini, yaitu:

1. Berapa umur mereka?

Arahkan jawaban kepada kelompok umur yang menjadi konsumen utama produk atau jasa yang ditawarkan. Sebagai contoh produk dikembangkan untuk kelompok umur remaja (17-25 tahun)

2. Apa jenis kelamin mereka?

Fokuskan jawaban pada jenis kelamin tertentu jika produk yang ditawarkan memiliki konsumen untuk jenis kelamin tertentu, misalnya laki-laki atau perempuan.

3. Dimana mereka tinggal?

Arahkan jawaban pada suatu wilayah/daerah tertentu jika produk yang ditawarkan memang dikhususkan untuk wilayah tertentu. Sebagai contoh produk yang dikembangkan untuk masyarakat Kampung Teluk Bayur.

4. Apa yang menjadi kebutuhan mereka?

Jawaban yang dibuat menjawab produk apa yang dibutuhkan khusus mereka berdasarkan umur, jenis kelamin, dan tempat tinggalnya. Sebagai contoh kebutuhan akan sarana produksi pertanian dengan harga terjangkau.

5. Berapa pengeluaran mereka per bulan?

Jawaban diarahkan untuk menentukan target kelompok mana yang memiliki pendapatan tertentu. Misalnya produk diarahkan pada kelompok petani yang pendapatan per bulannya diatas Rp. 500.000.-

Segmentasi pasar sangat baik dilakukan oleh BUMKAM dalam menjalankan bisnisnya dengan beberapa alasan. Alasan-alasan tersebut merupakan manfaat yang timbul dari proses ini. Adapun manfaat yang dapat diperoleh BUMKAM dengan melakukan pengelompokan pasar adalah sebagai berikut.

- BUMKAM akan berada pada posisi yang lebih baik untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan dalam pemasaran karena ia lebih mudah untuk mempelajari keinginan setiap kelompok pasar (segmen).
- BUMKAM dapat memilih segmen mana yang berpotensi paling besar yang akan menjadi sasaran.
- BUMKAM dapat menggunakan kemampuannya yang ada untuk merespon

pemasaran yang berbeda-beda secara baik, sehingga dapat menghemat biaya, energi, dan waktu.

- BUMKAM dapat mengatur kualitas dan kuantitas produk dan pemasarannya

2. Hubungan konsumen

Keberhasilan suatu bisnis BUMKAM pasti dipengaruhi oleh hubungan yang baik dengan para konsumen atau pelanggan. Hubungan dengan konsumen digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pascapenjualan dalam bisnis BUMKAM. Dengan demikian loyalitas konsumen dapat terjaga dan konsumen atau pelanggan tidak mudah berpaling ke bisnis yang lain.

Guna menjaga hubungan jangka Panjang dengan konsumen maka pengelola BUMKAM harus dapat mengidentifikasi jenis hubungan dengan setiap kelompok konsumen yang diharapkan dibangun dan dijaga, hubungan seperti apa yang telah dibangun, berapa biaya yang dibutuhkan untuk membangun hubungan tersebut, dan bagaimana mereka menyatu dengan seluruh model bisnis BUMKAM.

3. Nilai bagi Pelanggan

Bisnis yang dikembangkan oleh BUMKAM senantiasa menghadirkan nilai bagi konsumennya. BUMKAM memproduksi produk atau jasa untuk mendapatkan keuntungan dari memenuhi kebutuhan konsumen. Sementara konsumen mengonsumsi produk BUMKAM karena mereka memperoleh suatu nilai dari suatu produk. Konsumen produk BUMKAM merupakan setiap pemakai produk (barang dan/atau jasa), baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan kembali. Namun demikian ada juga konsumen yang membeli dengan tujuan untuk dijual kembali atau diperdagangkan sebagai pengecer atau distributor.

Memperkuat bisnis BUMKAM dilakukan dengan memperkuat nilai yang disampaikan kepada konsumen. Untuk memperkuat nilai para pengelola BUMKAM dapat membuat pertanyaan dan menjawabnya. Pertanyaan dasar dan pertama yang harus dijawab oleh pengurus BUMKAM adalah Apa nilai yang disampaikan kepada konsumen BUMKAM? Selain itu beberapa pertanyaan lain yang harus dapat dijawab oleh pengurus BUMKAM untuk memperkuat nilai adalah:

- Apa masalah konsumen/masyarakat yang akan diatasi oleh bisnis BUMKAM?

- Apa pekerjaan konsumen/masyarakat yang kita bantu menyelesaikan?
- Apakah kebutuhan konsumen/masyarakat yang akan kita penuhi?
- Produk dan jasa apa yang memberi nilai bagi segmen konsumen/masyarakat tertentu?

4. Saluran Distribusi

Apapun bisnis yang dijalankan oleh BUMKAM, mereka harus menentukan saluran penjualan, yaitu bagaimana cara agar produk/layanan BUMKAM sampai ke pelanggan atau masyarakat pengguna. Cara menjangkau konsumen adalah memilih dan menentukan saluran distribusi yang akan digunakan oleh BUMKAM. Menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini akan membantu pengelola BUMKAM untuk memilih dan menentukan cara menjangkau konsumen yang paling efektif dan efisien. Pertanyaan tentang:

- Apakah BUMKAM akan membangun tim penjualan sendiri? Atau akan memberikan bagian penjualan ke- pada orang lain seperti distributor?
- Apakah Anda akan membuka toko sendiri? Atau membuka counter kecil di dalam toko besar seperti mall?

Analisa kelebihan dan kekurangan dari setiap pilihan jawaban pertanyaan di atas, lalu pilih yang paling efektif dan efisien untuk mengantarkan produk ke konsumen sesuai dengan rutinitas pelanggan atau masyarakat.

5. Aktivitas Utama

Keuntungan yang diperoleh BUMKAM dengan menjalankan kegiatan-kegiatan utama yang menghasilkan barang atau jasa. Kegiatan-kegiatan utama tersebut disebut sebagai aktivitas kunci. Aktivitas kunci yang dibutuhkan oleh BUMKAM sangat tergantung pada:

- Barang atau jasa yang ditawarkan oleh BUMKAM.
- Saluran yang digunakan oleh BUMKAM untuk mendistribusikan produk.
- Hubungan dengan konsumen yang dibangun oleh BUMKAM.
- Aliran pendapatan dari usaha BUMKAM.

Aktivitas utama pada kegiatan bisnis BUMKAM pada kenyataannya tidak hanya terbatas pada proses produksi atau layanan jasa. Aktivitas utama di BUMKAM juga didukung dengan beberapa kegiatan atau aktivitas tambahan misalnya rapat rutin, pelatihan untuk staf, penataan arsip, dan lain-lain. Manajemen BUMKAM harus fokus pada aktivitas utama tersebut tanpa mengabaikan

aktivitas pendukung karena melalui aktivitas utama tersebut BUMKAM dapat memberikan layanan jasa yang menghasilkan pendapatan.

6. Sumber daya Utama

Keberadaan sumber daya sangat penting dalam menjamin keberhasilan bisnis BUMKAM. Hanya dengan sumber daya yang cukuplah produk atau jasa dapat dihasilkan dan dinikmati oleh konsumen. Penggunaan sumber daya sangat pada proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan konsumen, aliran pendapatan, dan lain sebagainya. Sumber daya utama yang digunakan dapat berupa modal, bahan baku (material), manusia, teknologi (peralatan/mesin), dan informasi.

Tenaga kerja merupakan salah satu contoh sumber daya utama yang dibutuhkan dalam bisnis BUMKAM. Hal ini dikarenakan BUMKAM tidak bisa mengelola dan menjalankan bisnisnya sendirian. BUMKAM memerlukan tenaga kerja. sebagai ilustrasi, untuk menjalankan usaha toko kelontong, BUMKAM memerlukan sumber daya utama berupa tenaga kerja selain barang dagangan. Oleh karenanya sejak awal tentukan berapa banyak dan jenis keahlian apa yang diperlukan. Berapa banyak tenaga penjual yang diperlukan? Berapa banyak tenaga kasir diperlukan? Berapa banyak tenaga administrasi seperti staf pembukuan diperlukan?

Selain sumber daya utama berupa tenaga kerja, dalam kasus usaha toko kelontong, diperlukan juga sumber daya non manusia. Sumber daya tersebut berupa toko, peralatan display, meja kasir dan lain sebagainya. Kebutuhan sumber daya utama sangat tergantung dan ditentukan oleh jenis usaha yang dijalankan. Keberadaan sumber daya utama akan menentukan keberlanjutan usaha. Oleh karenanya pengelola BUMKAM harus dapat menentukan kebutuhan, memiliki/menyewa, dan menggunakan sumber daya utama untuk menghasilkan barang dan jasa untuk menghasilkan pendapatan dan keuntungan.

7. Aliran pendapatan

Kerap kali bisnis yang dikembangkan BUMKAM tanpa tahu atau tanpa perhitungan bagaimana memperoleh penghasilan. Akibatnya banyak sekali usaha BUMKAM yang berhenti di tengah jalan alias tidak berkelanjutan. Disinilah pentingnya blok aliran pendapatan dalam model bisnis kanvas. Memahami aliran pendapatan dapat mengarahkan pada bagaimana rencana untuk memperoleh penghasilan dan terhindar dari kerugian.

Penentuan jenis-jenis pendapatan sebaiknya ditentukan sejak awal oleh BUMKAM. Pengelola BUMKAM dapat mengetahui aliran pendapatan dengan cara mengetahui nilai apakah yang mereka benar-benar ingin membayar, cara pembayaran yang lebih disukai oleh konsumen, dan kontribusi masing-masing

jenis pendapatan terhadap total pendapatan.

Berikut merupakan pertanyaan-pertanyaan logis yang diajukan ketika suatu usaha dilakukan dan identifikasi aliran pendapatan dilakukan. Untuk usaha pengelolaan air minum (PAM) maka pertanyaannya Apakah unit usaha PAM BUMKAMA akan mendapatkan pendapatan/keuntungan dari biaya abonemen dan rekening pemakaian air oleh pelanggan? Apakah BUMKAM akan menyelenggarakan jasa transportasi kampung dan mendapatkan penghasilan dari tarif angkutan yang dibayarkan oleh penumpang? Apakah BUMKAM akan mengembangkan kampung wisata dan mendapatkan penghasilan dari tiket masuk dan pendapatan dari jasa pendukung wisata lainnya? Setelah mengetahui pendapatan mengalir dari mana maka langkah selanjutnya adalah memutuskan dan menentukan target pendapatan per bulan.

Sebagai ilustrasi di bawah ini disajikan gambar contoh penggunaan model bisnis kanvas untuk BUMKAM yang memiliki unit usaha Pengelolaan Air Minum Kampung (PAMKam).

8. Struktur Biaya

Semua hal yang dilakukan dari poin 1 hingga 7 memerlukan biaya, lakukan perhitungan secara saksama, lalu putuskan apakah rencana-rencana bisnis BUMKAM menguntungkan? Mengetahui menguntungkan atau tidak sebenarnya sederhana saja. Caranya dengan memastikan bahwa penghasilan BUMKAM lebih besar dari pengeluaran. Jika penghasilannya tidak besar berarti BUMKAM akan merugi dan bisnis ini tidak layak dijalankan atau dikembangkan. Oleh karena itu, mengenali biaya yang harus dikeluarkan dalam menjalankan BUMKAM merupakan keharusan. Struktur biaya dari bisnis dapat diketahui secara mudah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Biaya apa yang paling penting dalam bisnis BUMKAM?
2. Sumber daya utama yang mana paling mahal biayanya?
3. Aktivitas utama yang mana paling mahal biayanya?

Kampung akan sukses ketika menjalankan unit bisnis yang “menguntungkan di atas kertas”. Namun satu hal yang paling penting, bisnis BUMKAM tidak berjalan di atas kertas. Pengelola BUMKAM harus bertindak dan berusaha untuk mengendalikan biaya utama dari operasi usaha BUMKAM. Langkah nyata pertama yang harus diambil oleh BUMKAM yang akan menentukan berjalan/tidaknya unit bisnis BUMKAM.

9. Mitra Utama

BUMKAM agar sukses dalam berbisnis tentu tidak bisa bekerja sendirian, mereka harus bekerja sama dengan banyak pihak lainnya. Tentukan dari awal apakah bisnis BUMKAM memerlukan investor untuk permodalan atau tidak. Apakah Anda perlu mengadakan perjanjian kerjasama khusus dengan distributor? Menggandeng mitra atau partner yang melengkapi kemampuan yang dimiliki akan meningkatkan peluang keberhasilan bisnis BUMKAM.

Sebagai contoh usaha ternak ayam petelur di Kampung Labanan Makarti. Kunci sukses usaha ini adalah adanya pakan yang bergizi yang tersedia secara kontinu. Jagung merupakan salah satu bahan pakan utama yang memungkinkan ayam dapat bertelur optimal. Penyediaan jagung menjadi isu krusial dalam usaha ini. Oleh karenanya, BUMKAM membangun kerjasama dengan pihak Gapoktan dan PPL. Dengan kerjasama ini maka diharapkan produksi jagung petani dapat terserap dan menguntungkan. Pada sisi lain kerjasama ini juga dapat menjamin ketersediaan bahan baku pakan secara berkelanjutan.

IV. MENGELOLA PRODUKSI

A. Pentingnya mengelola produksi

Proses produksi tidak bisa dilakukan tanpa ada proses pengaturan atau manajemen yang baik. Manajemen produksi sebagai proses secara berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Pada BUMKAM, manajemen produksi berkaitan dengan kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan produk (barang atau jasa).

Produksi merupakan kegiatan (proses) merubah masukan (input) menjadi keluaran (output) sehingga lebih bermanfaat daripada bentuk aslinya (nilai tambah). Semua komponen produksi tersebut haruslah tersedia dengan baik, terutama input. Masukan atau input dapat dikategorikan menjadi dua macam, yaitu faktor-faktor produksi dan informasi. Faktor-faktor produksi meliputi man (manusia), money (uang), material (bahan baku), dan method (mesin/peralatan/teknologi).

Faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan faktor produksi lainnya kemudian dikelola secara optimal sehingga menjadi berbagai produk barang dan jasa. Tetapi kenyataannya faktor produksi tersebut saja tidak cukup, saat ini keberadaan informasi justru menjadi sangat penting. Informasi adalah input yang berasal dari luar organisasi, misalnya informasi tentang jumlah penduduk, karakteristik penduduk, jumlah konsumen, dan penghasilan konsumen. Keluaran atau output produk (barang dan jasa). Sedangkan umpan balik adalah input untuk perbaikan dalam proses operasi perusahaan.

B. Pengelolaan operasi BUMKAM

Pengelolaan operasi produksi BUMKAM meliputi berbagai kegiatan perancangan dan pengoperasian sistem operasi sebagai berikut:

Tahap pertama: merancang atau mengkampungin sistem operasi

Tahap pertama yang dilakukan oleh BUMKAM dalam perancangan atau

kampungin sistem operasi adalah proses memilih dan merancang produk. Untuk melakukan perancangan produk, pengetahuan tentang produk sangat dibutuhkan dalam proses ini. Setelah produk dipilih dan dirancang maka langkah selanjutnya adalah memilih dan merancang proses serta peralatan yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa.

Tahap kedua: mengoperasikan sistem operasi

Desain sistem operasi dijadikan dasar untuk menyusun rencana produk dan operasi BUMKAM. Implementasi rencana produksi berupa perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan, pemeliharaan mesin dan peralatan, pengendalian mutu, dan pengelolaan tenaga kerja (SDM).

Tahap ketiga: Pengambilan Keputusan

Setelah tahap-tahap dilalui maka BUMKAM harus mengambil keputusan-keputusan dalam manajemen operasi terkait proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas/mutu.

C. Perencanaan Fasilitas Produksi

Perencanaan fasilitas produksi adalah mengatur sarana dan prasarana yang dipakai oleh BUMKAM untuk memproses input sehingga tercipta barang dan jasa. Perencanaan fasilitas adalah menentukan bagaimana suatu aset tetap BUMKAM yang ada dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan produksi.

D. Perencanaan Tempat Usaha

Perencanaan tempat usaha diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan BUMKAM agar tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Perencanaan tempat usaha meliputi penentuan lokasi, perencanaan bangunan, penyusunan peralatan, penerangan, pengaturan kebisingan, dan udara dalam tempat usaha. Terkait dengan pemilihan tempat usaha beberapa hal yang harus diperhatikan adalah Pemilihan Lokasi, Tujuan Perencanaan Lokasi, dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lokasi Tempat Usaha.

Dalam menentukan lokasi tempat usaha ada baiknya juga memperhatikan beberapa faktor pertimbangan faktor utama seperti Lingkungan masyarakat, Kedekatan dengan pasar, Tenaga kerja, Kedekatan dengan bahan mentah dari

pemasok, Fasilitas dan biaya transportasi dan Sumber daya alam lainnya. Selain itu juga perlu memperhatikan Rencana tata ruang, Kedekatan dengan lokasi pesaing, Tingkat pajak, Cuaca/iklim, Keamanan, dan Peraturan lingkungan hidup.

E. Menentukan tingkat Produksi

Hal penting lainnya dalam pengelolaan produksi BUMKAM adalah menentukan tingkat volume produksi. Penentuan volume produksi harus disesuaikan dengan kemampuan produksi dan jumlah permintaan pasar. Penentuan tingkat produksi memerlukan adanya perkiraan volume produksi yang dapat ditetapkan dengan metode kuantitatif dan metode kualitatif. Kesalahan dalam menentukan tingkat produksi dapat menyebabkan kerugian. Kerugian tersebut bisa dalam bentuk kelebihan maupun kekurangan produk.

V. MENGELOLA PEMASARAN BUMKAM

Pemasaran merupakan tahap penting dalam usaha yang dikembangkan BUMKAM. Tanpa pemasaran yang baik, tahapan-tahapan persiapan, pengelolaan manajemen, dan produksi menjadi tidak berarti. Dunia pemasaran terus berkembang seiring dengan perubahan permintaan konsumen dan perkembangan teknologi informasi. Pemenang dalam bisnis pada akhirnya ditentukan bukan oleh seberapa banyak produk dihasilkan atau seberapa bagus kantor BUMKAM namun seberapa kuat strategi pemasaran yang dikembangkan.



Strategi pemasaran sangat penting dalam keberlangsungan bisnis BUMKAM salah satunya strategi promosi produk di media sosial maupun media cetak

Menjadi pemenang dalam dunia bisnis perlu memahami beberapa hal penting dalam pemasaran. Hal-hal tersebut diuraikan sebagai berikut.

A. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan bagian dari rencana pemasaran. Strategi ini menjadi alat untuk merencanakan pencapaian tujuan BUMKAM. Dengan strategi pemasaran yang kuat maka BUMKAM dapat mengembangkan keunggulan komparatif/bersaing yang berkesinambungan untuk memenangkan persaingan. Strategi dikembangkan dengan melihat peluang pasar, memberikan arah dalam segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, penentuan posisi, unsur bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Penyusunan rencana usaha, termasuk rencana pemasaran, menggunakan strategi pemasaran sebagai salah satu dasar. Strategi pemasaran menjadikan BUMKAM semakin siap dan bisa diandalkan untuk memenangkan persaingan.

B. Pengelompokan Pasar

Pengelompokan pasar atau segmentasi pasar merupakan kegiatan mengelompokkan pasar berdasarkan kelompok pembeli yang berbeda. Pengelompokan tersebut didasarkan berdasarkan perbedaan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda. Pengelompokan pasar juga dapat diartikan sebagai proses pengidentifikasian dan menganalisis para pembeli di pasar produk, menganalisis perbedaan antara pembeli di pasar kemudian menempatkannya ke dalam kelompok-kelompok pasar yang memiliki karakteristik sama.

C. Pasar sasaran

Setelah melakukan pengelompokan pasar maka selanjutnya perlu mengidentifikasi segmen pasar mana yang akan dimasuki. Pasar yang akan dimasuki merupakan pasar sasaran. Hal ini perlu dilakukan karena BUMKAM tidak mungkin berbisnis jika tidak memiliki target pasar. Selain itu, keterbatasan yang ada tidak mungkin melayani atau beroperasi seluruh pelanggan atau masyarakat mengharuskan BUMKAM menentukan secara pasti pasar mana yang dituju. Dengan demikian kegiatan pemasaran dapat terfokus dan berhasil dengan baik. Penentuan pasar sasaran sangat penting untuk usaha baru yang dikembangkan BUMKAM untuk mempermudah pemasaran.

Bagi BUMKAM penentuan pasar sasaran (target pasar) bagi BUMDE lebih menantang dibandingkan dengan bisnis biasa karena sifatnya sebagai entitas

bisnis yang berwatak sosial. Oleh karena itu, penentuan pasar sasaran sangat strategis dan penting untuk mencapai visi BUMKAM. Strategi pemilihan pasar sasaran di antaranya adalah:

1. Pasar tidak dibeda-bedakan

Berdasarkan strategi ini BUMKAM akan memproduksi satu produk untuk semua konsumen dengan kegiatan yang sama.

Contoh: BUMKAMA yang hanya menawarkan satu produk olahan pangan untuk semua konsumen sepanjang periode usahanya.

2. Pasar dibedakan

Berdasarkan strategi ini BUMKAM memproduksi berproduk dan ditujukan kepada kelompok konsumen (segmen) yang berbeda dengan program pemasaran yang berbeda pula untuk setiap segmen. Strategi ini sering disebut sebagai pasar yang dibedakan (diferensiasi), yaitu pasar yang secara sengaja memasuki dua atau lebih segmen yang berbeda. Setiap kelompok yang berbeda ini akan memperoleh perlakuan yang berbeda pula.

Contoh: BUMKAM yang bergerak dalam pengelolaan perahu boat. Selain menawarkan jasa angkut bagi penumpang reguler, BUMKAM juga menyediakan paket carter bagi rombongan sehingga menjadi lebih private dalam perjalanannya.

3. Pasar terkonsentrasi

Jika BUMKAM menerapkan strategi ini, mereka akan memusatkan pada kelompok konsumen tertentu yang paling potensial, kemudian mengembangkan produk yang ideal untuk melayani kelompok tersebut. Strategi ini cocok untuk BUMKAM dengan sumber daya yang terbatas.

Contoh: BUMKAM yang bergerak dalam pengelolaan wisata minat khusus berenang dengan paus hanya akan memusatkan konsentrasinya pada pengunjung atau wisatawan yang memiliki minat khusus ini dan tidak melayani jenis wisatwan lainnya karena sumber daya yang terbatas.

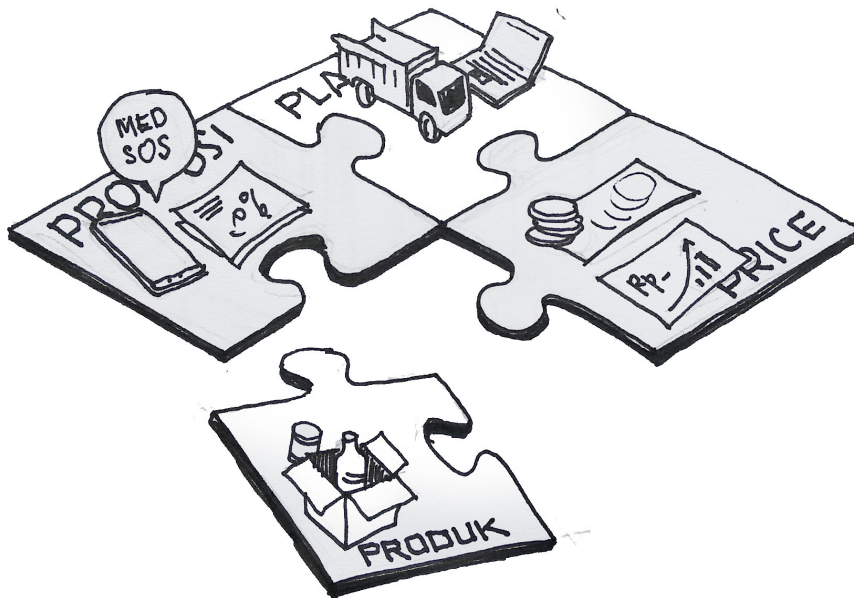
4. Pemasaran yang dipecah-pecah

Strategi yang merupakan lawan dari terkonsentrasi adalah pasar yang dipecah-pecah. Pasar yang dikuasai dipecah-pecah lagi menjadi bagian yang lebih detail. Strategi cocok untuk dijalankan oleh BUMKAM yang menghasilkan barang-barang unik atau dengan kualitas tinggi, harganya mahal, tetapi konsumen sangat sensitif terhadap kepemilikannya. Strategi ini sangat sesuai untuk produk yang memiliki ego yang sangat tinggi dan hanya dimiliki oleh kalangan

tertentu yang tidak mau produknya juga dimiliki oleh banyak orang.

Contoh: BUMKAM yang memiliki usaha pembuatan batik. Produknya akan disesuaikan dengan pasar yang akan dituju. Batik tulis dengan corak dan pewarna khusus akan dibuat terbatas dan hanya dipasarkan pada kelompok kelas menengah atas. Sementara batik printing atau cap akan dipasarkan dengan jumlah yang tidak terbatas dan untuk kelas menengah kebawah.

D. Posisi produk



Menjadikan konsumen kenal dan selalu ingat dengan produk yang ditawarkan BUMKAM dapat ditempuh dengan strategi kombinasi yang jitu

Memposisikan produk merupakan kegiatan untuk mengkomunikasikan produk suatu perusahaan ke dalam pemikiran konsumen. Kegiatan untuk menempatkan suatu produk di benak konsumen atau masyarakat. Tujuan memposisikan produk adalah untuk mempermudah konsumen mengenali produk BUMKAM di pasar, sehingga produk tersebut terpisah atau berbeda dengan merek-merek produk pesaing. Selain itu, memposisikan produk juga untuk membedakan perusahaan, dengan memposisikan perusahaan berbeda dengan para pesaingnya di pasar. Banyak cara yang dapat digunakan untuk memposisikan produk BUMKAM secara efektif di pasar. Cara memposisikan produk diantaranya adalah:

1. Atribut

Yaitu memposisikan produk dengan memberikan atribut berupa ciri-ciri atau manfaat produk bagi pelanggan, sehingga berbeda dengan produk sejenis dari pesaing. Misalnya, BUMKAM yang memproduksi dan memasarkan produk obat herbal dapat memberikan atribut “produk khusus untuk konsumen yang peduli kesehatan dengan pengobatan alami”.

2. Manfaat

Perusahaan memposisikan produknya berdasarkan pada manfaat dari produk tersebut. Perusahaan mempromosikan dengan menonjolkan manfaat dari produk tersebut kepada konsumen. Misalnya, BUMKAM yang memproduksi obat herbal menawarkan manfaat untuk menyembuhkan penyakit tertentu tanpa menimbulkan efek samping dan pengobatan cukup dilakukan dalam waktu singkat. Dengan ini maka konsumen mendapat manfaat sehat dan dalam waktu cepat.

3. Harga terhadap mutu

Perusahaan yang menonjolkan harga dan kualitas biasanya menggunakan cara ini untuk memposisikan produknya. Pilihannya adalah menawarkan produk dengan harga tinggi untuk menunjukkan mutu yang tinggi atau justru produk berkualitas tetapi harganya murah. Misalnya, BUMKAM pengelola wisata laut memposisikan harga dan fasilitas yang didapat lebih murah dan lebih baik dibandingkan dengan paket wisata lain yang ada.

4. Penggunaan spesifik/khusus

Perusahaan memposisikan produknya dengan mengandalkan pada penggunaan spesifik atau khusus. Perusahaan biasanya menyatakan bahwa produknya untuk golongan tertentu. Misalnya, BUMKAM yang memproduksi sandal kesehatan dengan atribut bagi konsumen yang memiliki keluhan kesehatan tertentu.

5. Pengguna produk

Perusahaan mengaitkan produknya dengan pengguna produk, misalnya mengaitkan dengan tokoh terkenal tertentu. Sering kita lihat di beberapa restoran atau rumah penginapan di tempat wisata yang memajang bukti atau foto bahwa tempatnya pernah dikunjungi artis terkenal atau pejabat.

6. Posisi melawan pesaing

Beberapa perusahaan menggunakan cara memposisikan produk perusahaan secara terang-terangan (frontal) yaitu dengan mengambil posisi melawan

pesaing. Produk perusahaan dikaitkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama. Sebagai contoh BUMKAM yang bergerak dalam usaha simpan pinjam dan mengambil posisi bersaing dengan rentenir atau bank dan menggunakan iklan memperbandingkan keduanya.

7. Dikaitkan dengan produk lain

Perusahaan juga dapat memosisikan produknya dengan cara mengaitkan dengan produk lain. Misalnya produk kopi dikaitkan dengan produk permen. Sebagai contoh permen kopi yang diposisikan sebagai kopi dalam bentuk permen.

E. Bauran pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan kegiatan pemasaran untuk mengombinasikan variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan. Bauran pemasaran dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh tingkat penjualan yang diinginkan. Bauran pemasaran terdiri dari 4 unsur utama yang terkenal dengan nama 4-P yaitu: produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*).

- **Produk**

Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan oleh BUMKAM kepada masyarakat untuk mendapatkan perhatian permintaan, pemakaian, atau konsumsi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen/masyarakat. Produk dapat berupa benda fisik, jasa, orang, tempat, organisasi atau gagasan. Pada dasarnya produk adalah segala sesuatu yang dibutuhkan oleh konsumen/masyarakat. Produk merupakan unsur utama dan yang terpenting dari bauran pemasaran. BUMKAM yang ingin tetap bertahan dalam lingkungan yang pasti berubah-ubah seperti sekarang ini dituntut untuk menghasilkan dan menawarkan produk yang bernilai pada kelompok (segmen) konsumen atau masyarakat yang ditujunya.

- **Harga**

Setelah produk maka perusahaan harus menentukan harga dari produknya. Harga harus ditetapkan secara cermat, tepat, dan kompetitif agar perusahaan sukses dalam memasarkan barang atau jasa. Harga adalah uang yang dibutuhkan oleh konsumen untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanan yang maksimal. Menetapkan harga jual atas produksi yang

dihasilkan oleh BUMKAM merupakan pekerjaan yang tidak boleh diabaikan, karena kesalahan didalam menetapkan harga jual akan berdampak langsung terhadap keberhasilan usaha BUMKAM.

- Saluran distribusi (*place*)

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan produknya sampai ke tangan konsumen pada saat yang diinginkan dan dibutuhkan. Pemilihan saluran distribusi akan berpengaruh pada biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya tersebut adalah biaya distribusi. Biaya distribusi yang semakin besar berakibat harga-harga menjadi lebih mahal sehingga kurang kompetitif, begitu sebaliknya. Sebelum memilih saluran distribusi yang paling sesuai untuk BUMKAM maka perlu diketahui terlebih dahulu jenis-jenisnya. Jenis-jenis saluran distribusi adalah sebagai berikut:

- a. Saluran distribusi langsung. Saluran distribusi yang langsung dari produsen kepada konsumen tanpa perantara atau agen.
- b. Saluran distribusi semi langsung. Saluran distribusi yang hanya menggunakan satu perantara, misalnya melalui pengecer dari produsen. Perusahaan hanya menunjuk satu jenis pengecer saja untuk mendistribusikan produknya ke konsumen.
- c. Saluran distribusi tidak langsung. Saluran distribusi yang menggunakan dua atau lebih banyak perantara sebelum produk sampai di tangan konsumen.

- Promosi

Betapapun baiknya suatu produk jika tidak diinformasikan kepada konsumen atau masyarakat maka produk itu tidak dikenal dan tidak dipahami. Jika demikian maka kerja BUMKAM akan sia-sia. Oleh karena itu, upaya menginformasikan produk harus dilakukan kepada konsumen, dan berusaha semaksimal mungkin untuk mempengaruhi dan membujuk konsumen agar mengerti apa yang telah diciptakan oleh BUMKAM serta bersedia membelinya. Upaya-upaya tersebut adalah promosi produk.

Promosi adalah komunikasi yang persuasif yaitu untuk mengajak, membujuk, dan meyakinkan konsumen untuk mengarahkan pada tingkatan pertukaran atau transaksi dalam pemasaran. Promosi dapat dilakukan melalui metode periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, dan kegiatan hubungan masyarakat. Kegiatan promosi harus direncanakan dengan baik agar memberikan kontribusi yang maksimal bagi peningkatan penjualan dan bagian pasar yang telah ada sebelumnya.

PENUTUP

Mengelola dan membangun bisnis BUMKAM yang tertulis di sini merupakan panduan yang masih umum sifatnya. Panduan ini akan lebih komprehensif dalam penggunaannya dengan sekaligus membaca panduan PSS dan Modul perhutanan sosial yang sebelumnya dan bersamaan disusun oleh Yayasan Nastari. Panduan ini dapat menjadi sebuah pegangan awal bagi pejuang sigap sejahtera (PSS) tentang pentingnya membangun bisnis masyarakat di kampung masing-masing yang dimotori oleh BUMKAM. Pengelolaan dan pembangunan bisnis yang mengikuti kaidah yang terencana dan terstruktur serta melibatkan masyarakat dan pemerintah kampung tentunya akan mendekatkan cita-cita BUMKAM untuk mendorong terciptanya kesejahteraan masyarakat kampung tanpa terkecuali.

Selamat berkarya

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, P. 2000. Manajemen Pemasaran. Edisi tiga belas Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga
- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 39 tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015, tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Pusat kajian dinamika sistem pembangunan (pkdsp). 2007. buku panduan pendirian dan pengelolaan badan usaha milik desa (bumdes). Fakultas ekonomi universitas brawijaya.
- Putra, A.S. 2015. badan usaha milik desa: spirit usaha kolektif desa. Jakarta: kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi Republik Indonesia
- Royan, Frans. (2014), Bisnis Model Kanvas Distributor, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Slide Presentasi Holding BUMDes Panggunharjo
- Sukasmanto. 2014. Rancang bangun bisnis dan pengelolaan BUMDES. Jakarta: Forum pengembangan dan pembaharuan desa.
- Undang - Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Desa



Yayasan Nastari
Sindangbarang Grande No 16
Bogor Barat, Bogor
16117