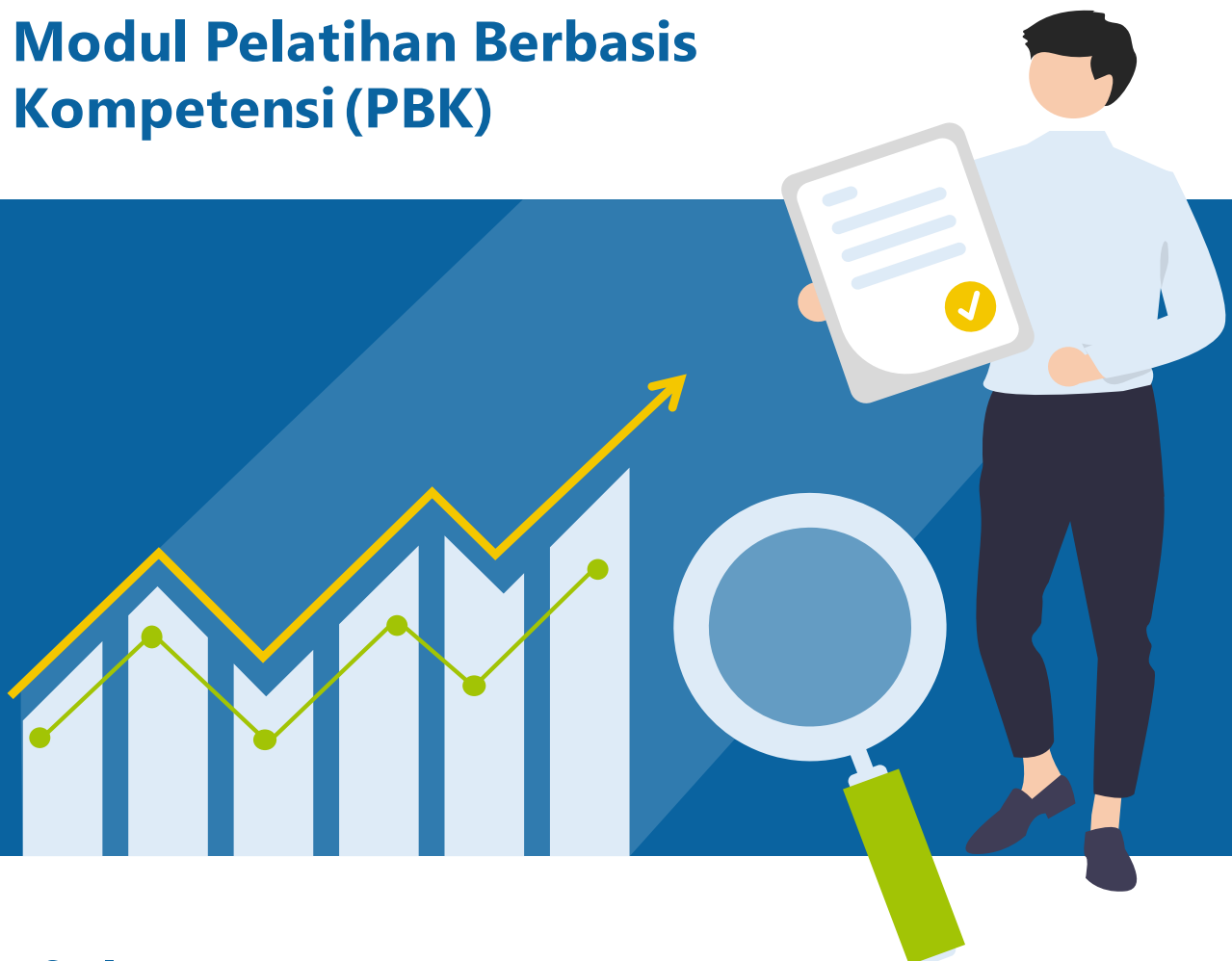


Melakukan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha



Kode Unit:
M.70PEN00.028.1

**Modul Pelatihan Berbasis
Kompetensi (PBK)**



2023

Direktorat Bisnis dan Kewirausahaan Syariah
Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS)

**MODUL PELATIHAN.
MELAKUKAN PENDAMPINGAN PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN USAHA**

Penasehat

Plt Direktur Eksekutif, Manajemen Eksekutif KNEKS
Taufik Hidayat

Penanggung Jawab

Direktur Bisnis dan Kewirausahaan Syariah, Manajemen Eksekutif KNEKS
Putu Rahwidhiyasa

Penyusun

Divisi Kemitraan dan Akselerasi Usaha Syariah
Direktorat Bisnis dan Kewirausahaan Syariah
Manajemen Eksekutif KNEKS

Ketua Penyusun

Deputi Direktur Kemitraan dan Akselerasi Usaha Syariah, Manajemen Eksekutif KNEKS
Achmad Iqbal

Tim Penulis Ahli Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK)

Ridha Nugraha
Deni Irawan
Yayat Nurhidayat
R. Hayi Yusuf
Emalia

Tim Penyusun KNEKS

Suci Ramdania

Tim Desain & Layout Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK)

Boy Konga Kairosa
Julmansyah Putra

Tim Video Grafis Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK)

Rahmatul Firdaus
Rudi Rahmad Saputra

ISBN

Edisi Pertama, Januari 2024

.....

Penerbit

Manajemen Eksekutif
Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS)

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum, wr. wb.

Tingkat kegagalan/mortalitas usaha kecil di Indonesia cukup tinggi. Hampir 80% perusahaan baru di Indonesia gagal pada 5 tahun pertama. Kegagalan bisnis seringkali disebabkan pelaku UMKM tidak memiliki perencanaan bisnis dan keuangan yang memadai. Mayoritas pelaku UMKM hanya mengandalkan insting dalam mengambil keputusan di dunia bisnis.

Studi kelayakan usaha dapat membantu pelaku UMKM dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam penyusunan rencana dan strategi bisnis ke depannya. Selain itu, memberikan gambaran potensi risiko kerugian yang mungkin terjadi, sehingga dapat diantisipasi. Studi kelayakan bisnis juga dapat dijadikan sebagai penilaian awal bagi pelaku usaha untuk menentukan kesiapan usahanya mendapatkan pembiayaan/pendanaan dari Lembaga Keuangan Syariah.

Peran Pendamping UMKM sangat diperlukan dalam melakukan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha kepada UMKM. Manajemen Eksekutif KNEKS telah menyusun “**Modul Melakukan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha**” yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi Pendamping UMKM.

Penyusunan Modul Pelatihan tersebut telah dilakukan melalui beberapa tahap dengan melibatkan berbagai pihak, mulai dari (1) *Focus Group Discussion* (FGD) penyusunan Rencana Pelaksanaan Pelatihan, (2) Pendalaman substansi modul pelatihan, penyesuaian kurikulum pelatihan dan finalisasi rancangan Pelatihan Berbasis Kompetensi; (3) Penyusunan delapan Modul dan Video Grafis; (4) *Focus Group Discussion* (FGD) Review dan Penyempurnaan Modul, dan; (5) Uji Coba Implementasi Modul.

Manajemen Eksekutif KNEKS mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang terlibat memberikan dukungan dan kontribusi yang luar biasa pada setiap tahap penyusunan Modul ini yaitu:

1. Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK), selaku penyusun yang diketuai oleh Bpk. Ridha Nugraha dan para tim ahli Bpk. Deni Irawan, Bpk. Yayat Nurhidayat, Ibu Emalia Tanjung, Bpk. Hayi Yusuf beserta seluruh tim yang terlibat;
2. Kementerian Koperasi dan UKM, khususnya Keasdepan Pembiayaan dan Investasi UKM yang dipimpin oleh Bpk. Temmy Setya Permana beserta jajarannya dan Keasdepan Pengembangan SDM UKM yang dipimpin oleh Bpk. Renaldy beserta jajarannya;
3. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, khususnya Direktorat Akses Pembiayaan yang dipimpin oleh Bpk. Anggara *Hayun Anujuprana* beserta jajarannya;
4. Para Reviwer Ahli Bpk. Edian Fahmy (LSP Universitas Pamulang), Dr. Rambat Lupiyoadi, S.E., M.E (UI), Bpk. Amirul Mukminin (UUS Maybank), Bpk. Samsi, SE (STAR Training & Consulting) dan Bpk. Jefry Pratama (Code Creative Hub).

Modul pelatihan ini merupakan Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) yang disusun berdasarkan SKKNI Pendamping UMKM No. 181 Tahun 2017 yang berlaku saat ini, sehingga tidak menutup kemungkinan dikemudian hari diperlukan penyempurnaan.

Besar harapan kami agar materi pelatihan tersebut dapat digunakan oleh berbagai pihak baik Kementerian dan Lembaga Pemerintah, Asosiasi, Lembaga (Inkubator/Akselerator) maupun Profesi Pendamping UMKM, Pelaku UMKM, Lembaga Pendidikan dan Pelatihan, Lembaga Sertifikasi Profesi, Akademisi dan pihak lain terkait dengan aktivitas Pendampingan UMKM. Dengan demikian, turut berkontribusi dalam meningkatkan kapasitas Pendamping UMKM.

Wassalamualaikum, wr.wb.

Jakarta, Desember 2023

Direktur Bisnis dan Kewirausahaan Syariah
Komite Nasional dan Ekonomi Keuangan Syariah (KNEKS)

Ir. Putu Rahwidhiyasa, MBA, CIPM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Panduan Penggunaan Modul.....	3
C. Silabus.....	6
A. Menyiapkan Bahan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha.....	11
1. Kebutuhan Pengembangan Usaha UMKM Dampungan.....	11
2. Penyusunan Kelayakan Usaha.....	26
3. Analisa Kelayakan Usaha UMKM	39
B. Memberikan Pelatihan/ <i>Coaching</i> dan Konsultasi Penyusunan Studi Kelayakan Usaha.....	44
1. Studi Kasus (<i>in class</i> – berkelompok).....	44
2. Penyusunan Studi Kelayakan Usaha UMKM Dampungan.....	54
3. <i>Role-Play</i> (<i>in class</i> - berpasangan).....	55
4. Penyusunan Laporan Penilaian Kelayakan/ Kesiapan UMKM Dampungan untuk mendapatkan Pembiayaan/Pendanaan Syariah (<i>Financing/Investment Readiness Report</i>).....	58
C. Membuat Laporan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha.....	62
1. Penyusunan Laporan Pendampingan Studi Kelayakan Usaha.....	62
2. <i>One on One Meeting</i> (Peserta dengan Instruktur).....	63
D. Evaluasi Pengetahuan.....	65
Lampiran.....	70
1. Daftar Istilah.....	70
2. Referensi.....	72
3. Unit Kompetensi.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kriteria UMKM	2
Tabel 2. 1 Pengertian dan Contoh Analisis Faktor SWOT	17
Tabel 2. 2 Matriks SWOT	24
Tabel 2. 3 Perbedaan Studi Kelayakan Usaha UMKM Baru dengan Pengembangan Usaha.....	28
Tabel 2. 4 Aspek Risiko dan Mitigasi Risiko UMKM.....	29
Tabel 2. 5 Pertimbangan Pembiayaan Berbasis Hutang	37
Tabel 2. 6 Pertimbangan Pendanaan Berbasis Modal (<i>equity</i>)	38
Tabel 2. 7 Contoh Matriks Analisis SWOT	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tuntutan pembelajaran berbasis kompetensi menjadi sangat penting dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sesuai dengan tuntutan kebutuhan pasar kerja. Selaras dengan tuntutan tersebut, maka dibutuhkan mekanisme pelatihan yang lebih praktis, aplikatif, serta menarik dilaksanakan sehingga memotivasi para peserta dalam melaksanakan pelatihan yang diberikan. Seiring dengan mudahnya teknologi digunakan, maka materi pelatihan dapat disajikan dengan berbagai media pembelajaran yang dapat diakses secara *offline* dan *online*. Modul pelatihan merupakan buku panduan dalam menyampaikan materi pelatihan yang berisi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk mencapai kompetensi di unit ini. Modul ini memberikan gambaran bagi pendamping tentang penyusunan kelayakan usaha persiapan pembiayaan/pendanaan dari eksternal melalui pelatihan/*coaching*/ konsultasi bagi UMKM.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) diatur dalam peraturan perundangan sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- 2) Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja yang telah ditetapkan menjadi undang-undang dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023.
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

- 4) Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 3 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksana Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Batasan UMKM yang digunakan dalam penyusunan delapan modul ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Perlindungan, Dan Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah adalah sebagai berikut:

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro.
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil.
- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Menengah.
- 4) Pada Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dikelompokan berdasarkan kriteria modal dan hasil penjualan tahunan. Untuk kriteria modal dan penjualan sebagaimana disebutkan pada pasal 35:

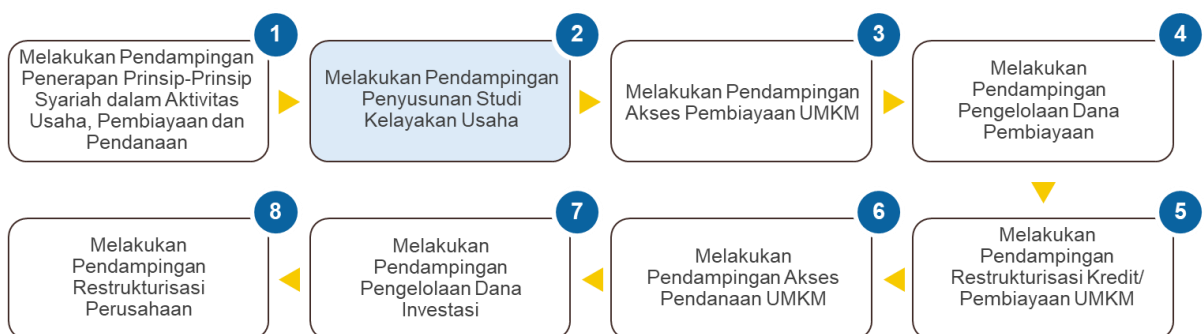
Tabel 1. 1 Kriteria UMKM

No	Skala usaha	Modal*	Penjualan/tahun
1	Mikro	≤ Rp. 1 Miliar	≤ Rp. 2 Miliar
2	Kecil	Rp. 1 – 5 Miliar	Rp. 2 – 15 Miliar
3	Menengah	Rp. 5 – 10 Miliar	Rp. 15 – 50 Miliar

Sebagian UMKM di Indonesia memiliki tantangan dalam pengembangan pasar dan penambahan modal. Kerjasama dengan Lembaga Keuangan Syariah maupun investor individual perlu didorong, agar usaha UMKM terus berkelanjutan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka disusun modul bagi pendamping agar mampu melakukan *assessment* dan menyusun studi kelayakan. Sehingga, Pendamping memiliki kompetensi untuk menilai kesiapan UMKM untuk mengakses dana ke lembaga yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan UMKM.

Modul **Pendampingan Penyusunan Kelayakan Usaha (Unit Kompetensi: M.703PEN00.028.1)** berorientasi kepada Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competence Based Training*). Modul ini merupakan bagian dari delapan Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi yang terdiri dari empat Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) SKKNI Pendampingan UMKM No. 181 Tahun 2017 dan empat Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) Non-SKKNI. Modul ini digunakan setelah Modul Pendampingan Penerapan Prinsip-Prinsip Syariah dalam Aktivitas Usaha, Pembiayaan dan Pendanaan, dapat dilihat pada alur penggunaan modul sebagai berikut:

Alur Penggunaan Modul Pelatihan



B. Panduan Penggunaan Modul

Beberapa ketentuan panduan penggunaan materi yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:



1. Modul ini diformulasikan menjadi 3 (tiga) buku. Ketiganya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebagai referensi dalam media pembelajaran bagi peserta pelatihan dan instruktur/pembimbing, sebagai berikut:
 - a. Buku Pelatihan, berupa bahan bacaan yang mengacu pada silabus;
 - b. Buku Penilaian, yang merupakan buku *assessment yang dimiliki assessor* untuk menilai peserta pelatihan atau asesi, terdiri dari lembar evaluasi melalui soal-soal pengetahuan beserta formatnya, lembar instruksi kerja yang memuat keterampilan dan sikap kerja, serta evaluasi personal dan;
 - c. Buku Kerja, digunakan oleh peserta selama pelatihan yang berisi dari format-format yang dapat digunakan dalam praktek penyusunan studi kelayakan usaha.
2. Modul ini dapat dijadikan rujukan untuk pelaksanaan PBK dengan penggunaannya dapat dikembangkan dan dikontekstualisasikan sesuai dengan kebutuhan, materi ini terdiri dari:
 - a. Pengetahuan.
 - b. Keterampilan dan Sikap Kerja.
 - c. Evaluasi.
 - d. Lampiran:
 - 1) Daftar istilah.
 - 2) Daftar referensi.
 - 3) Unit kompetensi.
3. Slide presentasi dan video merupakan kelengkapan yang dapat dijadikan referensi bagi para instruktur.
4. Peran instruktur terkait dengan penggunaan modul, antara lain:
 - a. Instruktur dapat menggunakan modul ini yang dilengkapi dengan referensi sumber lainnya seperti buku, video, file presentasi dan lain-lain sehingga diharapkan modul ini dapat diimplementasi dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga pelatihan.

- b. Proses pembelajaran dapat disampaikan dengan menggunakan berbagai sumber yang menguatkan peserta pelatihan, baik melalui tahapan persiapan, pelaksanaan di kelas, praktek, melakukan investigasi, menganalisa, mendiskusikan, tugas kelompok, presentasi, serta menonton video.
 - c. Keseluruhan materi yang tersedia sebagai referensi dalam buku ini dapat menjadi bahan dan gagasan untuk dikembangkan oleh instruktur dalam memperkaya materi pelatihan yang akan dilaksanakan.
5. Evaluasi pencapaian kompetensi peserta dapat dilaksanakan sesuai dengan proses penilaian berupa soal tertulis, wawancara, instruksi demonstrasi dan/atau standard produk yang dipersiapkan oleh instruktur.
 6. Referensi merupakan literatur yang menjadi acuan dalam penyusunan buku panduan pelatihan ini.
 7. Lampiran merupakan bagian yang berisikan lembar kerja serta bahan yang dapat digunakan sebagai berkas kelengkapan pelatihan.

C. Silabus

Unit Kompetensi	: Melakukan Pendampingan Penyusunan Kelayakan Usaha
Kode Unit	: M.70PEN00.028.1
Perkiraan Waktu Pelatihan	: 3 JP @45 menit
Metode Pelatihan	: Luring/Daring /Blended (*)
Capaian Unit Kompetensi	: Terlaksananya Pendampingan Penyusunan Kelayakan Usaha Persiapan pembiayaan/pendanaan dari eksternal melalui pelatihan/ <i>coaching</i> / konsultasi

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA	INDIKATOR UNJUK KERJA	PENGETAHUAN	KETERAMPILAN DAN SIKAP	DURASI
1. Menyiapkan bahan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha.	1.1 Kebutuhan pengembangan usaha UMKM dampingan diidentifikasi. 1.2 Format dan materi penyusunan studi kelayakan usaha, meliputi aspek kelembagaan, produksi, pemasaran, dan keuangan disiapkan. 1.3 Aplikasi/ <i>software</i> penyusunan studi kelayakan usaha disiapkan. 1.4 Bahan pendampingan penyusunan studi kelayakan disiapkan.	1.1 Tersedianya dokumen bahan pedampingan penyusunan studi kelayakan usaha UMKM Dampingan. 1.2 Tersedianya Laporan Penilaian Kelayakan/ Kesiapan untuk mendapatkan Pembiayaan/ Pendanaan Syariah (Financing/ Investment Readiness Report)	Penjelasan Tentang : 1. Kebutuhan Pengembangan Usaha UMKM Dampingan a. Analisa kebutuhan pengembangan usaha UMKM Dampingan (incl. SWOT). b. Strategi pengembangan (incl. SWOT) dan perencanaan usaha (BSC). 2. Penyusunan Kelayakan Usaha UMKM Dampingan. a. Urgensi dan tujuan penyusunan kelayakan usaha UMKM b. Kelayakan Usaha berdasarkan Kebutuhan Pengembangan dan Skala Usaha (Mikro, Kecil dan Menengah). c. Tahapan Penyusunan Kelayakan Usaha UMKM. d. <i>Critical Point</i> Penyusunan Kelayakan Usaha UMKM (incl.	1.1 Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan usaha UMKM dampingan. 1.2 Menyiapkan format dan materi penyusunan studi kelayakan usaha, meliputi aspek kelembagaan, produksi, pemasaran, dan keuangan. 1.3 Menyiapkan aplikasi/ <i>software</i> penyusunan studi	85 "

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA	INDIKATOR UNJUK KERJA	PENGETAHUAN	KETERAMPILAN DAN SIKAP	DURASI
			<p>penyiapan Data/Informasi / Bahan).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspek Kelembagaan/ Organisasi (Perizinan, Legalitas Usaha, Struktur Organisasi, Manajemen Usaha). • Aspek Produksi. • Aspek Pemasaran/Distribusi (Informasi Pasar (informasi industri-data eksternal) dan Distribusi & Pemasaran). • Aspek Keuangan (pemilihan sumber pembiayaan/ pendanaan pengembangan usaha mulai dari <i>self-financing (internal financing)</i> dan <i>eksternal financing (debt vs equity financing)</i> serta bagaimana memilih sumber pendanaan/pembiayaan yg paling efisien dan paling sesuai kebutuhan). <p>3. Analisa Kelayakan Usaha UMKM</p> <p>a. Model Penilaian Kelayakan Usaha UMKM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa <i>Sustainable Growth Rate (SGR)</i>. <p>b. Penggunaan <i>software</i> dalam penilaian kelayakan usaha.</p> <p>c. Rekomendasi kelayakan usaha (layak/tidak layak).</p> <p>4. Cara menyiapkan bahan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha.</p>	<p>kelayakan usaha.</p> <p>1.4 Menyiapkan bahan pendampingan penyusunan studi kelayakan.</p>	

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA	INDIKATOR UNJUK KERJA	PENGETAHUAN	KETERAMPILAN DAN SIKAP	DURASI
			5. Studi Kasus. <ol style="list-style-type: none"> a. Analisis <i>Study</i> kelayakan. <ul style="list-style-type: none"> • Analisa Kebutuhan & Strategi Pengembangan Usaha UMKM Dampingan (SWOT). • Analisa dan Kelayakan Usaha UMKM Dampingan. b. Penyusunan Studi Kelayakan Usaha UMKM dampingan (in class individual – <i>real case/data</i> UMKM dampingan). <ol style="list-style-type: none"> a. Penyusunan Laporan Penilaian Kelayakan/ Kesiapan UMKM Dampingan untuk mendapatkan Pembiayaan/ Pendanaan Syariah (<i>Financing/ Investment Readiness Report</i>). 		
2. Memberikan pelatihan/ <i>coaching</i> dan konsultasi tentang penyusunan studi kelayakan usaha.	2.1. Pelatihan/konsultasi penyusunan studi kelayakan usaha dilakukan. 2.2. <i>Coaching</i> penyusunan studi kelayakan usaha dilakukan sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha UMKM dampingan. 2.3. Konsultasi perbaikan aspek kelembagaan dan perizinan, produksi, pemasaran, pembiayaan dan rencana pinjaman dilakukan.	Terlaksananya pelatihan/ <i>coaching</i> atau konsultasi penyusunan kelayakan usaha bagi UMKM dampingan dengan tepat.	Penjelasan tentang: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Metode pelaksanaan pendampingan. 2.2. Pelatihan/<i>Coaching</i>. <ol style="list-style-type: none"> a. Pengantar pelatihan. b. Persiapan. <ul style="list-style-type: none"> • Design pelatihan (metodologi, metode, media, materi, kurikulum, silabus). • Materi dan media pelatihan. • Perlengkapan dan bahan. c. Kesepakatan jadwal & tempat pelaksanaan pelatihan. d. Pelaksanaan pelatihan. e. Laporan pelaksanaan pelatihan 2.3. Konsultasi. 	2.1 Melakukan pelatihan/ konsultasi penyusunan studi kelayakan usaha. 2.2 Melakukan <i>coaching</i> penyusunan studi kelayakan usaha sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha UMKM dampingan. 2.3 Melakukan konsultasi	30"

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA	INDIKATOR UNJUK KERJA	PENGETAHUAN	KETERAMPILAN DAN SIKAP	DURASI
			a. Pengantar konsultasi. b. Persiapan. <ul style="list-style-type: none"> • Design konsultasi. • Materi, perlengkapan dan bahan konsultasi. • Kepekatan dan jadwal pelaksanaan. c. Pelaksanaan konsultasi. d. Laporan pelaksanaan konsultasi. 2.4. Cara memberikan pelatihan/ <i>coaching</i> dan konsultasi.	perbaikan aspek kelembagaan dan perizinan, produksi, pemasaran, pembiayaan dan rencana pinjaman.	
3. Membuat laporan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha	3.1 Hasil penyusunan studi kelayakan usaha UMKM dimonitor. 3.2 Proses dan hasil pendampingan penyusunan studi kelayakan dievaluasi. 3.3 Pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha dilaporkan.	3.1 Terlaksananya monitoring dan evaluasi aktivitas pendampingan studi kelayakan usaha. 3.2 Dibuatnya Dokumen Laporan Aktivitas Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha	Penjelasan tentang : 3.1 Pengantar laporan hasil pendampingan 3.2 Evaluasi dan Monitoring <ol style="list-style-type: none"> a. Pengantar monitoring dan evaluasi b. Persiapan monitoring dan evaluasi <ul style="list-style-type: none"> • Desain monitoring dan evaluasi (metode & perangkat). • Alat dan bahan. • Rencana waktu pelaksanaan. c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi d. Perumusan hasil monitoring dan evaluasi. 3.3 Format, konten dan persyaratan pembuatan laporan. 3.4 Penyusunan laporan hasil pendampingan Pendampingan Studi Kelayakan Usaha.	3.1 Memonitor hasil penyusunan kelayakan usaha UMKM. 3.2 Mengevaluasi Proses dan hasil pendampingan penyusunan kelayakan usaha. 3.3 Melaporkan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha	20"



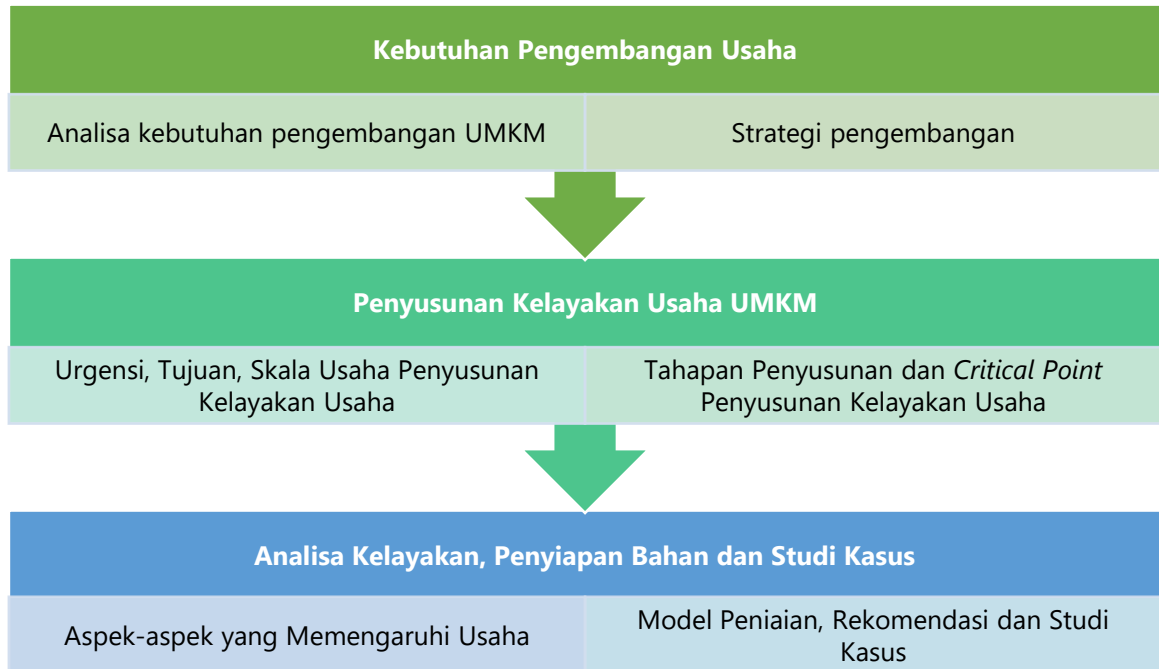
Pendampingan
penyusunan kelayakan
usaha diperlukan agar
Pendamping dapat
menilai keberlangsungan
usaha dan kesiapan
(*readiness*) UMKM untuk
mendapatkan pembiayaan
atau pendanaan eksternal



BAB II

PENGETAHUAN

Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha



A. Menyiapkan Bahan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha

1. Kebutuhan Pengembangan Usaha UMKM Dampingan

a. Analisa Kebutuhan Pengembangan Usaha UMKM Dampingan.

Pengembangan usaha UMKM adalah proses atau langkah-langkah yang diambil oleh UMKM untuk meningkatkan dan memperluas bisnisnya dengan tujuan mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan yang lebih baik. Untuk melakukan pengembangan usaha UMKM diperlukan analisis kebutuhan pengembangan usaha bagi UMKM yaitu dengan melakukan identifikasi tujuan bisnis, pengumpulan data, analisis SWOT, rencana tindak lanjut dan evaluasi perbaikan. Adapun analisis kebutuhan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Identifikasi Tujuan Bisnis.

Identifikasi tujuan bisnis merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses pengembangan usaha UMKM. Tujuan bisnis membantu UMKM untuk fokus dan mengarahkan upaya mereka sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Pendamping menggali lebih detail, apakah mereka ingin meningkatkan penjualan, mencari pelanggan baru, memperluas produk/layanan, atau meningkatkan efisiensi operasional. Dalam mengidentifikasi tujuan bisnis Pendamping perlu melakukan langkah-langkah berikut:

a) Tentukan Visi Bisnis UMKM Dampingan.

Visi merupakan suatu rangkaian kata yang memuat impian/cita-cita/nilai di masa depan dari suatu organisasi, baik di dalam sebuah lembaga hingga perusahaan. Visi juga merupakan sebuah tujuan organisasi dalam bekerja. Visi tercipta dari hasil pemikiran para pendirinya terkait gambaran masa depan organisasi. Visi dapat memiliki fungsi untuk menentukan langkah ke depan, menginspirasi seluruh staf, memotivasi agar memberikan kontribusi yang maksimal. Oleh karena itu, rangkaian kata yang digunakan dalam sebuah visi harus ringkas dan jelas, umumnya hanya satu kalimat atau tidak lebih dari satu paragraph.

Visi akan sangat berpengaruh ketika organisasi tersebut hendak melakukan perubahan. Visi membuat organisasi tersebut tetap berjalan sesuai dengan apa yang pendiri cita-citakan, sehingga visi akan mencegah sebuah organisasi untuk membentuk arah baru atau melenceng dari tujuan visi. Terciptanya visi sangat berperan dalam melakukan langkah-langkah selanjutnya. Maka dari itu, visi atau gambaran masa depan tersebut sangat perlu penjelasan

terkait bagaimana langkah-langkah selanjutnya yang kemudian menjadi peran dari misi.

Contoh visi pada UMKM: "Menjadi *market leader* di pasar lokal".

b) Tentukan Misi Bisnisnya.

Untuk merealisasikan visi maka diperlukan misi, karena misi akan menjawab beberapa pertanyaan seperti bagaimana sikap perusahaan, bagaimana upaya untuk menang, hingga bagaimana mengukur sebuah proses kemajuan. Jadi, misi dapat disimpulkan sebagai sekumpulan rencana atau cara yang ditentukan untuk mewujudkan visi yang sudah ditetapkan.

Contoh misi menjawab visi di atas:

- Memberikan kemudahan kepada pelanggan.
- Memberikan kebahagiaan kepada pelanggan melalui produk berkualitas tinggi.

c) Tujuan.

Selain visi misi UMKM harus membuat tujuan yang berorientasi pada batasan capaian yang lebih realistis dalam jangka waktu tertentu untuk mewujudkan Visi dan Misi di atas. Seperti rencana capaian usaha tahunan untuk pendapatan/omset, laba bersih, pertumbuhan penjualan, tingkat pengembalian investasi dan lainnya.

Untuk menentukan tujuan, UMKM harus menentukan secara *Spesific* (spesifik/tertentu), *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan/ada hubungan), dan *Time-Bound* (berbatas waktu) yang dikenal dengan istilah SMART.

d) Target Pasar.

Target pasar merujuk pada segmen atau kelompok konsumen yang dipilih atau menjadi fokus utama suatu produk atau layanan. Ini melibatkan identifikasi dan penentuan karakteristik spesifik dari konsumen yang kemungkinan besar akan tertarik dan membeli produk atau layanan tersebut. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam tentang preferensi, kebutuhan, perilaku belanja, dan karakteristik demografis dari kelompok sasaran tersebut.

Definisi dari target pasar tersebut sangat penting bagi UMKM dalam perencanaan pemasaran karena membantu UMKM menentukan strategi pemasaran yang lebih efektif. Dengan mengetahui siapa yang menjadi target pasar, UMKM dapat menyusun pesan-pesan pemasaran yang lebih tepat dan relevan, menyesuaikan harga dengan kebutuhan konsumen, dan memilih saluran distribusi yang sesuai. Secara keseluruhan, memahami dan mendefinisikan target pasar membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, meningkatkan peluang keberhasilan produk atau layanan, dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan yang potensial.

e) Rencana Strategis Bisnis.

Rencana strategi bisnis adalah dokumen panduan yang merinci langkah-langkah strategis yang akan diambil oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Rencana ini mencakup elemen-elemen seperti visi dan misi perusahaan, analisis lingkungan internal dan eksternal, definisi target pasar, strategi pemasaran, rencana keuangan, dan penentuan metrik keberhasilan.



Pada tahap ini selain dokumentasi visi, misi, tujuan, target pasar di atas maka UMKM perlu menambahkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memahami kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal, serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja bisnisnya. Analisis SWOT akan dibahas secara khusus pada pembahasan analisis SWOT. Setelah itu disusun langkah-langkah dalam rencana strategis yang diperlukan.

Pentingnya rencana strategi bisnis adalah memberikan arah yang jelas dan terstruktur kepada seluruh organisasi, memastikan keselarasan semua bagian perusahaan dalam mencapai tujuan bersama. Rencana strategi bisnis tidak bersifat statis; ia harus diperbarui secara berkala sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, tren industri, dan perubahan internal dalam perusahaan. Fleksibilitas dan adaptabilitas adalah kunci dalam menjalankan rencana strategi bisnis agar dapat terus bersaing dan berinovasi di pasar yang terus berubah.

2) Pengumpulan Data.

Pengumpulan data adalah langkah kunci dalam analisis kebutuhan pengembangan usaha yang efektif. Data yang diperoleh dengan benar memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih informasi dalam perencanaan pengembangan bisnisnya. Ada berbagai cara untuk mengumpulkan data dalam analisis kebutuhan pengembangan usaha, termasuk survei, wawancara, penelitian pasar, dan analisis data historis.

Salah satu metode yang umum digunakan adalah survei. Dengan melakukan survei kepada pelanggan, karyawan, atau pemangku

kepentingan lainnya, perusahaan dapat mengumpulkan informasi langsung tentang kebutuhan, harapan, dan preferensi mereka.

Wawancara juga dapat menjadi cara yang efektif untuk mendapatkan wawasan mendalam, terutama ketika berhadapan dengan kelompok target yang spesifik. Selain itu, penelitian pasar mengenai tren pasar dan pesaing dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang kondisi eksternal yang dapat memengaruhi pengembangan bisnis.

Terakhir, menganalisis data historis seperti penjualan, pendapatan, dan kinerja finansial dapat membantu perusahaan memahami pola dan tren yang mungkin memengaruhi keputusan pengembangan bisnis. Dalam pengumpulan data, penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh akurat, relevan, dan terkini. Hasil analisis kebutuhan pengembangan usaha yang didasarkan pada data yang tepat akan memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah yang lebih terinformasi dalam mengembangkan strategi dan rencana bisnisnya.

3) Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Model* (SWOT).

SWOT adalah alat analisis strategis yang membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor di lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor di lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi performa suatu UMKM. Pada bagian *Strengths* (Kekuatan), organisasi mengidentifikasi faktor-faktor di lingkungan internal yang memberikan keunggulan kompetitif atau kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan. Sedangkan pada sisi *Weaknesses* (Kelemahan), organisasi mengevaluasi faktor-faktor di lingkungan internal yang dapat menjadi hambatan untuk mencapai tujuan.

Pada sisi *Opportunities* (Peluang), organisasi mencari faktor-faktor di lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Peluang dapat muncul dari tren pasar, perubahan regulasi, atau perkembangan teknologi baru. Sementara itu, pada bagian *Threats* (Ancaman), organisasi mengidentifikasi faktor-faktor di lingkungan eksternal yang dapat menimbulkan risiko atau hambatan untuk mencapai tujuan. Berikut merupakan tabel pengertian dan contoh analisis SWOT:

Tabel 2. 1 Pengertian dan Contoh Analisis Faktor SWOT

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<p>Kekuatan:</p> <p>Melakukan identifikasi faktor internal yang memberikan kontribusi positif terhadap tujuan lembaga, contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki SDM yang kompeten. 2. Memiliki produk yang berkualitas. 3. Mampu memberikan layanan baik kepada pelanggan. 	<p>Peluang:</p> <p>Mencari faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh entitas untuk memperoleh keuntungan, contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sektor usaha yang kami tekuni sedang mengalami kenaikan. 2. Pemerintah sangat mendukung perusahaan lokal seperti sektor usaha kami jalankan. 3. Belum ada persaingan yang ketat pada usaha ini.
<p>Kelemahan:</p> <p>Mencari faktor internal yang menghambat kemampuan entitas untuk mencapai tujuannya, contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cash-Flow</i> kadang-kadang tidak lancar. 2. Lokasi kantor letaknya di tempat yang kurang strategis. 	<p>Ancaman:</p> <p>Identifikasi faktor eksternal yang menimbulkan tantangan atau risiko terhadap tujuan entitas, contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disrupsi bisnis karena teknologi mengancam usaha kami. 2. Perubahan strategi marketing pesaing mengancam posisi kami.

4) Rencana Tindak Lanjut Dari Hasil Analisis SWOT (Anggaran Dan Identifikasi Sumber Daya).

Hasil analisis SWOT merupakan gambaran atau potret usaha UMKM, sehingga harus ditindak-lanjuti agar mewujudkan harapan untuk pengembangan usaha UMKM. Rencana tindak lanjut dari hasil analisis SWOT membantu UMKM untuk memanfaatkan kekuatan, mengatasi

kelemahan, mengejar peluang, dan menghadapi ancaman. Berikut adalah panduan umum untuk mengembangkan rencana tindak lanjut setelah menganalisis SWOT:

a) Memanfaatkan Kekuatan.

Memanfaatkan kekuatan internal merupakan langkah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam bisnis. Jika perusahaan memiliki tim manajemen yang sangat berpengalaman dan berkompeten, langkah cerdasnya adalah memanfaatkan keahlian mereka untuk mengembangkan strategi inovatif dan mengelola operasi dengan efisiensi lebih besar. Keunggulan ini juga dapat digunakan untuk menarik investasi atau kemitraan strategis yang akan mendukung pertumbuhan perusahaan.

Kekuatan bisnis UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) biasanya fleksibilitas dalam mengambil keputusan dan merespons perubahan pasar dengan cepat. UMKM dapat memanfaatkan fleksibilitas ini untuk berinovasi dan merespons tren dan permintaan pasar dengan cepat. Selain itu, UMKM sering kali memiliki koneksi yang kuat dengan komunitas lokal dan pelanggan setia. Ini adalah aset berharga yang dapat digunakan untuk memperluas jaringan bisnis, mendapatkan rekomendasi, dan memperoleh umpan balik konstruktif dari pelanggan.

Kekuatan internal lainnya yang sering dimiliki oleh UMKM adalah komitmen pemilik bisnis terhadap usahanya dengan kerja keras dan dedikasi yang tinggi, pemilik UMKM dapat memanfaatkan semangat kewirausahaan mereka untuk mengatasi tantangan dan mengembangkan bisnis. Mereka juga dapat memotivasi tim mereka untuk berkinerja lebih baik dan mencapai tujuan bersama.

Dalam hal ini, komitmen dan semangat wirausaha adalah aset yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan kekuatan internal ini, UMKM dapat tumbuh dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang beragam dan kompetitif (Mengatasi Kelemahan).

Melakukan tindak lanjut dalam mengatasi kelemahan pada internal UMKM, memungkinkan UMKM dapat melakukan keberlanjutan dalam usahanya. Salah satu kelemahan umum dalam UMKM adalah keterbatasan sumber daya keuangan. Untuk mengatasi ini, pemilik UMKM dapat mencari sumber pendanaan alternatif seperti pinjaman kecil, program dukungan pemerintah, atau bermitra dengan investor. Selain itu, mereka dapat memprioritaskan efisiensi operasional, mengurangi biaya yang tidak perlu, dan meningkatkan manajemen kas untuk mengoptimalkan penggunaan dana yang tersedia.

Kelemahan lainnya dapat berupa kurangnya pengalaman dalam manajemen bisnis. UMKM dapat mengatasi ini dengan mencari pelatihan atau konsultasi dari ahli bisnis atau mengambil contoh dari bisnis yang sukses dalam sektor yang sama. Membangun tim yang berkompeten dan memiliki keahlian yang diperlukan juga dapat membantu mengimbangi kelemahan dalam manajemen. Selain itu, terus memantau dan mengevaluasi kinerja bisnis dan memperbaiki proses berdasarkan hasil evaluasi dapat membantu UMKM mengatasi kelemahan mereka seiring berjalannya waktu. Dengan langkah-langkah ini, UMKM dapat mengubah kelemahan menjadi peluang untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

c) Mengejar Peluang.

Rencana tindak lanjut dari hasil analisis SWOT lainnya adalah bagaimana UMKM dapat mengejar peluang yang ada sebagai kesempatan untuk mendapatkan keuntungan dalam usaha. Mengejar peluang dalam bisnis UMKM memerlukan kreativitas, keberanian, dan komitmen untuk berinovasi dan mengambil risiko yang terkontrol. Dengan pemahaman yang baik tentang pasar, inovasi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat, UMKM dapat sukses mengejar peluang yang mendukung pertumbuhan bisnis.

Melakukan penelitian pasar biasanya dianggap sesuatu yang mahal bagi UMKM, padahal penelitian pasar tidak harus mahal, namun dapat dilakukan dengan cara yang sangat sederhana. Dengan melakukan penelitian pasar yang cermat akan membantu UMKM mengidentifikasi tren, kebutuhan, dan perubahan dalam perilaku konsumen. Ini memungkinkan UMKM untuk menyesuaikan produk atau layanan dengan preferensi pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif.

d) Menghadapi Ancaman.

Ancaman jika tidak dihadapi dengan strategi yang baik maka akan berbahaya bagi keberlangsungan UMKM, menghadapi ancaman sesungguhnya adalah bagaimana UMKM dapat mengatur tiga analisis lainnya yaitu memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan dan mampu mengejar peluang yang ada.

Langkat berikutnya adalah melakukan skala prioritas dan buat agenda tindak lanjut. Prioritaskan elemen-elemen SWOT

berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap bisnis UMKM. Identifikasi kekuatan yang dapat segera dimanfaatkan, kelemahan yang harus segera di atasi, peluang yang perlu segera ditindaklanjuti, dan ancaman yang harus dihadapi dengan cepat. Fokuskan pada elemen-elemen yang memiliki prioritas tinggi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan energi.

Setelah melakukan skala prioritas, buat agenda tindak lanjut yang mencakup tanggung jawab, batas waktu, dan sumber daya yang diperlukan untuk setiap elemen SWOT. Pastikan bahwa agenda ini terintegrasi dengan tujuan bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Agenda tindak lanjut harus menjadi panduan yang terukur dan realistis untuk mencapai perubahan positif dalam bisnis (*Top of Form*).

5) Evaluasi dan Perbaiki.

Setiap selesai melakukan aktifitas selalu perbarui dan evaluasi agenda tersebut secara berkala untuk memastikan bahwa usaha UMKM dampingan tetap di jalur yang benar dalam mencapai tujuan bisnis dan menghadapi tantangan yang muncul seiring berjalannya waktu. Dengan pendekatan yang terstruktur ini, dapat memaksimalkan hasil dari analisis SWOT untuk mencapai kesuksesan bisnis yang lebih besar.

Saat melakukan evaluasi, perhatikan sejauh mana UMKM dampingan telah berhasil memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, mengejar peluang, dan menghadapi ancaman. Selain itu, tinjau apakah ada perubahan dalam lingkungan bisnis atau dalam pesaing yang memerlukan penyesuaian strategi.

b. Strategi Pengembangan (SWOT) dan Perencanaan (BSC)

1) Strategi Pengembangan dengan SWOT.

Sebagaimana telah disebutkan di atas untuk melakukan analisis kebutuhan salah satunya adalah menggunakan analisis SWOT, untuk pengembangan akan dijelaskan secara detail bagaimana melakukan pengembangan usaha UMKM melalui analisis SWOT mulai dari menggambarkan atau menentukan SWOT sampai pada melakukan strategi kombinasi analisis SWOT. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan pelaku usaha/UMKM. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis pelaku usaha/UMKM (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal harus dapat dijadikan masukan bagi pelaku usaha/UMKM guna menentukan rencana strategis dalam menyusun sistem pemasaran yang relatif berdaya guna dan tepat guna. Model SWOT hingga saat ini banyak digunakan untuk menganalisis situasi bagi pengembangan strategis perusahaan. Dalam menggunakan SWOT Analysis terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu:

a) Pengumpulan Data.

Pada tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data lingkungan eksternal dan data lingkungan internal.

b) Analisis.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat dibuat matrik model. Model yang dipergunakan adalah Matrik TOWS atau Matrik SWOT. Kelebihan matrik ini adalah menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Dalam analisis tersebut, Anda dapat memfokuskan diri pada satu kombinasi dari dua poin dari SWOT untuk menentukan langkah strategis bisnis Anda. Kombinasi fokus tersebut antara lain:

- (1) Fokus pada Kekuatan dan Peluang (S-O) untuk memperoleh alternatif ofensif dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
 - (2) Fokus pada Kelemahan dan Ancaman (W-T) untuk memperoleh alternatif defensif dengan memanfaatkan kelemahan internal untuk mengurangi ancaman eksternal.
 - (3) Fokus pada Kekuatan dan Ancaman (S-T); menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi ancaman eksternal.
- Fokus pada Kelemahan dan Peluang (W-O) dengan menopang kelemahan internal untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.

Tabel 2. 2 Matriks SWOT

SW	Strengths Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan	Weakness Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan
OT		
Opportunity Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang	Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

- 2) Hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM yang berbasis pada kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Dengan memanfaatkan informasi dari analisis SWOT, UMKM dapat mengidentifikasi area yang perlu diperkuat dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan bisnis. Perencanaan melalui *Balanced Scorecard Model* (BSC)

Balanced Scorecard Model (BSC) adalah permodelan sistem manajemen yang bertujuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam serangkaian tujuan performa kinerja yang pada gilirannya akan diukur, dipantau, dan diubah (jika perlu) untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi terpenuhi. BSC merupakan sebuah metode manajemen strategis yang mengukur performa UMKM dari empat performa kinerja atau perspektif yang berbeda secara seimbang. Empat perspektif tersebut adalah:



- a) *Financial* (Keuangan): Menilai performa UMKM dari aspek keuangan, seperti pendapatan, profitabilitas, arus kas, dan *Return on investment* (ROI).
- b) *Customer* (Pelanggan): Fokus pada kepuasan pelanggan dan bagaimana UMKM memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
- c) *Internal Business Process* (Proses Bisnis Internal): Mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal UMKM untuk mencapai keunggulan operasional.
- d) *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan): Menilai upaya pengembangan SDM, inovasi, dan sistem yang mendukung pertumbuhan jangka panjang UMKM.

UMKM yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*, akan memiliki peta strategis yang menjadi lebih jelas saat merangkum setiap pengukuran kinerja organisasi dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan bisnis. Profesor Robert Kaplan dan David Norton berpendapat: "Komunikasi *Balanced Scorecard* terjadi melalui struktur logis, berdasarkan pengelolaan tujuan yang telah ditetapkan; memungkinkan manajer untuk merelokasi sumber daya fisik, keuangan dan manusia untuk mencapai tujuan strategis. Lebih dari sekadar alat pengukur kinerja, *Balanced Scorecard* adalah penerjemah strategi dan komunikator kinerja".

Sistem proses manajemen bisnis yang baik akan selalu menjadi hal yang dapat diandalkan dalam pemantauan, pengelolaan dan pendampingan dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Dengan menggunakan BSC, UMKM dapat mengalokasikan sumber daya dan memprioritaskan inisiatif berdasarkan pada setiap perspektif. Pendekatan ini membantu UMKM untuk memiliki gambaran yang

lebih holistik tentang performa mereka dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat.

Pemilihan antara SWOT atau BSC tergantung pada tujuan dan kebutuhan analisis. SWOT lebih cocok digunakan untuk mengidentifikasi situasi internal dan eksternal secara menyeluruh, sementara BSC lebih berfokus pada pengukuran kinerja dan alokasi sumber daya. Dalam beberapa kasus, kedua metode ini bisa digunakan secara bersama-sama untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang posisi dan strategi pengembangan UMKM

2. Penyusunan Kelayakan Usaha

a. Pengertian Studi Kelayakan Usaha.

Secara umum studi kelayakan diartikan sebagai upaya pemeriksaan tentang hasil bisnis. Menurut para ahli, studi kelayakan bisnis adalah kegiatan yang dilakukan untuk menilai apakah suatu usaha layak untuk dijalankan atau tidak. Studi kelayakan bisnis dilakukan dengan menganalisis berbagai aspek, seperti aspek pasar, teknis, finansial, dan manajemen (Amirullah, 2021). Studi kelayakan bisnis adalah kegiatan yang dilakukan untuk menentukan apakah suatu usaha dapat memberikan keuntungan yang optimal bagi para pemangku kepentingannya (Suprpto, 2020).

Maka berdasarkan definisi secara umum dan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa studi kelayakan usaha adalah proses evaluasi dan analisis menyeluruh yang dilakukan untuk menilai apakah suatu proyek atau usaha layak untuk dijalankan dari berbagai aspek, seperti aspek pasar, teknis, finansial, dan manajemen. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi keuntungan, risiko, dan kendala-kendala yang

mungkin timbul sebelum keputusan investasi atau pendirian usaha diambil.

b. Urgensi dan Tujuan Penyusunan Kelayakan Usaha UMKM

Penyusunan kelayakan usaha (*feasibility study*) sangat penting bagi UMKM karena membantu dalam memahami dan mengevaluasi potensi suatu usaha sebelum memulai usaha. Maka dilihat dari urgensinya penyusunan kelayakan usaha agar UMKM dapat mengambil keputusan yang tepat, memahami lingkungan bisnis, membuat perencanaan keuangan yang tepat dan UMKM bisa menjalankan usaha secara profesional. Adapun tujuan penyusunan kelayakan usaha adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi Kelayakan Ekonomi: Menilai apakah usaha atau proyek tersebut berpotensi menghasilkan keuntungan yang memadai dan layak secara finansial.
- 2) Mengevaluasi Aspek Teknis: Memastikan bahwa proyek atau usaha yang direncanakan dapat dilaksanakan secara teknis dengan efisien dan efektif.
- 3) Menganalisis Kelayakan Hukum: Memeriksa apakah usaha atau proyek tersebut mematuhi peraturan dan perundangan yang berlaku.
- 4) Menilai Dampak Sosial dan Lingkungan: Mengevaluasi dampak yang mungkin ditimbulkan pada masyarakat dan lingkungan akibat operasional usaha atau proyek.
- 5) Mengidentifikasi Potensi Risiko: Mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin dihadapi dan mencari solusi untuk mengatasinya.
- 6) Memahami Keberlanjutan Usaha: UMKM dapat melihat seberapa jauh prospek usaha yang dijalankan.

Lebih spesifik bagi pendamping dalam menyusun kelayakan usaha pada UMKM adalah agar pendamping bisa memberikan atau memilih akses pembiayaan yang tepat bagi UMKM, baik dari sisi produk, akad maupun jenis lembaga keuangannya.

- c. Kelayakan Usaha berdasarkan Kebutuhan Pengembangan dan Skala Usaha (Mikro, Kecil dan Menengah).

Menyusun kelayakan usaha berdasarkan kebutuhan pengembangan dan skala usaha akan mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan dengan pertumbuhan bisnis. Kelayakan usaha dalam konteks ini membantu menyusun usaha baru dan mengevaluasi apakah perlu dan mungkin untuk mengembangkan bisnis dalam skala tertentu. Untuk mempermudah penilaian kelayakan usaha, berikut perbandingan penilaian kelayakan usaha baru dengan usaha pengembangan UMKM.

Tabel 2. 3 Perbedaan Studi Kelayakan Usaha UMKM Baru dengan Pengembangan Usaha

Kriteria	Studi Kelayakan Usaha Baru	Studi Kelayakan Usaha Pengembangan
Objektif.	Menilai kelayakan pendirian usaha baru.	Menilai kelayakan perluasan atau pengembangan usaha yang sudah ada.
Fokus Pembiayaan.	Lebih berfokus pada pengumpulan dana awal untuk memulai usaha.	Lebih berfokus pada pengukuran kembali investasi, potensi keuntungan, dan pembiayaan pengembangan.
Risiko.	Risiko lebih tinggi karena ketidakpastian pasar dan operasional.	Risiko dapat lebih dapat diidentifikasi dan dikelola dengan menggunakan data historis.
Pasar Sasaran.	Fokus pada identifikasi pasar potensial untuk produk atau layanan baru.	Memeriksa potensi pasar baru dan cara memperluas basis pelanggan.

Kriteria	Studi Kelayakan Usaha Baru	Studi Kelayakan Usaha Pengembangan
Perkiraan Keuangan.	Lebih sulit memberikan perkiraan yang akurat karena kurangnya data historis.	Dapat menggunakan data historis untuk memberikan perkiraan keuangan yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
Analisis SWOT.	Lebih berfokus pada mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.	Memperluas analisis SWOT untuk mencakup evaluasi dampak perluasan atau pengembangan.

Dari perbedaan studi kelayakan usaha UMKM baru dengan pengembangan usaha pada tabel di atas, pendamping dan UMKM harus memperhitungkan aspek risiko yang mungkin terjadi dengan melakukan mitigasi risiko sebagai langkah antisipatif. Berikut aspek risiko dan mitigasi risiko UMKM:

Tabel 2. 4 Aspek Risiko dan Mitigasi Risiko UMKM

No	Aspek Risiko	Mitigasi Risiko
1	Risiko Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan riset pasar yang cermat • Diversifikasi produk atau layanan untuk mengurangi ketergantungan pada satu pasar • Membangun kemitraan dengan pemasok dan pelanggan.
2	Risiko Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan kas yang efisien • Perencanaan keuangan yang cermat • Pemilihan opsi pembiayaan yang sesuai.
3	Risiko Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi sistem manajemen risiko operasional • Pelatihan karyawan untuk mengatasi masalah operasional • Pemeliharaan dan pembaruan peralatan dan sistem.
4	Risiko SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang efektif • Program pelatihan dan pengembangan karyawan • Ketersediaan rencana suksesi untuk posisi kunci.

No	Aspek Risiko	Mitigasi Risiko
5	Risiko Hukum dan Kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultasi dengan ahli hukum untuk memastikan kepatuhan • Implementasi kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan peraturan • Audit kepatuhan secara berkala.
6	Risiko Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi dalam keamanan siber dan pemeliharaan teknologi. • Pelatihan karyawan terkait dengan penggunaan teknologi. • Pemantauan perkembangan teknologi.
7	Risiko Bencana	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan rencana kontinuitas bisnis. • Asuransi kerugian akibat bencana alam. • Lokasi dan infrastruktur yang aman dari risiko bencana.
8	Risiko Persaingan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis pesaing secara teratur. • Inovasi produk dan pelayanan. • Fokus pada pemasaran dan pelayanan pelanggan untuk mempertahankan basis pelanggan.

d. Tahapan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha:

- 1) Studi Pendahuluan: Pengumpulan data awal dan penentuan gagasan usaha yang diinginkan.
- 2) Studi Pasar: Analisis pasar dan permintaan, pesaing, serta potensi pasar.
- 3) Studi Teknis: Evaluasi teknis terkait lokasi, infrastruktur, sumber daya manusia, dan teknologi yang dibutuhkan.
- 4) Studi Keuangan: Proyeksi pendapatan, biaya, dan analisis kelayakan finansial.
- 5) Studi Organisasi dan Manajemen: Penyusunan struktur organisasi dan perencanaan manajemen.
- 6) Studi Hukum: Pemeriksaan legalitas dan perizinan usaha.
- 7) Studi Lingkungan: Analisis dampak lingkungan yang mungkin terjadi akibat usaha atau proyek.
- 8) Studi Sosial: Penilaian dampak sosial terhadap masyarakat sekitar.

9) Ringkasan Eksekutif: Penyajian ringkas hasil studi kelayakan secara keseluruhan.

e. *Critical Point* Penyusunan Kelayakan Usaha UMKM.

1) Aspek Kelembagaan/Organisasi.

Aspek kelembagaan menjadi penting terutama jika usaha UMKM akan merencanakan untuk mengembangkan usaha menjadi suatu lembaga formal. Untuk itu penting memiliki SDM dengan keahlian tertentu ditempatkan pada tempat yang tepat. Untuk menguatkan aspek kelembagaan diperlukan legalitas usaha, perizinan dan manajemen usaha. Aspek ini meliputi sebagai berikut:

a) Legalitas Usaha.

Legalitas usaha menjadi hal penting untuk memberikan kepastian kepada para investor bahwa usaha yang dijalankan tidak menyimpang dari aturan yang berlaku dan mendapat jaminan keamanan dari pemerintah. Pendamping harus mengawal proses legal formal usaha dampingiannya sesuai dengan badan hukum yang diperlukan. Dalam aspek legal, poin-poin yang dianalisis yakni izin lokasi, surat tanda daftar perusahaan, NPWP, akta pendirian perusahaan dari notaris, surat izin usaha perdagangan (SIUP), dan lain-lain (proses buat BH koperasi, CV dan PT).

b) Perizinan usaha

Setelah memiliki legalitas UMKM perlu memiliki perizinan usaha. Untuk mengurus perizinan UMKM mengajukan permohonan perizinan berusaha melalui sistem Online Single Submission

("OSS") sebagaimana yang diatur dalam Pasal 167 ayat (1) jo. Pasal 170 ayat (6) huruf 3 PP 5/2021.

c) Manajemen usaha

Manajemen usaha menjadi *Critical Point* penyusunan kelayakan usaha pada UMKM karena aspek ini berkaitan erat dengan operasional perusahaan baik itu pembangunan maupun pengembangan. Aspek manajemen memiliki cangkupan yang sangat luas, hal ini dikarenakan semua hal yang berhubungan dengan operasional perusahaan ikut ke dalam kategori aspek manajemen, mulai dari manajemen usaha, sumber daya hingga finansial perusahaan.

2) Aspek Produksi.

Penyusunan kelayakan usaha UMKM pada aspek produksi melibatkan identifikasi dan evaluasi berbagai faktor yang dapat memengaruhi efisiensi, kualitas, dan keberlanjutan proses produksi. Beberapa poin kritis yang perlu diperhatikan dalam menyusun kelayakan usaha UMKM pada aspek produksi termasuk:

a) Ketersediaan Bahan Baku.

Pastikan ketersediaan bahan baku yang memadai dan berkualitas untuk mendukung produksi. Evaluasi sumber dan pemasok bahan baku. Pertimbangkan risiko pasokan dan fluktuasi harga.

b) Proses Produksi dan Teknologi.

Pastikan bahwa proses produksi yang dipilih sesuai dengan skala UMKM dan memanfaatkan teknologi yang sesuai. Pertimbangkan

efisiensi proses, biaya investasi teknologi, dan kecukupan keterampilan tenaga kerja.

c) Kapasitas Produksi.

Tentukan kapasitas produksi yang sesuai dengan permintaan pasar dan daya dukung sumber daya yang ada. Evaluasi kapasitas produksi yang optimal, potensi peningkatan kapasitas, dan perhitungan biaya-benefit.

d) Manajemen Persediaan.

Efektifitas tata kelola persediaan untuk menghindari kekurangan atau kelebihan stok.

e) Perizinan dan Kepatuhan Regulasi (Sertifikasi Halal).

Pastikan pemenuhan semua persyaratan perizinan dan regulasi yang berlaku dalam operasi produksi. Identifikasi persyaratan perizinan, kehalalan produk, kepatuhan pajak dan aspek perizinan lainnya yang berkaitan dengan produk.

3) Aspek Pemasaran/Distribusi.

Aspek ini menyangkut pada pertanyaan apakah ada peluang pasar untuk produk yang akan dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Aspek tersebut dapat dilihat melalui hal-hal berikut:

a) Potensi pasar, dinilai berdasarkan bentuk pasar/konsumen yang dipilih.

b) Jumlah konsumen potensial, yang diketahui melalui proses mengukur dan meramal permintaan dan penawaran berdasarkan produk sejenis yang telah ada saat ini.

- c) Daya beli masyarakat dengan memperhitungkan perkembangan atau pertumbuhan penduduk.
 - d) Segmentasi, penentuan target dan posisi produk di pasar.
 - e) Situasi persaingan di lingkungan industri.
 - f) Sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen terhadap produk sejenis saat ini.
 - g) Manajemen pemasaran, terdiri atas analisis persaingan dan bauran pemasaran.
- 4) Aspek Keuangan.

Aspek ini meliputi pemilihan sumber pembiayaan/pendanaan pengembangan usaha mulai dari *self-financing (internal financing)* dan *eksternal financing (debt dan equity financing)* serta bagaimana memilih sumber pendanaan/pembiayaan yang paling efisien dan paling sesuai kebutuhan). Aspek ini menyangkut pada besaran modal dan sumber dana yang akan digunakan dalam membangun sebuah usaha serta kapan dan bagaimana modal tersebut dapat dikembalikan. Jika diuraikan, maka aspek keuangan dalam studi kelayakan bisnis terbagi menjadi kebutuhan dana dan sumbernya, Aliran kas (*Cash Flow*), Biaya modal (*cost of capital*) seperti Biaya hutang dan Biaya modal sendiri. Berikut uraian aspek keuangan di atas:

- a) *Internal Financing.*

Sumber pendanaan internal menjadi pilihan sumber pendanaan yang paling mudah dan murah bagi UMKM dalam berusaha. Sumber pendanaan internal berasal dari saldo laba atau dikenal sebagai laba ditahan, modal kerja, profitabilitas dan dana



tambahan dari sendiri yang ikut serta dalam modal usaha. Sumber pendanaan dapat digunakan untuk kepentingan investasi, membayar beban kewajiban biaya, pembayaran deviden dan kegiatan operasional. Beberapa variabel keuangan yang dapat mengetahui indikasi adanya kendala pendanaan internal antara lain rasio lancar atau dikenal sebagai likuiditas, perubahan laba, saldo laba, modal kerja dan profitabilitas. Dalam berusaha yang mengalami kesulitan pendanaan internal dapat terindikasi mengalami kendala pendanaan.

Untuk mengetahui gejala bahwa perusahaan mengalami kendala pendanaan internal maka diperlukan investigasi melalui pengujian empiris indikator yang memengaruhi sumber pendanaan internal terhadap investasi sehingga perusahaan dapat menghindari dampak yang semakin buruk. Pendanaan internal diyakini memiliki risiko yang rendah dari pada sumber dana eksternal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pendanaan internal dan eksternal secara simultan berpengaruh positif terhadap keputusan investasi (Arief, M. R., Budiman, A., & Sari, I. P., 2020). Berikut *Critical Point* dari pendanaan internal yang menentukan dalam studi kelayakan:

- (1) Rasio Lancar, merupakan ukuran likuiditas di perusahaan. Rasio Lancar mengukur jumlah aset lancar yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan jumlah hutang lancar. Rasio lancar diartikan sebagai kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek. Semakin besar rasio lancar menjelaskan semakin baik kondisi dana likuid perusahaan.

- (2) Modal kerja, terdiri dari kas, piutang, persediaan yang dikurangi dengan hutang lancar. Modal kerja merupakan ukuran ketersediaan dana modal yang cukup untuk memenuhi kegiatan operasional perusahaan. Semakin besar ketersediaan modal kerja maka semakin baik perusahaan. Modal kerja yang besar mendorong perusahaan lebih mudah untuk memenuhi investasi, membayar biaya operasional dan kewajiban lancar serta mengembangkan aset perusahaan.
- (3) Perubahan Laba, merupakan tingkat pertumbuhan laba antar periode baik perubahan laba positif maupun negatif. Perubahan laba mengukur kemampuan perusahaan dalam keberhasilan bisnis. Semakin baik perubahan laba maka semakin positif kinerja perusahaan. Perubahan laba positif dapat menjadi aliran kas masuk untuk perusahaan sehingga dapat digunakan untuk kegiatan investasi perusahaan.
- (4) Profitabilitas, Profitabilitas merupakan rasio yang mengukur tingkat profit dari laporan laba/rugi perusahaan. Rasio profitabilitas mengukur perbandingan laba bersih dengan total aset. Semakin besar rasio profitabilitas maka aset perusahaan akan meningkat sehingga perusahaan lebih mudah melakukan investasi pengembangan bisnis perusahaan.

b) *External Financing.*

External financing atau sumber dana eksternal dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu pembiayaan berbasis hutang (*debt*) dan pendanaan berbasis modal (*equity*). Sumber dana eksternal pada pembiayaan berbasis hutang memiliki risiko tinggi,

karena jika mengalami kegagalan bayar relatif tidak memiliki toleran dan menjadi sangat berpengaruh pada *Cash-Flow*. Sedangkan sumber pendanaan berbasis pada ekuitas mengurangi tingkat risiko finansial karena tidak ada kewajiban pembayaran tetap seperti pada hutang. Ini memberikan keamanan finansial yang lebih besar. Berikut perbandingan sumber dana pembiayaan berbasis hutang dengan pendanaan berbasis modal, sebagai bahan pertimbangan bagi UMKM menentukan pilihan.

Pertimbangan untuk pembiayaan berbasis hutang dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. 5 Pertimbangan Pembiayaan Berbasis Hutang

No	Pembiayaan Berbasis Hutang	Risiko
1	Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membayar kembali hutang tanpa mengalami kesulitan finansial yang signifikan. Analisis kemampuan pembayaran termasuk perhitungan rasio hutang dan rasio cakupan imbal hasil.	Mengurangi perputaran dana, karena dana masuk harus dibayarkan sebagai angsuran.
2	Hutang seringkali memberikan manfaat pajak, karena imbal hasil hutang dapat dikurangkan dari pendapatan kena pajak. Oleh karena itu, perusahaan dengan struktur pajak tinggi mungkin lebih cenderung memilih pendanaan melalui hutang.	Membayar imbal hasil sesuai dengan waktu yang ditentukan.
3	Pendanaan melalui hutang meningkatkan tingkat <i>leverage</i> perusahaan.	peningkatan <i>leverage</i> , menimbulkan risiko imbal hasil dan risiko kebangkrutan.
4	Hutang cocok untuk proyek-proyek dengan pengembalian yang dapat dinikmati dalam jangka waktu yang relatif singkat.	Jika proyek gagal, tetap harus dibayar dari sumber lain.

Sedangkan untuk pertimbangan pendanaan berbasis modal dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. 6 Pertimbangan Pendanaan Berbasis Modal (*equity*)

No	Pendanaan Berbasis Modal	Risiko
1	Pendanaan melalui ekuitas mengurangi tingkat risiko finansial karena tidak ada kewajiban pembayaran tetap seperti pada hutang.	Harus berbagi keuntungan kepada pemodal sebagai dividen
2	Pendanaan melalui ekuitas meningkatkan nilai modal dan berdampak pada sehatnya rasio kecukupan modal	Memberi hak suara atau kendali kepada pemodal dalam keputusan perusahaan
3	Untuk pertumbuhan jangka panjang dan tidak ingin membebani diri dengan kewajiban pembayaran hutang, maka bagi UMKM pendanaan melalui ekuitas lebih sesuai	Memberi hak suara atau kendali kepada pemodal dalam keputusan perusahaan
4	Pendanaan melalui ekuitas dapat memberikan sinyal positif tentang nilai perusahaan karena investor bersedia berbagi keuntungan	Kerja keras untuk meningkatkan kinerja keuangan dan besar berbagi keuntungan kepada pemodal,
5	Jika proyek perusahaan memiliki tingkat risiko yang tinggi atau belum terbukti secara finansial, ekuitas mungkin lebih sesuai daripada hutang	Pengendalian perusahaan biasanya lebih dominan oleh pemodal
6	Pendanaan melalui ekuitas dapat sesuai jika perusahaan memiliki tujuan strategis untuk membentuk kemitraan dengan investor yang dapat memberikan nilai tambah seperti pengetahuan industri atau jaringan bisnis	UMKM biasanya tidak berani untuk melakukan inovasi pasar

Keputusan antara hutang dan ekuitas tidak bersifat mutlak dan seringkali merupakan kombinasi dari keduanya. Kebijakan pendanaan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik UMKM. Hal lain yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan di atas adalah kinerja keuangan dan kondisi finansial.

Tools untuk menilai kecenderungan UMKM memilih pembiayaan atau pendanaan tersedia pada format analisa kelayakan usaha.

3. Analisa Kelayakan Usaha UMKM

a. Model Penilaian Kelayakan Usaha UMKM

Analisa *Sustainable Growth Rate* (SGR).

SGR adalah metode untuk mengevaluasi sejauh mana suatu usaha dapat tumbuh tanpa menambah hutang yang tidak sehat. Ini memberikan pandangan tentang apakah bisnis memiliki potensi pertumbuhan yang berkelanjutan dengan mengandalkan laba yang dihasilkan.

Rumus Umum SGR adalah sebagai berikut:

$$1. SGR = \frac{\text{Retensi Laba} \times \text{ROE}}{1 - (\text{Retensi Laba} \times \text{ROI})}$$

atau

$$2. SGR = \text{Return on Equity} \times (1 - \text{Dividend Payout Ratio})$$

Langkah-langkah untuk memperoleh *Dividend Payout Ratio*:

1) Tentukan Jumlah Dividen yang Dibayarkan.

Ini adalah total jumlah dividen yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pemegang saham selama periode tertentu. Jumlah ini dapat ditemukan dalam laporan keuangan perusahaan, khususnya dalam laporan arus kas. Misalnya dividen dibagikan kepada pegang saham satu bulan setelah Rapat Umum Pegang Saham yang dibukukan pada pengeluaran kas.

2) Tentukan Laba Bersih:

Laba bersih adalah total keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan setelah mengurangi semua biaya, termasuk pajak. Anda dapat menemukan informasi ini di laporan laba rugi atau laporan keuangan tahunan.

3) Gunakan Rumus *Dividend Payout Ratio*:

Masukkan nilai dividen yang dibayarkan dan laba bersih ke dalam rumus *Dividend Payout Ratio*.

$$\frac{\text{Dividen yang dibagi}}{\text{Laba Bersih}}$$

4) Hitung Persentase.

Kalikan hasil dari perhitungan tersebut dengan 100 untuk mendapatkan hasil dalam bentuk persentase

Contoh Perhitungan *Sustainable Growth Rate*

Asumsikan sebuah perusahaan memiliki ROE 15 dan rasio pembayaran dividen 40%, maka SGR-nya sebagai berikut:

$$\text{ROE} = 0.15 \times (1 - 0.40 \text{ Dividend Payout Ratio})$$

Maka diperoleh SGR = 0.09 atau 9%

Hasil di atas berarti bahwa bisnis dapat tumbuh dengan aman pada tingkat 9% menggunakan sumber daya dan pendapatan saat ini tanpa menambah hutang. Jika perusahaan ingin mempercepat pertumbuhan di luar ambang batas 9% (misalnya 12%), mungkin perlu pembiayaan tambahan. Tingkat



pertumbuhan yang berkelanjutan mengasumsikan bahwa pendapatan, pengeluaran, hutang dagang dan piutang perusahaan semuanya dikelola untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas .

Komponen Formula:

- Retensi Laba: Persentase laba yang direinvestasikan kembali dalam bisnis.
- ROE (*Return on Equity*): Tingkat pengembalian atas ekuitas pemegang saham. Rumus = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$

Interpretasi:

- Jika SGR positif, ini menunjukkan bahwa bisnis memiliki potensi pertumbuhan yang berkelanjutan. Layak dengan sumber dana eksternal (ketika $SGR \geq 10\%$ dan layak dengan sumber dana internal (ketika $SGR 5 - 10\%$
- Jika SGR negatif, ini menandakan bahwa bisnis mungkin kesulitan untuk tumbuh dengan keuntungan yang dihasilkan.

b. Penggunaan *software* dalam Penilaian Kelayakan Usaha.

Penggunaan perangkat lunak dalam penilaian kelayakan usaha memiliki beberapa urgensi dan manfaat yang dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan keseluruhan proses evaluasi. Berikut beberapa manfaat penggunaan *software* dalam penilaian kelayakan usaha:

- 1) Perangkat lunak dapat mengotomatiskan sejumlah tugas yang repetitif, mengurangi kebutuhan akan input manual, dan mempercepat proses analisis.
- 2) Dengan menggunakan *software*, waktu dan upaya yang dibutuhkan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dapat dikurangi secara signifikan.

- 3) Analisis keuangan yang lebih cepat dan akurat. Perangkat lunak keuangan dapat membantu dalam menghitung rasio keuangan, membuat proyeksi, dan menghasilkan laporan keuangan dengan cepat dan akurat.
- 4) Manajemen proyek yang efektif. Perangkat lunak manajemen proyek membantu dalam perencanaan, pemantauan, dan pelaporan progres proyek secara efisien.
- 5) Presentasi data yang jelas. Perangkat lunak presentasi atau visualisasi data membantu dalam menyajikan temuan secara jelas dan menarik.

Penggunaan perangkat lunak dalam penilaian kelayakan usaha bukan hanya tentang efisiensi operasional, tetapi juga tentang meningkatkan kualitas analisis dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Ini menjadi semakin penting di tengah kompleksitas bisnis modern dan jumlah data yang besar yang harus diolah. Namun demikian *software* juga memiliki beberapa kelemahan yang harus diantisipasi di antaranya biaya investasi atau *maintenance* mahal, basis form jadi kurang fleksibel, ketergantungan teknologi dan lain sebagainya.

c. Rekomendasi kelayakan usaha (layak/tidak layak)

Rekomendasi kelayakan usaha dapat dibuat setelah melakukan analisis mendalam terhadap berbagai aspek, termasuk analisis keuangan seperti *Sustainable Growth Rate* (SGR) dan faktor-faktor non-keuangan. Berikut adalah panduan umum untuk memberikan rekomendasi kelayakan usaha:

1) Analisis Keuangan

Jika *Sustainable Growth Rate* (SGR) positif, itu bisa dianggap sebagai indikasi bahwa bisnis memiliki potensi pertumbuhan yang berkelanjutan. Namun, penting untuk mengevaluasi apakah tingkat

pertumbuhan yang dihasilkan cukup sesuai dengan tujuan dan ekspektasi. Kemudian *Internal Rate of Return* (IRR), Jika IRR lebih tinggi dari tingkat pengembalian yang diharapkan, itu bisa menjadi indikator bahwa proyek atau usaha tersebut layak.

2) Analisis Faktor Non-Keuangan

- a) Pasar, apakah ada permintaan yang cukup untuk produk atau layanan yang ditawarkan? Apakah pesaing di pasar bersaing? Analisis SWOT dapat membantu dalam memahami posisi usaha di pasar.
- b) Manajemen, kualitas manajemen dan keterampilan tim manajemen sangat penting. Penilaian terhadap pengalaman, keterampilan, dan visi kepemimpinan penting untuk menilai kemampuan tim dalam mengelola usaha.
- c) Risiko, identifikasi dan nilai risiko yang mungkin dihadapi usaha. Bagaimana usaha mengelola risiko-risiko tersebut

3) Bandingkan dengan industri atau sektor sejenis.

Lakukan perbandingan kinerja keuangan dengan bisnis sejenis dalam industri yang sama untuk mendapatkan gambaran lebih baik tentang posisi relatif.

4) Pemantauan dan evaluasi berkelanjutan.

Kelayakan usaha tidak statis dan dapat berubah seiring waktu. Perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja usaha untuk memastikan bahwa usaha tetap sesuai dengan ekspektasi. Berdasarkan analisis menyeluruh ini, rekomendasi kelayakan usaha dapat diberikan, seperti:

- a) "Layak untuk diteruskan" jika hasil analisis menunjukkan bahwa potensi pertumbuhan, pengembalian investasi, dan faktor-faktor lainnya mendukung kelangsungan usaha.
- b) "Tidak layak" jika risiko-risiko yang diidentifikasi atau keterbatasan lainnya mengarah pada kesimpulan bahwa usaha tidak dapat memberikan hasil yang memadai.
- c) Rekomendasi ini harus disusun dengan hati-hati, dan keputusan akhir harus mencerminkan keseluruhan pemahaman terhadap situasi bisnis dan tujuan yang diinginkan.

B. Memberikan Pelatihan/*Coaching* dan Konsultasi Penyusunan Studi Kelayakan Usaha

1. Studi Kasus (*in class* – berkelompok)

Pelatihan efektif untuk praktisi UMKM adalah dengan menggunakan metode partisipatif dimana peserta didik menjadi sumber dan menyampaikan pengalamannya, dalam ilmu Pendidikan dikenal dengan istilah andragogi. Metode ini kemudian menjadi meluas di kalangan pendidikan orang dewasa. andragogi dirumuskan sebagai suatu ilmu dan seni dalam membantu orang dewasa belajar. Salah satu metode andragogi adalah melalui pembelajaran dengan studi kasus.

Studi kasus merupakan deskripsi mengenai suatu pengalaman dalam kehidupan nyata, berkaitan dengan bidang yang sedang dikaji atau dilatihkan, yang digunakan untuk menetapkan poin-poin penting, memunculkan masalah atau bahkan meningkatkan pemahaman, pengalaman, pendekatan dan solusi-solusi yang akan memperluas pengetahuan dan keterampilan peserta yang bersangkutan. Studi kasus yang dapat dilakukan dalam pelatihan pendampingan penyusunan kelayakan usaha UMKM adalah studi kasus yang

difokuskan untuk mempresentasikan dan mendiskusikan hal-hal sebagai berikut:

a. Analisa Kebutuhan dan Strategi Pengembangan Usaha UMKM.

Studi Kasus terhadap analisis kebutuhan bertujuan untuk menentukan kebutuhan esensial dari UMKM tertentu untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan. Komponen Analisis yang dapat menjadi fokus pembuatan studi kasus adalah kebutuhan modal, kebutuhan keterampilan dan sumber daya. Strategi pengembangan usaha dilakukan melalui analisis SWOT sebagaimana telah disampaikan pada pembahasan sebelumnya.

Contoh matriks analisis SWOT studi kasus kajian perencanaan kawasan peternakan pada pengembangan ternak sapi potong di Kediri, Nugraha Ridha (2019).

Tabel 2. 7 Contoh Matriks Analisis SWOT

<p>FAKTOR INTERNAL</p> <p>FAKTOR EKSTERNAL</p>	<p>Strenghts (S) Kekuatan</p> <p>S1 = Sumber daya manusia S2 = Tersedianya sumberdaya alam S3 = aspek keuangan S4 = memiliki organisasi usaha milik daerah sampai ke desa, sebagai fasilitas pendukung (kelembagaan).</p>	<p>Weakness (W) Kelemahan</p> <p>W1 = Peternak kategori miskin, masih terbiasa cara beternak dan menjualnya dengan pola tradisional. Cara berfikir (<i>mindset</i>) para petenak sudah melekat pada beternak satu musim (setahun sekali) dimana beternak sapi potong untuk memenuhi kebutuhan hewan qurban pada Hari Raya Idul Adha. Tenaga kerja yang tidak efisien (1TK: 3-4 ekor)</p> <p>W2 = sulitnya memperoleh sapi bakalan dengan kualitas dan harga yang sesuai.</p> <p>W3= keterbatasan modal karena jangkauan pelayanan sistem kelembagaan keuangan.</p> <p>W4 = Belum memaksimalkan keberadaan Perusahaan Daerah (PD) dan BUMDES sebagai pelaku jaringan model bisnis ternak.</p>
<p>Oportunities Peluang/Kesempatan</p> <p>O1 = Permintaan Pasar. O2 = Budaya masyarakat dalam beternak sapi potong O3 = Adanya lahan produktif yang dapat dimanfaatkan sebagai penggemukan dan</p>	<p>SO STRATEGY</p> <p>Ciptakan usaha peternakan yang memerikan kepastian rantai pasok jelas dan sehat dengan memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia baik dari sisi peternak maupun dari sisi Pemerintah, (S1, S2, S3, O1, O2).</p>	<p>WO STRATEGY</p> <p>Memberikan pelatihan dan melakukan perubahan <i>mindset</i>, membangun hubungan supply-chain yang sehat yang <i>Sustainable</i> melalui suatu mediasi perusahaan yang memadai yang memiliki kapasitas dan kompetensi. (W1, W2, O1).</p>

<p>aktifitas lainnya yang dapat menguntungkan bagi sentra penggemukan sapi potong.</p>	<p>Mengoptimalkan fungsi lahan yang tersedia untuk pengembangan sapi potong melalui Penerapan kawasan peternakan terpadu (S1,S2, S3, S4, O1, O3).</p>	<p>Mengoptimalkan fungsi Perusahaan Daerah dan BUMDES,dimana Perusahaan Daerah menjaring kerjasama dengan swasta antara lain 1) permodalan (investor) bagi peternak dengan basis berprinsip pada bagi hasil bukan berbasis bunga. 2) sumber bakalan, 3) sumber pakan (hijauan dan konsentrat), 3) sumber pasar. Adapun BUMDES sebagai bagaian dari jejering peternak dalam pendampingan (W2, W3, W4, O1,O2).</p> <p>Menambah sarana dan prasaran, pengembangan sumberdaya manusia (SDM) dalam penguasaan teknologi, kewirausahaan, dan kemampuan team work (W3, O2, O3)</p>
<p>Threats Ancaman</p> <p>T1 = Tidak memiliki data pasar yang baik, sehingga isu besar tentang kebutuhan daging sapi yang tinggi tidak terkoneksi dengan baik. T2 = Tidak ada <i>off taker</i> yang langsung menyerap pasar peternak. T3 = Sebagian besar peternak merupakan keluarga miskin dengan tingkat pendidikan yang relatif rendah. T4 = Perkembangan industri yang cepat memungkinkan perubahan alih fungsi seperti berdirinya pabrik disekitar kawasan ternak, sehingga</p>	<p>ST STRATEGY</p> <p>Perbaiki sistem dan membangun hubungan suplly-chain yang sehat dan <i>Sustainable</i> untuk sebuah usaha peternakan penggemukkan sapi potong, yaitu ketersediaan bakalan sapi potong, ketersediaan pakan yang cukup berkualitas untuk meningkatkan <i>Average Daily Gain</i> (ADG) maupun adanya pihak off-taker yang stand-by dengan kapasitas yang memadai pengembangan peternakan sapi potong tersebut dapat dipastikan bisnis prosesnya secara <i>Sustainable</i>. Suplly-chain dapat dibangun melalui suatu mediasi perusahaan yang memadai yang memiliki kapasitas dan kompetensi untuk itu harus dibangun sinergi positif antara kawasan dengan perusahaan suplair bakalan sapi potong, perusahaan pakan ternak mapun para pedagang daging maupun perusahaan distributor daging sapi. Sinergi inilah yang menjadikan kawasan ini maju dan sustain untuk mengembangkan kemitraan dengan para peternak plasma (S1, S2, S3, T1, T2).</p>	<p>WT STRATEGY</p> <p>Strategi ini dirumuskan dari kelemahan dan ancaman yang dimiliki Kabupaten Kediri. Alternatif strategi yaitu : (1) Pelatihan dan pemberdayaan peternak dan SDM dinas peternakan. Usaha budidaya sapi potong oleh sebagian besar peternak yang masih bersifat usaha sambilan dengan skala usaha 1 - 4 ekor sapi per peternak ditingkatkan menjadi 10 – 20 ekor perpeternak. Pengembangan kualitas sumber daya manusia peternak dapat dilakukan melalui pelatihan dalam rangka meningkatkan pengetahuan peternak dalam hal beternak sapi potong. Dalam melakukan pembinaan terhadap kelembagaan yang ada dapat dilakukan dengan prinsip pendekatan kelompok dengan cara melakukan bimbingan dan pembinaan petani peternak. Pada peternak yang tergabung dalam kelompok usaha, akan meningkatkan kekuatan posisi tawar peternak dan sekaligus dapat meningkatkan skala usahanya menjadi usaha ternak sapi potong yang berorientasi agribisnis.</p>

<p>mengancam petani yang memiliki pendidikan formal setingkat SMP dan SMA serna generasi berikutnya beralih menjadi buruh pabrik, karena secara ekonomi menjanjikan kepastian untuk mendapat gaji sesuai UMR.</p>	<p>Memanfaatkan lahan yang tidak produktif untuk usaha peternakan, potensi yang dimiliki adalah adanya lahan tidur (\pm 50 Ha) di kawasan Wisata Sugihwaras Kecamatan Ngancar untuk dijadikan lahan penggembalaan bagi ternak rakyat agar meningkatkan pendapatan peternak. Hal ini dimungkinkan strategi untuk menggunakan lahan tidur menjadi lahan yang produktif, khususnya yang menunjang usaha peternakan sapi potong, karena dari pengukuran mengenai hijauan makanan ternak (HMT) sudah sangat minim. Strategi ini perlu ditindaklanjuti, karena dengan percepatan industri sangat dimungkinkan berubah haluan menjadi kawasan pabrikaan. (S1, S2, S3, T3,T4).</p>	<p>Pengembangan sapi potong ini juga harus didukung dan ditempuh melalui dua kebijakan dari pemerintah, yaitu ekstensifikasi dan intensifikasi. Pengembangan sapi potong secara ekstensifikasi menitik beratkan pada peningkatan populasi ternak yang didukung oleh pengadaan dan peningkatan mutu bibit, penanggulangan penyakit, penyuluhan dan pembinaan usaha, bantuan perkreditan, pengadaan dan peningkatan mutu pakan, dan peningkatan mutu bibit, penanggulangan penyakit, penyuluhan dan pembinaan usaha, bantuan permodalan, pengadaan dan peningkatan mutu pakan, dan pemasaran. (W1, T3, T4).</p>
	<p>KEBIJAKAN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan dan Perbaikan sistem pengelolaan peternakan dan membangun hubungan <i>suplly-chain</i> yang sehat dan <i>Sustainable</i>. 2. Pemanfaatan lahan yang tersedia untuk menjadi kawasan peternakan yang menggerakkan peternakan rakyat. 3. Pendidkan dan pembinaan bagi peternak melalui dua kebijakan dari pemerintah, yaitu ekstensifikasi dan intensifikasi. 4. Memberi ruang dan mengundang investor swasta untuk kerjasama usaha dengan sistem bagi hasil. 	

b. Analisa dan Kelayakan Usaha UMKM Dampungan

Peserta menganalisis studi kasus UMKM untuk menentukan kelayakannya, berdasarkan data yang tersedia. Hal-hal yang dapat dinalisis seperti kelayakan pasar, keuangan, teknis, manajerial dan sosial lingkungan. Berikut contoh menilai kelayakan usaha UMKM dari beberapa aspek kelayakan:

Nama Usaha : Warung Sehat Organik

Deskripsi Usaha : Warung Sehat Organik adalah usaha kecil yang menyediakan makanan organik dan sehat di sebuah kota kecil. Mereka mengutamakan bahan-bahan organik, tanpa pestisida, dan menggunakan metode masak sehat.

1) Analisis Kelayakan Aspek SWOT

a) Kelayakan Pasar:

- Kekuatan: Permintaan untuk makanan organik dan sehat semakin meningkat di masyarakat yang lebih peduli akan kesehatan. Terdapat segmen pasar yang menginginkan makanan berkualitas tinggi.
 - Peluang: Peluang untuk menarik pelanggan yang mencari alternatif makanan sehat dalam kota yang belum memiliki banyak pilihan.
 - Kelemahan: Persaingan dengan bisnis makanan lain yang sudah mapan di daerah tersebut.
-

b) Kelayakan Keuangan:

- Kekuatan: Modal awal yang cukup kecil untuk membuka warung makanan organik. Biaya operasional juga dapat dikendalikan dengan baik.

- Kelemahan: Pendapatan awal mungkin rendah karena harus membangun pelanggan dan merek.

c) Kelayakan Teknis:

- Kekuatan: Pemilik usaha memiliki pengetahuan tentang makanan organik dan kesehatan. Mereka dapat memasak makanan sehat dengan baik.
- Kelemahan: Keterbatasan dalam hal infrastruktur dan peralatan dapur yang mungkin diperlukan untuk memenuhi permintaan yang meningkat.

d) Kelayakan Manajerial:

- Kekuatan: Pemilik memiliki pengalaman dalam manajemen bisnis kecil sebelumnya dan memiliki visi yang jelas untuk bisnis ini.
- Kelemahan: Pemilik mungkin perlu meningkatkan keterampilan manajerialnya, terutama dalam hal pemasaran dan pengelolaan stok.

e) Kelayakan Sosial dan Lingkungan:

- Kekuatan: Kontribusi positif terhadap kesehatan masyarakat dengan menyediakan makanan organik.
- Kelemahan: Potensi dampak lingkungan dari sumber daya yang digunakan, seperti pengemasan plastik, perlu dikelola dengan baik.

Kesimpulan Analisis Kelayakan: Warung Sehat Organik memiliki potensi pasar yang kuat dengan permintaan yang meningkat untuk makanan organik dan sehat. Kelayakan keuangan dapat di atasi dengan manajemen yang baik. Namun, diperlukan investasi dalam infrastruktur dan peralatan dapur yang lebih baik. Pemilik memiliki

keterampilan teknis dan manajerial yang cukup, tetapi perlu fokus pada pengembangan merek dan strategi pemasaran. Dengan perhatian yang tepat pada aspek-aspek ini, usaha ini memiliki peluang untuk berhasil dan berkontribusi pada kesehatan masyarakat lokal.

2) Analisis Kelayakan Berdasarkan Rasio Kelayakan

Studi Kasus Analisa Usaha Pnggemukan Sapi Potong

a) Asumsi.

- Sapi bakalan berupa jantan berbobot 250 Kg, dengan harga Rp.25.000 per Kg Hidup.
- Target PBBH 1 kg/hari dengan lama pemeliharaan selama 3 (tiga) bulan. Dengan demikian, pertambahan bobot bakalan diperkirakan sebesar 90 kg. Jika bobot awal sapi 250 Kg, maka bobot sapi siap jual bertambah menjadi 340 kg/ekor.
- Pakan selama penggemukan yaitu rumput gajah, dedak padi halus, garam dapur, kapur, dan tulang dengan komposisi 25 Kg rumput gajah, 6 Kg dedak padi halus, 100 g garam dapur, 50 g kapur dan 50 g tepung tulang.
- Satu orang tenaga kerja bisa menangani 10 ekor sapi.
- Kandang dibuat semi permanen dengan lantai cor semen, dinding, dan kerangka terbuat dari papan kayu serta atap genting. Kandang bisa dipakai selam 4 tahun.
- Masa pakai peralatan dengan perlengkapan kandang selama 1 tahun.
- Dari 10 ekor sapi tersebut, dihasilkan 5 rit kotoran per minggu sehingga selama satu bulan dihasilkan 60 rit. Kotoran tersebut dijual dengan harga Rp. 160.000 per rit.
- Harga berlaku di Magelang, Boyolali, Wonogiri, dan sekitarnya

- Hasil analisis SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, sangat mendukung dan layak untuk ditindaklanjuti.
- Kebutuhan biaya investasi dan modal kerja berasal dari modal yang disetor
- Laba dibagi ke pemodal (dividend payout rate) sebesar 40%

b) Investasi.

- Sewa lahan 500 meter persegi selama 1 tahun Rp. 500.000.
- Membangun kandang Rp. 10.000.000.
- Peralatan dan perlengkapan kandang Rp. 500.000.

Total Investasi Rp. 11.000.000

c) Perhitungan

No	Keterangan	Total Harga (Rp)
1	Biaya Operasional <ul style="list-style-type: none"> ○ Penyusutan sewa lahan $\frac{3}{12} \times \text{Rp. } 500.000 = \text{Rp. } 125.000$ ○ Penyusutan kandang $\frac{3}{48} \times \text{Rp. } 10.000.000 = \text{Rp. } 625.000$ ○ Penyusutan peralatan dan perlengkapan $\frac{3}{12} \times \text{Rp. } 500.000 = \text{Rp. } 125.000$ 	875.000
2	Pembelian bakalan 10 ekor x 250 kg x Rp. 25.000/Kg	62.500.000
3	Pakan Selama 3 Bulan <ul style="list-style-type: none"> ○ Rumput gajah 25 Kg x 90 hari x 10 ekor x Rp 100 =Rp.2.250.000 ○ Dedak Padi halus 6 Kg x 90 hari x10 ekor x Rp. 2.500 = Rp. 13.500.000 ○ Garam dapur 1 ons x 90 hari x 10 ekor x Rp. 100 =Rp.90.000 ○ Kapur 	

	<p>0,5 ons x 90 hari x 10 ekor x Rp.100 = Rp. 45.000</p> <p>o Tepung Tulang 0,5 ons x 90 hari x 10 ekor x Rp 450 =Rp. 202.000</p> <p>o Tenaga Kerja 1 orang x 90 hari x Rp. 50.000 = Rp. 4.500.000</p> <p>Biaya tidak tetap</p> <p style="text-align: right;">20.587.500</p> <hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <p>Total Biaya</p> <p style="text-align: right;">83.962.500</p>	
	<p>Penerimaan</p> <p>o Penjualan Sapi 10 ekor x 340 kg/ekor x Rp. 25.000/kg</p> <p style="text-align: right;">85.000.000</p> <p>o Penjualan kotoran 60 rit x Rp. 160.000</p> <p style="text-align: right;">9.600.000</p> <hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <p>Jumlah Penerimaan</p> <p style="text-align: right;">94.600.000</p>	
4	Keuntungan 94.600.000 - 83.962.500	10.637.500

d) Break Event *Point* (BEP)

No	Perhitungan <i>Ratio</i>	Keterangan
1	<p>o BEP volume produksi</p> <p>$\frac{\text{Total biaya operasional}}{\text{Harga produksi}}$</p> <p>$\frac{83.962.500}{\text{Rp. 25.000}} = 3.358,5$</p>	Artinya, titik balik modal akan tercapai bila total bobot badan yang digemukakan mencapai 3.358,5 Kg
2	<p>o BEP harga produksi</p> <p>$\frac{\text{Total biaya}}{\text{Volume produksi}}$</p> <p>$\frac{83.962.500}{3.400 \text{ Kg}} = \text{Rp. 24.695/Kg}$</p>	Artinya, titik balik modal akan tercapai bila sapi dijual dengan harga Rp. 24.695/Kg bobot hidut
3	<p>o R/C <i>Ratio</i></p> <p>$\frac{\text{Total penerimaan}}{\text{Total biaya operasional}}$</p> <p>$\frac{94.600.000}{83.962.500} = 1,127$</p>	R/C bernilai lebih dari satu artinya usaha penggemukan 10 ekor sapi berbobot masing masing 250 Kg dengan PBH 1 kg/hari selama 3

	83,962.500	bulan cukup layak dilakukan.
3	Rasio Laba $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Biaya Operasional}} \times 100\%$ $\frac{10.638.00}{83.962.500} \times 100\% = 12,67\%$	Rasio Laba sebesar 12,67% berarti setiap pengeluaran sebesar Rp. 1 akan bisa diperoleh keuntungan sebesar Rp. 0,1267
4	Rasio <i>Return on Investment</i> (ROI) $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Biaya Investasi}} \times 100\%$ $\frac{10.638.00}{94.962.500} \times 100\% = 11,20\%$	ROI 11,20% mencerminkan bahwa investasi tersebut efisiensi atau hasil investasi relatif terhadap jumlah uang yang diinvestasikan
5	Rasio <i>Return on Equity</i> (ROE) $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$ $\frac{10.638.00}{94.962.500} \times 100\% = 11,20\%$	ROE 11,20% mencerminkan bahwa investasi tersebut efisiensi atau hasil investasi relatif terhadap jumlah uang yang diinvestasikan
6	<i>Sustainable Growth Rate</i> (SGR) $\text{ROE} \times (1 - \text{Devidend Payout Ratio})$ $11,20\% \times (1 - 40\%) = 6,72\%$	SGR 6,72% menunjukkan nilai positif, bisnis memiliki potensi pertumbuhan yang berkelanjutan

2. Penyusunan Studi Kelayakan Usaha UMKM Dampingan.

Peserta akan diberikan data nyata atau kasus UMKM dan diminta untuk menyusun studi kelayakan bisnis berdasarkan data tersebut. Ini adalah latihan praktis yang dapat memberikan pengalaman langsung dalam menyusun studi kelayakan. Studi kasus dapat menjadi dasar pemberian tugas-tugas perorangan atau kelompok. Secara individual peserta dapat diberi data nyata atau kasus UMKM dan diminta untuk menyusun studi kelayakan bisnis berdasarkan data tersebut kemudian diminta untuk menulis suatu analisa dan rekomendasi-rekomendasi yang dianggap sesuai. Ini adalah latihan praktis yang dapat memberikan pengalaman langsung dalam menyusun studi kelayakan.

Ini juga memungkinkan para peserta pelatihan untuk menjalankan proses pembelajaran, mencoba-coba keterampilan yang baru diperoleh, mempelajari lebih mendalam serta mendemonstrasikan apa yang telah dipelajari tersebut. Dari hasil penulisan kasus yang dilakukan sendiri, para peserta dapat:

- a. menunjukkan bahwa mereka mampu mengaplikasikan teori pada situasi-situasi yang nyata.
- b. membuktikan mereka dapat mengidentifikasi masalah-masalah dan tantangan-tantangan.
- c. menunjukkan kemampuan mereka untuk mengkaji fakta-fakta, menilai hubungan-hubungan *stakeholder* dan menganalisa "big-picture" (gambaran umum).
- d. melatih keahlian analitis, strategis dan pemecahan masalah dengan menawarkan alternatif untuk menyelesaikan suatu tugas atau solusi suatu masalah.

3. *Role-Play (in class - berpasangan)*

- a. Konsultasi perbaikan studi kelayakan usaha

Peserta akan berpasangan dan menukarkan proposal studi kelayakan yang telah dibuat. Mereka saling memberikan umpan balik dan saran untuk memperbaiki studi kelayakan masing-masing. Ini adalah pelatihan yang baik dalam memberikan dan menerima masukan yang konstruktif. Bermain peran atau *role playing* adalah metode pembelajaran yang di dalamnya terdapat perilaku pura-pura (berakting) dari peserta sesuai dengan peran yang telah ditentukan, dimana peserta menirukan situasi proses penyusunan kelayakan usaha terhadap UMKM dampingan sedemikian rupa dengan tujuan memberikan gambaran dan mengekspresikan tingkah laku, ungkapan, gerak-gerik dalam proses penyusunan kelayakan usaha. Metode bermain peran dalam proses



pembelajaran bertujuan agar siswa dapat mendramatisasikan tingkah laku, atau ungkapan gerak-gerik wajah seseorang dalam hubungan sosial atau manusia. Menurut Saefuddin dan Berdiati (2014), metode pembelajaran bermain peran memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Memberikan pengalaman konkret dari apa yang telah dipelajari.
- 2) Mengilustrasikan prinsip-prinsip dari materi pembelajaran.
- 3) Menumbuhkan kepekaan terhadap masalah-masalah yang mungkin terjadi saat proses pendampingan penyusunan kelayakan usaha.

Model pembelajaran bermain peran penekanannya terletak pada keterlibatan emosional dan pengamatan indera ke dalam suatu situasi masalah yang secara nyata dihadapi. Peserta diperlakukan sebagai subyek pembelajaran, secara aktif melakukan praktik-praktik berbahasa (bertanya dan menjawab) bersama pasangannya pada situasi tertentu.

Teknis pembelajaran *role-play* dilakukan secara berpasangan untuk menghadirkan suasana konsultasi antara pendamping dengan pelaku usaha UMKM dampingan dan memerankan situasi sebagai berikut:

b. Konsultasi rencana pembiayaan/pendanaan UMKM Dampingan

Peserta akan berpasangan dan berlatih dalam memberikan konsultasi mengenai rencana pembiayaan atau pendanaan bagi UMKM. Ini mencakup pemahaman tentang berbagai opsi pembiayaan yang mungkin cocok untuk usaha UMKM tersebut. Mereka saling memberikan umpan balik dan saran untuk memperbaiki studi kelayakan masing-masing maupun rencana pembiayaan dan pendanaan UMKM dampingan. Cara ini efektif untuk melatih kemampuan analisis dan pengambilan keputusan dalam konteks dunia nyata. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diikuti dalam diskusi kelas semacam ini:

- 1) Langkah 1: Pemilihan Pasangan.
Mintalah peserta untuk berpasangan secara acak atau membiarkan mereka memilih pasangan mereka sendiri, tergantung pada preferensi instruktur.
- 2) Langkah 2: Penugasan Studi Kasus.
Instruktur dapat memberikan studi kasus fiktif atau nyata tentang UMKM yang membutuhkan pembiayaan atau pendanaan. Peserta akan menggunakan studi kasus ini sebagai dasar untuk memberikan konsultasi.
- 3) Langkah 3: Analisis Studi Kasus.
Setiap pasangan peserta harus menganalisis studi kasus dengan seksama. Mereka perlu memahami latar belakang bisnis, situasi saat ini, dan kebutuhan pembiayaan yang dihadapi UMKM tersebut.
- 4) Langkah 4: Diskusi Konsultasi.
Peserta dalam pasangan bertukar peran sebagai konsultan dan pemilik UMKM. Seorang peserta bertindak sebagai pemilik UMKM yang membutuhkan pembiayaan, sementara pasangannya bertindak sebagai konsultan yang memberikan saran.
- 5) Langkah 5: Presentasi Konsultasi.
Setelah diskusi konsultasi, setiap pasangan harus mempersiapkan presentasi singkat (biasanya 5-10 menit) yang merangkum rencana pembiayaan yang mereka sarankan. Presentasi ini harus mencakup alasan-alasan di balik rencana tersebut, sumber dana yang direkomendasikan, strategi pengembalian, dan pertimbangan risiko.
- 6) Langkah 6: Diskusi Kelas.
Setelah setiap pasangan selesai melakukan presentasi, seluruh kelas dapat terlibat dalam sesi diskusi. Ini akan memberikan kesempatan untuk berbagi berbagai ide dan pendapat mengenai rencana pembiayaan yang telah diajukan.



7) Langkah 7: Evaluasi.

Instruktur dapat memberikan umpan balik atau evaluasi terhadap presentasi dan rencana pembiayaan yang telah diajukan oleh setiap pasangan. Ini akan membantu peserta untuk memahami aspek-aspek mana yang dapat ditingkatkan.

8) Langkah 8: Pertukaran Peran.

Instruktur dapat meminta peserta untuk menukar peran sehingga setiap peserta memiliki kesempatan untuk berperan sebagai konsultan dan pemilik UMKM dalam diskusi konsultasi berikutnya.

Dengan menggunakan pendekatan berpasangan dalam memberikan konsultasi mengenai rencana pembiayaan atau pendanaan bagi UMKM, peserta dapat mengasah kemampuan analisis, pemecahan masalah, dan komunikasi mereka dalam konteks praktis. Ini juga memungkinkan mereka untuk melihat berbagai sudut pandang dan solusi yang mungkin dalam memberikan saran kepada bisnis UMKM

4. Penyusunan Laporan Penilaian Kelayakan/Kesiapan UMKM Dampingan untuk mendapatkan Pembiayaan/Pendanaan Syariah (*Financing/Investment Readiness Report*)

Menyusun laporan studi kelayakan bisnis dilakukan setelah proses desain dan analisis data dalam studi kelayakan bisnis selesai. Laporan Penilaian Kelayakan Usaha UMKM adalah sebuah dokumen tertulis yang menyajikan analisis mendalam mengenai keberlanjutan, potensi pertumbuhan, dan kesiapan suatu usaha UMKM. Laporan ini disusun untuk memberikan gambaran komprehensif tentang apakah suatu usaha UMKM memiliki landasan yang kuat untuk berhasil dan memperoleh dukungan, seperti pembiayaan atau investasi. Laporan studi kelayakan bisnis harus tertulis dan dibuat dengan sistematis dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami.

Laporan studi kelayakan bisnis harus dapat menunjukkan dengan tegas manfaat studi kelayakan bisnis bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Bagi investor, studi kelayakan bisnis harus mampu menunjukkan kebutuhan investasi dan proyeksi tingkat pengembalian sebagai dasar untuk memutuskan ikut tidaknya menanamkan modal dalam bisnis tersebut. Bagi kreditur, studi kelayakan bisnis harus mampu menunjukkan struktur modal dan besarnya kebutuhan kredit serta besarnya resiko bisnis yang mungkin timbul sebagai dasar untuk memutuskan apakah akan memberikan kredit atau tidak. Bagi manajemen, studi kelayakan bisnis harus mampu memberikan informasi kebutuhan investasi dan tingkat pengembalian serta prospek bisnis yang akan datang sebagai dasar pertimbangan bagi manajemen untuk merealisasikan ide bisnis tersebut atau tidak.

Dalam penulisan laporan studi kelayakan bisnis terdapat bagian-bagian, dimana bagian-bagian tersebut pada prinsipnya sama dengan bagian laporan penelitian pada umumnya. Namun, karena studi kelayakan bisnis terdiri dari beberapa aspek maka sering kali setiap aspek dalam laporan studi kelayakan bisnis dibahas dalam satu bab tersendiri sehingga jumlah bab dalam laporan studi kelayakan bisnis seringkali lebih banyak dibandingkan dengan laporan penelitian pada umumnya. Laporan studi kelayakan bisnis yang lengkap dibagi menjadi tiga bagian penting, yaitu:

a. Bagian awal.

Sampul.

Halaman daftar isi.

Halaman daftar tabel (jika ada).

Halaman daftar gambar (jika ada).

Halaman daftar singkatan (jika ada).



Halaman daftar lampiran (jika ada).

b. Bagian utama.

Terdiri dari BAB:

- 1) BAB I. Ikhtisar; berisi tentang latar belakang dan hasil analisis setiap aspek kelayakan bisnis, kesimpulan dan saran secara singkat.
- 2) BAB II. Latar belakang bisnis.
 - A. Alasan dibangunnya bisnis.
 - B. Kondisi industri.
- 3) BAB III. Aspek hukum.
 - A. Analisis kesesuaian bisnis dengan hukum.
 - B. Analisis kemampuan memenuhi perizinan.
 - C. Analisis badan usaha.
 - D. Analisis profil pemilik.
 - E. Kesimpulan analisis aspek hukum.
- 4) BAB IV. Aspek lingkungan.
 - A. Analisis lingkungan operasional.
 - B. Analisis lingkungan dekat.
 - C. Analisis lingkungan jauh.
 - D. Kesimpulan analisis aspek lingkungan.
- 5) BAB V. Aspek pasar dan pemasaran.
 - A. Analisis potensi pasar.
 - B. Analisis persaingan.
 - C. Analisis *market share*.
 - D. Analisis strategi pemasaran untuk mencapai *market share*.
 - E. Kesimpulan analisis aspek pasar dan pemasaran.
- 6) BAB VI. Aspek teknis dan teknologi.
 - A. Analisis lokasi bisnis.
 - B. Analisis luas produksi.

- C. Analisis layout pabrik.
- D. Analisis kesiapan teknologi.
- E. Kesimpulan analisis aspek teknis dan teknologi.
- 7) BAB VII. Aspek manajemen dan sumber daya manusia.
 - A. Analisis penjadwalan proyek.
 - B. Analisis kebutuhan tenaga kerja.
 - C. Analisis kemampuan memenuhi kebutuhan tenaga kerja.
 - D. Analisis rencana struktur organisasi.
 - E. Kesimpulan kelayakan aspek manajemen dan SDM.
- 8) BAB VIII. Aspek keuangan.
 - A. Analisis kebutuhan investasi.
 - B. Analisis kebutuhan modal kerja.
 - C. Analisis biaya operasional.
 - D. Analisis struktur permodalan.
 - E. Analisis rasio kelayakan keuangan.
 - F. Kesimpulan analisis aspek keuangan.
- 9) BAB IX. Kesimpulan dan rekomendasi.
 - A. Kesimpulan.
 - B. Rekomendasi.

c. Bagian Akhir

Daftar pustaka.

Lampiran.



C. Membuat Laporan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha

1. Penyusunan Laporan Pendampingan Studi Kelayakan Usaha

Laporan pendampingan studi kelayakan usaha adalah dokumen yang merinci dan mengevaluasi proses penyusunan studi kelayakan usaha. Studi kelayakan usaha sendiri bertujuan untuk mengidentifikasi potensi dan risiko suatu usaha sebelum dilaksanakan. Laporan ini tidak hanya memberikan gambaran umum tentang proses penyusunan studi kelayakan, tetapi juga menyajikan analisis mendalam terhadap setiap aspek yang dievaluasi. Laporan ini setidaknya mencakup beberapa poin penting, seperti:

a. Tujuan Laporan.

Menjelaskan tujuan dari pembuatan laporan ini yaitu evaluasi proses dan hasil kegiatan penyusunan studi kelayakan usaha yang telah dilakukan.

b. Metodologi.

Menjelaskan metode atau pendekatan yang digunakan dalam evaluasi penyusunan studi kelayakan. Misalnya, kenapa menggunakan wawancara atau observasi ataupun analisis dokumen dalam proses evaluasi.

c. Proses Penyusunan Studi Kelayakan.

Rinci langkah-langkah yang diambil dalam penyusunan studi kelayakan, termasuk identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis pasar, analisis finansial, dan sebagainya.

d. Evaluasi Risiko dan Peluang.

Tinjauan menyeluruh terhadap risiko dan peluang yang teridentifikasi selama proses studi kelayakan.



e. Kesimpulan dan Rekomendasi.

Berikan kesimpulan mengenai hasil evaluasi dan rekomendasi terkait dengan kelanjutan atau perbaikan studi kelayakan usaha.

2. *One on One Meeting* (Peserta dengan Instruktur)

a. Evaluasi Proses Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha.

Dalam pertemuan satu lawan satu antara peserta dan instruktur, evaluasi proses pendampingan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selama penyusunan studi kelayakan dilakukan dengan benar. Beberapa poin evaluasi dapat meliputi:

- 1) Kelengkapan Data: Mengevaluasi apakah semua data yang diperlukan telah dikumpulkan dengan baik dan apakah data tersebut relevan.
- 2) Metodologi Penyusunan Studi: Tinjauan terhadap metode yang digunakan dalam penyusunan studi kelayakan, memastikan bahwa proses tersebut sesuai dengan standar terbaik.
- 3) Ketepatan Analisis: Evaluasi analisis pasar, keuangan, teknis, dan aspek-aspek lainnya untuk memastikan bahwa analisis tersebut relevan dan akurat.
- 4) Kualitas Dokumentasi: Memeriksa kualitas dokumentasi dari setiap langkah dalam penyusunan studi kelayakan, termasuk kejelasan, ketepatan, dan keakuratan informasi.

b. Evaluasi Hasil Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha.

Setelah penyusunan studi kelayakan usaha selesai, evaluasi hasil dilakukan untuk menilai kualitas dan keberhasilan studi. Beberapa aspek evaluasi melibatkan:

- 1) Ketepatan rekomendasi: Mengevaluasi sejauh mana rekomendasi yang dihasilkan dapat diimplementasikan dan sejalan dengan tujuan bisnis.
- 2) Kesesuaian dengan standar: Memeriksa apakah hasil studi kelayakan memenuhi standar industri dan apakah proses penyusunan dilakukan sesuai dengan pedoman yang berlaku.
- 3) Kesiapan implementasi: Menilai kesiapan bisnis untuk melaksanakan rekomendasi yang dihasilkan dari studi kelayakan.
- 4) Kesimpulan akhir: Menyusun kesimpulan akhir terkait dengan keberhasilan proses penyusunan studi kelayakan dan memberikan pandangan tentang potensi keberhasilan usaha berdasarkan hasil evaluasi.

Dengan adanya laporan pendampingan dan evaluasi secara menyeluruh, *stakeholders* dapat membuat keputusan yang jelas tentang kelanjutan usaha yang direncanakan.

D. Evaluasi Pengetahuan

FORMAT PILIHAN GANDA

EVALUASI PENGETAHUAN - PILIHAN GANDA

Nama Instruktur	:	
Nama Peserta	:	
Tanggal	:	

*Coret yang tidak perlu

Unit Kompetensi	Kode Unit	:	M.70PEN00.028.1
	Judul Unit	:	Melakukan Pendampingan Penyusunan Kelayakan usaha

Jawab semua pertanyaan berikut:

1. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, berapakah kriteria modal paling besar yang dimiliki usaha mikro?
 - a. Rp. 150 juta
 - b. Rp. 300 juta
 - c. Rp. 500 juta
 - d. Rp. 1 Miliar

2. Sedangkan kriteria penjualan pertahun untuk usaha mikro sebesar?
 - a. ≤ Rp. 500 juta
 - b. ≤ Rp. 750 juta
 - c. ≤ Rp. 1 Miliar
 - d. ≤ Rp. 2 Miliar

3. Hasil pemikiran para pendirinya terkait gambaran masa depan organisasi, disebut?
 - a. Visi
 - b. Misi
 - c. Tujuan
 - d. Nilai

4. Berikut adalah bentuk visi dari suatu usaha?
 - a. Menjadi leader market di pasar lokal.
 - b. Meningkatkan penjualan.
 - c. Memperluas pasar dan melakukan Inovasi pasar.
 - d. Membangun jaringan dengan stake holder.

5. Salah satu cara menentukan tujuan agar arah UMKM jelas adalah dengan menentukan *Measurable*. Contoh yang tepat dalam menentukan *Measurable* adalah....
 - a. Jika kemampuan UMKM menjangkau pasar 1 juta orang, maka target yang dibuat harus terukur sampai 1 juta orang
 - b. Jika kemampuan UMKM menjangkau pasar 1 juta orang, maka menentukan sasaran pasar harus komunitas tertentu
 - c. Jika kemampuan UMKM menjangkau pasar 1 juta orang, maka target pencapaian pasar harus dibatasi waktunya
 - d. Jika kemampuan UMKM menjangkau pasar 1 juta orang, maka target yang dibuat harus menyesuaikan dengan kondisi pasar kekinian

LEMBAR JAWABAN

EVALUASI PENGETAHUAN – PILIHAN GANDA

Nama Instruktur	:	
Nama Peserta	:	
Tanggal	:	

*Coret yang tidak perlu

Unit Kompetensi	Kode Unit	:	M.70PEN00.028.1
	Judul Unit	:	Melakukan Pendampingan Penyusunan Kelayakan usaha

Lembar Jawaban Pertanyaan Tertulis – Pilihan Ganda:

No.	Jawaban				Rekomendasi	
					K	BK
1.	A	B	C	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	A	B	C	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	A	B	C	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	A	B	C	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	A	B	C	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nama	Peserta:	Instruktur:
Tanda Tangan dan Tanggal		

KUNCI JAWABAN

EVALUASI PENGETAHUAN - PILIHAN GANDA

Nama Instruktur	:	
Nama Peserta	:	
Tanggal	:	

*Coret yang tidak perlu

Unit Kompetensi	Kode Unit	:	M.70PEN00.028.1
	Judul Unit	:	Melakukan Pendampingan Penyusunan Kelayakan Usaha

Kunci Jawaban Pertanyaan Tertulis – Pilihan Ganda:

No.	Jawaban
1	D
2	D
3	A
4	A
5	A



Aspek Penting Penilaian Kelayakan Usaha.

- 01** Analisis Aspek Organisasi dan Manajemen.
- 02** Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran
- 03** Analisis Aspek Teknis Produksi dan Teknologi
- 04** Analisis Aspek Keuangan



Lampiran

1. Daftar Istilah

1.	Alternatif defensif	Strategi yang berfokus pada tindakan reaktif untuk mempertahankan pangsa pasar, keuntungan, atau pengaruh yang ada
2.	Alternatif ofensif	Strategi yang berfokus pada tindakan proaktif untuk meningkatkan pangsa pasar, keuntungan, atau pengaruh
3.	<i>Assessment</i>	Evaluasi atau estimasi terhadap sifat, kualitas, atau kemampuan seseorang atau sekelompok orang atau sesuatu yang dapat dievaluasi.
4.	<i>Blended</i>	Pelatihan dengan pertemuan campuran atau kombinasi antara Luring dengan Daring.
5.	<i>Cash-flow</i>	Arus kas yaitu laporan keuangan yang menunjukkan pergerakan uang masuk dan keluar dari suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu
6.	<i>Critical Point</i>	Titik kritis atau poin pembahasan yang paling penting.
7.	Daring	Pelatihan dengan pertemuan tatap muka tidak langsung menggunakan media online.
8.	Disrupsi bisnis	Perubahan mendadak dan tidak terduga yang terjadi di pasar atau industri yang dapat mempengaruhi model bisnis dan kinerja
9.	Dividen	Pendapatan perusahaan yang dibagikan kepada para pemegang saham secara regular.
10.	<i>Dividend Payout Ratio (DPR)</i>	Rasio pembayaran dividen adalah proporsi pendapatan yang dibayarkan sebagai dividen kepada pemegang saham, biasanya dinyatakan dalam persentase.
11.	Ekuitas	Hak kepemilikan atas suatu aset atau disebut juga sebagai saham dalam suatu perusahaan.
12.	<i>Financing</i>	Penyediaan dana atau sumber daya keuangan untuk mendukung suatu aktivitas atau proyek
13.	Indikator Perilaku	Perilaku peserta pelatihan berbasis kompetensi yang diamati/dinilai.
14.	Instruktur	Pembimbing pelatihan.
15.	<i>Investment Readiness Report</i>	Laporan yang menilai kesiapan sebuah perusahaan untuk mendapatkan investasi dari sumber eksternal, seperti modal ventura, angel investor, atau perusahaan ekuitas swasta
16.	Lembaga Keuangan	Lembaga yang menyalurkan dana hutang/permodalan kepada UMKM dapat berbentuk Bank ataupun Bukan Bank.
17.	<i>Leverage</i>	Penggunaan dana pinjaman atau memanfaatkan aset (modal yang ada) untuk memperbesar potensi keuntungan

18.	Likuiditas	Kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajibannya yang jatuh tempo dalam jangka pendek
19.	Luring	Pelatihan dengan pertemuan tatap muka langsung di kelas/ruangan.
20.	<i>Off-taker</i>	Pihak yang berkomitmen untuk membeli produk atau jasa dari produsen dengan harga dan waktu yang telah ditentukan
21.	<i>Online single submission (OSS)</i>	Sistem perizinan berusaha yang terintegrasi secara elektronik dengan seluruh kementerian/lembaga negara hingga pemerintah daerah (pemda) di Indonesia
22.	PBK	Kependekan dari Pelatihan Berbasis Kompetensi, dimana pelatihan ini adalah pelatihan kerja yang menitikberatkan pada penguasaan kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan standar yang ditetapkan dan persyaratan di tempat kerja.
23.	Pembiayaan	Penyaluran dana atau permodalan kepada UMKM.
24.	Pembiayaan Syariah	Penyaluran dana atau permodalan dengan menggunakan akad-akad syariah.
25.	Profitabilitas	Kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dari kegiatan operasinya
26.	ROE	Tingkat pengembalian atas ekuitas pemegang saham. Rumus = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$
27.	ROI	Mengukur keuntungan investasi terhadap biaya investasi $\frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Biaya Investasi}} \times 100\%$
28.	<i>Self financing (internal financing)</i>	Kemampuan suatu perusahaan untuk mendanai operasinya dan pertumbuhannya dengan menggunakan sumber daya internalnya sendiri
29.	Silabus	Ikhtisar/ringkasan suatu pelajaran yang disajikan dalam aturan yang logis atau semakin sulit.
30.	<i>Supply-chain</i>	<i>Supply chain</i> (rantai pasok), yaitu jaringan organisasi, kegiatan, orang, teknologi, dan sumber daya yang terlibat dalam proses menciptakan dan mengirimkan produk atau jasa kepada konsumen akhir
31.	UMKM	Kependekan dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang berarti pelaku usaha yang bergerak dengan skala usaha yang masuk dalam kriteria usaha mikro atau usaha kecil atau usaha menengah.
32.	UMKM Dampingan	Data pelaku UMKM yang telah menjadi tugas pendamping untuk dibina dan dikembangkan.

2. Referensi

1.	Amirullah. 2021. Studi Kelayakan Bisnis: Konsep, Teknik, dan Aplikasi. Jakarta: Erlangga. ISBN: 978-602-298-970-2
2.	Arief, M. R., Budiman, A., & Sari, I. P. (2020). Pengaruh Sumber Pendanaan Internal dan Eksternal terhadap Keputusan Investasi. <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia</i> , 16(2), 105-114.
3.	Arifin, Zainal dkk. 2023. Pengantar dan Model Kewirausahaan Era Digital. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia
4.	Hasan, Samsurijal dkk. 2022. Studi Kelayakan Bisnis. Banyumas: CV. Pena Persada
5.	Heriyanto, A.Y.B, Studi Kelayakan Bisnis for Starting a Small Business. Universitas Mohammad Husni Thamrin: Prodi Manajemen
6.	Ichsan, R.N dkk. 2019. Studi Kelayakan Bisnis (<i>Business Feasibility Study</i>). Medan: CV. Manhaji
7.	Nurlaela, dkk. 2023 Buku Ajar Kewirausahaan. Yogyakarta: Deepublish Digital
8.	Safitri, M. E & Endang M. 2022. Buku Ajar Kewirausahaan. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management
9.	Shalahuddin, Iwan dkk. 2018. Prinsip-Prinsip Dasar Kewirausahaan. Yogyakarta: Deepublish
10.	Suprpto. 2020. Studi Kelayakan Bisnis: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Andi. ISBN: 978-602-258-362-0
11.	Widyaningsing & Ariyanti. 2018. Aspek Hukum Kewirausahaan. Malang: Polinema Press Politeknik Negeri Malang
12.	https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-visi-misi/ diakses tanggal 25 September 2023
13.	https://www.jurnal.id/id/blog/aspek-manajemen-studi-kelayakan-bisnis/
14.	https://www.hukumonline.com/pusatdata/detail/28029/uu-no-20-tahun-2008-usaha-mikro,-kecil,-dan-menengah/document?utm_source=website&utm_medium=internal_link_klinik&utm_campaign=uu_20_2008

3. Unit Kompetensi

KODE UNIT : **M.70PEN00.028.1**

JUDUL UNIT : Melakukan Pendampingan Penyusunan Studi Kelayakan Usaha.

DESKRIPSI UNIT : Unit ini berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam melakukan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha UMKM.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menyiapkan bahan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha.	1.1 Kebutuhan pengembangan usaha UMKM dampingan diidentifikasi. 1.2 Format dan materi penyusunan studi kelayakan usaha, meliputi aspek kelembagaan, produksi, pemasaran, dan keuangan disiapkan. 1.3 Aplikasi/software penyusunan studi kelayakan usaha disiapkan. 1.4 Bahan pendampingan penyusunan studi kelayakan disiapkan.
2. Memberikan pelatihan/ coaching dan konsultasi tentang penyusunan studi kelayakan usaha.	2.1 Pelatihan/konsultasi penyusunan studi kelayakan usaha dilakukan. 2.2 Coaching penyusunan studi kelayakan usaha dilakukan sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha UMKM dampingan. 2.3 Konsultasi perbaikan aspek kelembagaan dan perizinan, produksi, pemasaran, pembiayaan dan rencana pinjaman dilakukan.
3. Membuat laporan pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha.	3.1 Hasil penyusunan studi kelayakan usaha UMKM dimonitor. 3.2 Proses dan hasil pendampingan penyusunan studi kelayakan dievaluasi. 3.3 Pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha dilaporkan.



BATASAN VARIABEL

1. Konteks variabel

- 1.1 Unit kompetensi ini digunakan untuk pendampingan penyusunan studi kelayakan usaha.
- 1.2 Studi kelayakan usaha adalah penilaian rencana usaha UMKM dampingan dalam rangka meningkatkan skala usaha.
- 1.3 Appraisal kelayakan usaha adalah penilaian kelayakan usaha UMKM dampingan yang dilakukan oleh pihak ketiga.
- 1.4 Data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan studi kelayakan usaha, meliputi aspek kelembagaan dan perizinan, produksi, pemasaran, pembiayaan dan rencana pengembalian pinjaman.
- 1.5 Data dan informasi aspek kelembagaan dan perizinan terdiri dari legalitas lembaga dan legalitas usaha.
- 1.6 Data dan informasi aspek produksi terdiri dari gambaran alur proses produksi dari bahan baku sampai dengan barang jadi, informasi tentang ketersediaan bahan baku dan cara pembayaran, kapasitas mesin dan peralatan, penyusutan mesin dan peralatan.
- 1.7 Data dan informasi aspek pemasaran terdiri dari data dan informasi tentang penjualan, persaingan dan pangsa pasar, data dan informasi tentang rencana dan realiasi penjualan yang lalu dan rencana kedepan, dan cara pembayaran penjualan.
- 1.8 Data dan informasi aspek pembiayaan dan keuangan terdiri dari permodalan UMKM, modal sendiri, modal pinjaman, rasio-rasio keuangan Return on Investment, Rentabilitas, Solvabilitas, Cash Flow keuangan usaha UMKM dan rencana pengembalian pinjaman.
- 1.9 Pelaksanaan pelatihan/konsultasi pelatihan penyusunan studi kelayakan usaha (KUK 2.1) didahului dengan persiapan ruangan dan perlengkapan pelatihan serta konfirmasi waktu pelaksanaan dengan UMKM dampingan.

2. Peralatan dan perlengkapan.

2.1 Peralatan.

2.1.1 Mesin hitung/Kalkulator.

2.1.2 Komputer dan Printer.

2.1.3 Alat komunikasi.

2.2 Perlengkapan.

2.2.1 Alat tulis kantor.

2.2.2 Laporan keuangan UMKM.

2.2.3 Dokumen tentang legalitas lembaga dan usaha, produksi, pemasaran, pembiayaan dan rencana pengembalian pinjaman.

3. Peraturan yang diperlukan.

3.1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

3.2 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan.

3.3 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

3.4 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

3.5 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

4. Norma dan Standar.

4.1 Norma

4.1.1 Kode etik pendamping UMKM.

4.2 Standar

4.2.1 Prosedur Operasional Baku (POB) pendampingan UMKM.

PANDUAN PENILAIAN

1. Konteks penilaian

1.1 Penilaian dilakukan terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dipersyaratkan.



- 1.2 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan terhadap proses dan/atau hasil pekerjaan.
 - 1.3 Penilaian unit ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja.
 - 1.4 Penilaian unit ini dilakukan dengan metode penilaian portofolio dan/atau uji tertulis dan/atau wawancara dan/atau observasi dan/atau simulasi dan/atau demonstrasi dan/atau praktik pembuatan studi kelayakan usaha.
2. Persyaratan kompetensi (Tidak ada)
 3. Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Dasar-dasar manajemen.
 - 3.1.2 Aspek legalitas lembaga dan perizinan usaha, produksi, pemasaran, pembiayaan dan keuangan.
 - 3.1.3 Perencanaan usaha.
 - 3.1.4 Sumber daya produktif bagi pengembangan UMKM.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan analisis aspek legalitas lembaga dan perizinan usaha, produksi, pemasaran, pembiayaan dan keuangan.
 - 3.2.2 Melakukan analisis Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) atau Balance Score Card (BSC).
 4. Sikap kerja yang diperlukan
 - 4.1 Teliti dalam mengidentifikasi bidang usaha sasaran UMKM dampingan.
 - 4.2 Cermat dalam menganalisis aspek legalitas lembaga dan perizinan usaha, produksi, pemasaran, pembiayaan dan keuangan.
 - 4.3 Cermat dalam menerjemahkan ketentuan dan persyaratan penilaian studi kelayakan usaha oleh pihak ketiga.

5. Aspek kritis

5.1 Kecermatan dalam mengidentifikasi akurasi data dan informasi terkait aspek legalitas lembaga dan perizinan usaha, produksi, pemasaran, pembiayaan dan keuangan.

5.2 Ketelitian dalam melakukan monitoring hasil penyusunan studi kelayakan usaha.



Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS)

Gedung Djuanda II Lantai 17, Kementerian Keuangan

Jl. Dr Wahidin Raya No.01 Jakarta Pusat