

**Business Development Services untuk Usaha Kecil:  
Pedoman Prinsip-prinsip untuk  
Intervensi Lembaga Donor**

Edisi 2001

Disusun oleh

**Committee of Donor Agencies  
for Small Enterprise Development**

Secretariat:

SME Dept., MSN F2K-207

World Bank Group

1818 H Street NW

Washington, DC 20043, USA

Fax: (202) 522-3742

February 2001

# Daftar Isi

---

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>3</b>
<b>PENDAHULUAN</b>	<b>4</b>
<b>1 ASUMSI DAN PRINSIP-PRINSIP DASAR</b>	<b>6</b>
1.1 Visi	6
1.2 Lingkup BDS	6
1.3 Para Pelaku dan Perananannya	8
1.4 Mencapai Jangkauan Sasaran dan Kestinambungan	10
<b>2 PERENCANAAN PROGRAM, DESAIN DAN EVALUASI</b>	<b>10</b>
2.1 Pengkajian Pasar	10
2.2 Sisi-Permintaan versus Intervensi Sisi-Penyediaan	11
2.3 Mekanisme Penyediaan Jasa dan Pembayaran	11
2.4 Subsidi	11
2.5 Strategi Keluar	12
2.6 Fokus pada Bantuan Teknis dan Insentif	13
2.7 Memilih Lembaga Mitra	13
2.8 Peran Fasilitator BDS	13
2.9 Pengukuran Kinerja dan Penilaian	14
<b>3 IMPLIKASI BAGI LEMBAGA-LEMBAGA DONOR</b>	<b>15</b>
3.1 Pengawasan Lembaga Donor	15
3.2 Kehadiran Lembaga Donor	16
3.3 Koordinasi Lembaga Donor	16
<b>4 ANNEX - I : DEFINISI</b>	<b>17</b>
<b>5 ANNEX-II : KERANGKA PENGUKURAN KINERJA BDS</b>	<b>19</b>
<b>6 ANNEX-III: Anggota Komite Donor untuk Pengembangan Usaha Kecil</b>	<b>21</b>
<b>7 ANNEX-IV: LEMBAGA MULTILATERAL</b>	<b>22</b>

## KATA PENGANTAR

Lembaga-lembaga donor sudah lama mengakui bahwa Usaha Kecil (UK)<sup>1</sup> memberikan kontribusi penting dalam rangka penanggulangan kemiskinan, penyediaan kesempatan bekerja dan pengembangan sektor swasta. UK, terutama usaha mikro, memberikan jalan keluar bagi tenaga kerja yang tidak mendapatkan pekerjaan tetap maupun membuka peluang bagi wirausahawan miskin untuk meningkatkan pendapatan. UK, terutama UKM juga menyediakan sarana untuk memperoleh dan menerapkan ketrampilan untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan sektor swasta, menyediakan peluang untuk memperoleh penghasilan yang lebih baik bagi golongan miskin dan dengan demikian meningkatkan pendapatan nasional. Berdasarkan hal-hal di atas, baik lembaga donor maupun pemerintah mencoba mempromosi sektor UK melalui dukungan jasa keuangan maupun non-keuangan yang sesuai untuk UK.

Setelah beberapa tahun berupaya membangun kesepakatan tentang prinsip pemilihan dan dukungan pendampingan keuangan mikro dan usaha kecil,<sup>2</sup> Komite Lembaga Donor untuk Pengembangan Usaha Kecil (lihat Annex-III) memberi perhatian pada Jasa Pengembangan Usaha/*Business Development Services* (BDS)—cakupan yang luas jasa non-finansial bagi UK untuk mulai berusaha, bertahan hidup, meningkatkan produktivitas, daya-saing dan mengembangkan usaha. Pedoman Prinsip-prinsip ini timbul dari upaya komunitas lembaga donor untuk menilai kinerja intervensi BDS yang secara umum kurang berhasil dimasa lalu, mengkaji inovasi saat ini dan praktek kerja yang baik serta mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk BDS sebagai suatu instrumen pengembangan sektor swasta.

Meskipun Lembaga Anggota Komite Donor sudah banyak memberikan dukungan, Pedoman Prinsip-prinsip ini (seperti publikasi Komite Donor lainnya) bukanlah merupakan pernyataan resmi dari setiap anggota Lembaga Donor. Komite Donor menerbitkan Pedoman ini dengan harapan dapat mengembangkan dialog berkelanjutan diantara para donor, praktisi dan pemerintah tentang tujuan dan metodologi yang efektif untuk mendukung jasa-jasa yang dapat mengembangkan Usaha Kecil. Dialog ini diharapkan dapat mengembangkan intervensi yang lebih efektif untuk mendukung dinamika sektor swasta di negara-negara berkembang.

William F. Steel dan Leila M. Webster (World Bank Group), Wakil-wakil Ketua  
Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development

---

<sup>1</sup> Usaha Kecil sering tidak dimasukkan dalam usaha berskala mikro, kecil dan menengah (UMKM), dengan istilah yang khusus tergantung pada konteks tujuan dari negara. Untuk istilah UK, lihat Annex-1.

<sup>2</sup> *Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries in Micro and Small Enterprise Finance* (1995), serta penerbitan lainnya, dapat di-“download” dengan bebas di situs Komite Donor: [<http://www.ilo.org/employment/sedonor>] atau hardcopy dengan mengajukan permintaan kepada Sekretariat.

## PENDAHULUAN

Pada pertemuan tahunan di Budapest tahun 1995, *the Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development* memutuskan untuk fokus BDS bagi Usaha Kecil, dengan tujuan untuk mengetahui dan mendokumentasikan praktek penyediaan jasa yang terbaik. Suatu Kelompok Kerja BDS didirikan dan Pedoman Awal ditulis dan diterbitkan dalam bulan Januari 1998.<sup>3</sup> Banyak lembaga berperan dan berpartisipasi aktif dalam proses ini, termasuk GTZ, ILO, SDC dan DFID.

Dalam rangka pelaksanaan pekerjaan tersebut diatas, dilakukan serangkaian konferensi internasional dan regional dengan bantuan Komite Donor. Banyak anggota lembaga berperan dalam pekerjaan ini, baik sebagian maupun dalam seluruh rangkaian konferensi, termasuk DFID, Ford Foundation, GTZ, IADB, IFC/Mekong Project Development Facility, ILO, USAID dan Bank Dunia, sementara lembaga donor lainnya memberikan kontribusi finansial atau dukungan makalah dan peserta. Konferensi regional fokus ke Afrika (Harare, Zimbabwe, September 1998), Amerika Latin dan Kep. Karibia (Rio de Janeiro, Brazil, Maret 1999) dan Asia (Hanoi, Vietnam, April 2000); Konferensi Internasional dilaksanakan di Rio pada tahun 1999. Disamping itu, suatu Konferensi Virtual tentang Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja untuk BDS dilaksanakan selama bulan Mei-Juni 1999.

Kelompok Kerja BDS menyiapkan konsep dokumen yang mencantumkan prinsip-prinsip pedoman (saat itu disebut *Guidelines*) berdasarkan makalah dan hasil diskusi konferensi. Konsep tersebut merupakan dasar pembahasan dan bahan utama untuk menyusun konsensus tentang prinsip-prinsip intervensi donor dalam BDS. Dalam bulan September 1999, dokumen konsep dibahas dan diperbaiki dalam konsultasi pertemuan Komite Donor di Roma; konferensi bulan Maret 2000 di Hanoi; dalam bulan Juli-Agustus 2000 sewaktu Program Pelatihan BDS di Glasgow (dipimpin oleh Springfield Centre); dalam bulan September 2000 sewaktu seminar ILO di Torino, Italia (*Emerging Good Practices in BDS: First Annual Seminar*); dan bulan Oktober 2000 dalam Pertemuan Tahunan Komite Donor di Vienna. *The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network* dari Amerika Utara juga memberikan masukan substansial melalui Kelompok Kerja BDS. Dengan demikian proses persiapan dokumen ini merupakan pengalaman yang menarik dimana para peserta banyak belajar dan saling bertukar pengalaman.

Kegagalan intervensi tradisional menyediakan jasa BDS yang bermutu dengan biaya terjangkau bagi sebagian besar populasi sasaran Usaha Kecil menjadi motivasi untuk mencari “paradigma baru” tentang BDS. Terdapat pendapat umum bahwa penyediaan jasa-jasa usaha dengan bantuan dan pendanaan publik tidak mencapai tujuannya, yaitu peningkatan produktivitas dan daya-saing usaha, penciptaan lapangan kerja, penanggulangan kemiskinan dan mobilitas sosial. Disamping itu, tidak ada

---

<sup>3</sup> The *Preliminary Guidelines* (buku kuning) telah diterjemahkan dalam bahasa Inggris, Perancis dan Spanyol dan ribuan salinan telah dicetak dan disebar-luaskan. Dapat di ‘down load’ dengan bebas dari situs Komite Donor dan tersedia juga dalam bentuk hard copy.

pengukuran kinerja yang baik untuk membuat evaluasi dan perbandingan program-program.

“Kerangka Kerja BDS” tumbuh dari keyakinan komunitas donor bahwa sasaran ekonomi dan sosial hanya akan tercapai apabila dapat mengandalkan pelaku sektor swasta yang menyediakan beragam layanan jasa. Pemberdayaan sektor swasta untuk mencapai jangkauan yang lebih luas memerlukan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana penyedia BDS dapat mencapai kemandirian finansial atau bahkan mendapatkan keuntungan. Proses penyusunan Pedoman ini diluncurkan berdasarkan kesepakatan dasar tujuan intervensi BDS, yaitu dampak, jangkauan, kesinambungan dan pembiayaan yang efektif.

Berbagai lembaga dan pembuat program BDS mengumpulkan data yang berbeda untuk tujuan evaluasi dan dengan demikian tidak dapat membuat perbandingan kinerja proyek secara efektif. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja/*The Performance Measurement Framework* (PMF) dan berbagai inisiatif lainnya merupakan pekerjaan berlanjut utama para anggota Komite Donor untuk mencapai kesepakatan membuat kerangka kerja umum dan metodologi pengukuran. Namun demikian masih belum ada kesepakatan bagaimana standar indikator kinerja dapat diterapkan pada berbagai program BDS dengan tujuan dan instrumen yang berlainan. Sama seperti instrumen intervensi, praktek pengukuran kinerja saat ini belum sepenuhnya disesuaikan dengan baik dalam paradigma pengembangan BDS.

Walaupun saat ini telah banyak dilakukan berbagai upaya, bidang ini mencakup suatu rentangan luas peluang intervensi sehingga penentuan “praktek terbaik” masih harus dirumuskan dan disepakati. Dalam banyak hal, praktek yang berjalan saat ini masih sangat jauh dari prinsip-prinsip yang tercantum dalam dokumen ini dan lembaga-lembaga donor masih harus memikirkan bagaimana melakukan transisi dari praktek kerja pada saat ini menuju praktek kerja terbaik. Pedoman Prinsip-prinsip ini tidak bermaksud memberikan jawaban akhir, akan tetapi merupakan titik awal peningkatan praktek kerja yang lebih baik dan diskusi tentang isu-isu yang belum terpecahkan.

Jim Tanburn (ILO), Gabriele Trah (GTZ) dan Kris Hallberg (Bank Dunia)  
Penulis utama dalam Kelompok Kerja BDS

# **Business Development Services untuk Usaha Kecil Pedoman Prinsip-prinsip Untuk Intervensi Donor**

## **1 ASUMSI DAN PRINSIP-PRINSIP DASAR**

### **1.1 Visi**

Sasaran akhir intervensi donor pada jasa BDS ialah untuk meningkatkan kinerja Usaha Kecil (UK) di negara-negara berkembang, sebagai alat untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dan kesempatan kerja yang lebih luas, menanggulangi kemiskinan serta tujuan-tujuan sosial lainnya. Jasa BDS yang lebih baik hanya merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan tersebut diatas. Peningkatan kinerja UK memerlukan banyak langkah, seperti lingkungan kebijakan yang kondusif bagi persaingan usaha, akses jasa keuangan maupun non keuangan serta perluasan pasar bagi produk dan jasa UK. Pedoman Prinsip-prinsip ini tidak bermaksud untuk mencakup seluruh persoalan yang disebut diatas, namun merupakan kontribusi khusus BDS bagi pengembangan Usaha Kecil.

Visi utama BDS yang menjadi landasan Pedoman Prinsip-prinsip ini, ialah suatu pasar yang berfungsi dengan baik dengan ketersediaan beragam jasa berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan mayoritas UK dengan biaya yang terjangkau. Dengan demikian Pedoman Prinsip-prinsip ini berlandaskan suatu kerangka kerja pasar ekonomi sektor swasta yang mencerminkan :

- kepercayaan mendasar pada prinsip-prinsip pasar ekonomi, dimana negara berperan menyediakan lingkungan yang kondusif, memperbaiki atau mengatasi kegagalan pasar serta menyediakan jasa-jasa publik, namun tidak terlibat secara langsung dengan menyediakan jasa-jasa yang dapat dilakukan secara lebih efisien oleh pasar;
- asumsi bahwa sebagian besar BDS merupakan produk swasta seperti jasa-jasa lainnya dan dengan demikian berlaku aturan main pasar; dan
- harapan bahwa dengan disain produk yang sesuai, mekanisme penyediaan dan pembayaran, BDS dapat disediakan secara komersial bahkan untuk segmen yang berprestasi paling rendah di sektor Usaha Kecil.

### **1.2 Lingkup BDS**

BDS meliputi pelatihan, jasa konsultasi dan saran, bantuan pemasaran, informasi, pengembangan usaha, alih teknologi serta promosi jaringan usaha. Kadangkala dibuat perbedaan antara jasa usaha “operasional” dan “strategis”. Jasa operasional adalah jasa dalam kegiatan harian, seperti informasi dan komunikasi, manajemen pembukuan dan laporan pajak, kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan serta peraturan lainnya. Di sisi lain, jasa strategis dipergunakan perusahaan untuk mengatasi hal-hal jangka menengah dan panjang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, akses pasar dan kemampuan bersaing. Misalnya, jasa strategis dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan melayani pasar, mendisain produk, menyiapkan fasilitas dan mencari pendanaan. Pasar jasa operasional mungkin sudah ada karena seringkali terdapat

permintaan dan kesediaan untuk membayar jasa-jasa tersebut. Sebaliknya, pasar jasa strategis bagi UK seringkali gagal berkembang dan jasa tersebut menjadi fokus sebagian besar intervensi donor di bidang BDS.

Namun, apa yang merupakan jasa “strategis” dapat berbeda menurut waktu dan keadaan. Misalnya, untuk perusahaan yang relatif lebih besar, jasa komunikasi mungkin hanya memfasilitasi operasi bisnis normal tetapi bagi usaha mikro hal tersebut dapat menjadi sarana yang sangat penting untuk re-orientasi strategi. Memenuhi kebutuhan UK yang mendesak untuk jasa yang sederhana dapat juga menumbuhkan permintaan yang lebih besar untuk jasa yang lebih canggih sehingga hal tersebut menjadi dasar perhatian intervensi donor untuk mengembangkan persaingan UK. Oleh karena itu “Jasa Pengembangan Usaha/BDS” dirumuskan dengan pengertian yang luas, meliputi berbagai jenis jasa usaha, baik jasa operasional maupun jasa strategis. Hal ini berarti bahwa terdapat berbagai pasar yang dapat menyediakan beragam jenis jasa usaha dengan struktur yang berbeda (kompetitif atau konsentrasi), dengan pola perubahan dan berbagai implikasi bagaimana melakukan intervensi.

Beberapa jenis BDS disediakan dalam bentuk “terpisah” (*stand alone*) oleh penyedia jasa usaha khusus. Adakalanya penyedia jasa menyediakan paket BDS bersamaan dengan jasa atau produk lain—misalnya, saat membantu alih-teknologi baru yang digabung dengan jasa disain dan pelatihan. Penyediaan BDS sebagai bagian dari hubungan usaha termasuk hubungan pemasok/pembeli, sub-kontrak, waralaba dan lisensi—merupakan kebiasaan umum dikalangan usaha kecil. Dalam hal ini, BDS disediakan sebagai bagian dari transaksi lain—misalnya, bantuan disain bagi UK yang menjual produk kepada perusahaan yang lebih besar, atau pelatihan bagi UK sebagai bagian dari pembelian peralatan. Asosiasi-asosiasi usaha dan jaringan usaha informal merupakan sarana lain yang dapat menyediakan jasa usaha bagi UK. Merancang intervensi untuk meningkatkan pengembangan pasar BDS dalam “sistem usaha” tersebut diatas merupakan tantangan bagi lembaga-lembaga donor.

Disamping berbagai jenis jasa dan mekanisme penyediaan BDS, terdapat berbagai jenis mekanisme pembayaran BDS. Harga jasa dapat berupa pembayaran langsung, sebagai komponen dari harga paket jasa (mis. sewaktu UK menjual produk dengan harga lebih murah dengan imbalan memperoleh bantuan teknologi dari pembeli), atau berdasarkan komisi (misalnya penyedia jasa pemasaran dibayar sesudah berhasil menjual produk UK). Terdapat cukup bukti bahwa UK cenderung memanfaatkan jasa yang ditawarkan berdasarkan komisi daripada membayar jasa langsung, karena bentuk pembayaran dengan mekanisme komisi mengurangi risiko dan pengeluaran uang tunai sehingga tidak mengganggu kelancaran alur kas.

Akhirnya, beragam jenis BDS di negara berkembang tidak mudah terlihat, terutama bagi lembaga donor dan pihak luar lainnya. Penelitian terakhir menunjukkan bahwa BDS sudah disediakan berkesinambungan secara komersial bagi usaha-usaha yang sangat kecil. Penyediaan BDS akar-rumput lokal ini seringkali diabaikan oleh komunitas yang sudah maju karena perbedaan budaya dan keuangan yang signifikan antara penyedia BDS komersial dan lembaga donor. Dengan demikian pernyataan yang seringkali diucapkan dimasa lampau bahwa penyediaan BDS oleh sektor swasta dapat diabaikan, harus ditinjau kembali dan diperlakukan dengan hati-hati.

### 1.3 Para Pelaku dan Perananannya

Para pelaku yang terlibat dalam pasar BDS meliputi:

- **Usaha Kecil (UK)**, sisi permintaan pasar yang terdiri dari usaha mikro dan UKM yang hampir semuanya berorientasi laba dan merupakan klien yang sudah ada atau merupakan klien potensial para penyedia BDS.<sup>4</sup>
- **Penyedia BDS** yang menyediakan jasa langsung bagi UK, dapat berupa individu, lembaga komersial swasta, LSM, lembaga semi-publik, lembaga negara, asosiasi industri, dsb. Mereka juga dapat berbentuk usaha kecil atau perusahaan dengan bisnis inti yang bukan berupa jasa, namun memberikan jasa usaha sebagai bagian dari transaksi yang lebih luas atau karena hubungan antar-bisnis.
- **Fasilitator BDS** mendukung penyedia BDS, misalnya dengan mengembangkan produk jasa yang baru, mempromosi praktek kerja yang baik dan meningkatkan kapasitas penyedia. Fasilitator BDS juga dapat bekerja pada sisi permintaan, misalnya mendidik UK tentang manfaat potensial jasa-jasa atau menyediakan insentif untuk mencoba BDS. Fungsi fasilitator pasar BDS lainnya meliputi evaluasi tentang dampak kegiatan penyedia BDS, jaminan kualitas dan advokasi iklim kebijakan yang lebih baik bagi pasar BDS lokal. Fasilitasi BDS merupakan fungsi yang biasanya dilakukan oleh lembaga yang berorientasi pembangunan dengan tujuan mengembangkan pasar BDS yang meliputi LSM, asosiasi industri dan pekerja, lembaga pemerintah, dan lainnya.<sup>5</sup>
- **Donor** adalah lembaga yang menyediakan pendanaan untuk proyek dan program BDS. Dalam beberapa hal, fasilitator merupakan kantor proyek lembaga donor.
- **Pemerintah**, seperti juga para donor, dapat menyediakan pendanaan untuk proyek dan program BDS. Diluar intervensi BDS, peran utama pemerintah adalah menciptakan lingkungan kebijakan, hukum dan kondisi regulasi yang mendorong pengembangan UK dan penyedia BDS, maupun menyediakan barang publik seperti infrastruktur dasar, pendidikan dan jasa informasi. Masih banyak fungsi fasilitasi yang dapat dilakukan pemerintah dimasa depan untuk promosi lebih banyak pasar jasa yang dinamis.

Gambar 1 A menunjukkan fungsi dari berbagai pelaku pasar dengan berbagai kepentingan, tergantung pada orientasi komersial versus orientasi pembangunan. Fasilitator BDS biasanya berminat mengembangkan pasar BDS sebagai bagian dari agenda ekonomi dan sosial yang lebih luas. Bagi penyedia BDS yang berorientasi komersial, tujuan pengembangan pasar BDS mungkin tidak relevan atau bahkan bertentangan dengan kepentingan komersial—misalnya, apabila pengembangan pasar menumbuhkan lebih banyak penyedia BDS yang akan bersaing. Dalam paradigma pengembangan pasar BDS, fungsi utama lembaga donor dan pemerintah adalah memfasilitasi sisi permintaan dan penawaran pasar BDS, yang ditunjukkan dengan garis putus pada Gambar 1 A.

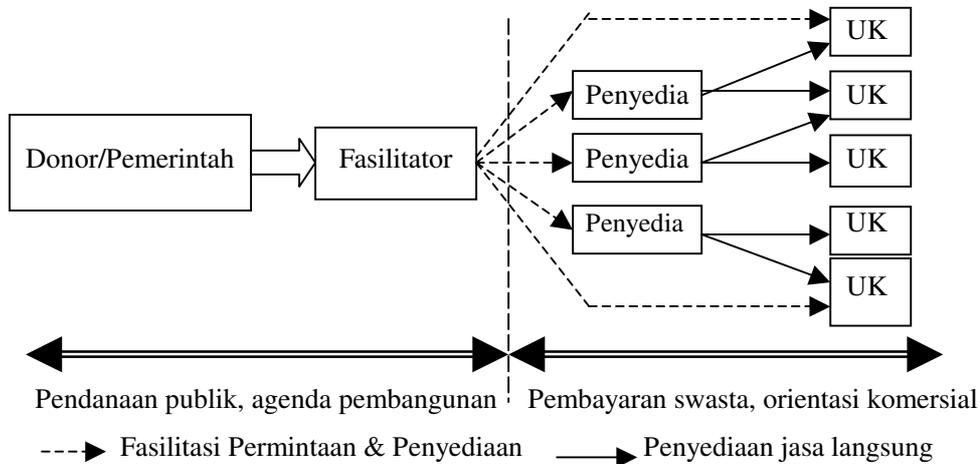
---

<sup>4</sup> Pekerja pemilik dan usaha mikro “yang mampu bertahan” karena memanfaatkan pengembangan produk BDS yang disesuaikan dengan pasar lapisan bawah dan kesadaran tentang prinsip-prinsip berusaha serta nilai BDS yang telah ditingkatkan melalui program seperti “pelatihan manajemen lapisan bawah” yang telah disepakati bersama terutama untuk kondisi sosial ‘strata bawah’ (mis., sebagai kompensasi dari kurangnya pendidikan di daerah pedesaan).

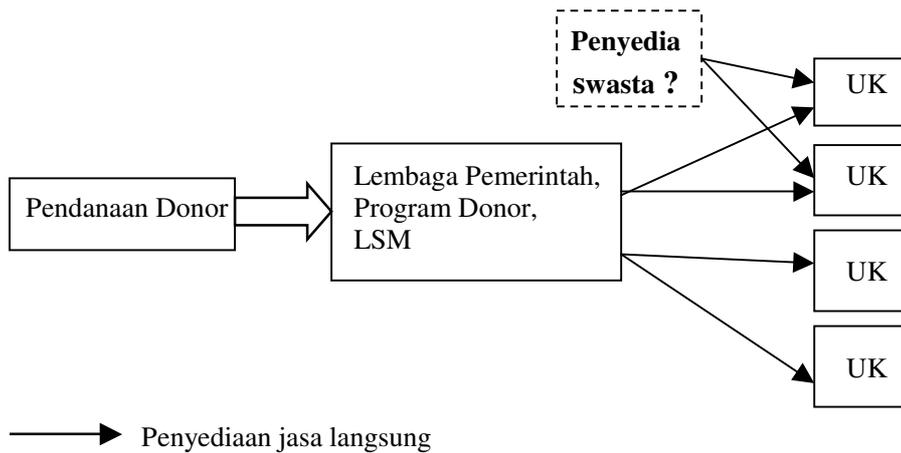
<sup>5</sup> Beberapa fasilitasi jasa (mis, pelatihan untuk pelatih/training of trainers) dapat mengembangkan potensi komersial dan dapat di”spin-off”. Sebagai tujuan dari Pedoman Prinsip ini, organisasi yang menyediakan berbagai jasa secara komersial dapat dianggap sebagai penyedia jasa ketimbang sebagai fasilitator BDS untuk mengembangkan pasar.

**Gambar 1: Para Pelaku dan Peranannya**

**A. Pendekatan Baru: Fasilitasi Pengembangan Pasar**



**B. Pendekatan Lama: Substitusi untuk Pasar**



Paradigma pengembangan pasar BDS dipengaruhi oleh keyakinan bahwa tujuan jangkauan sasaran dan kesinambungan hanya dapat dicapai dalam pasar BDS yang telah berkembang baik dan bukan dengan penyediaan BDS langsung oleh lembaga donor dan pemerintah. Hal ini akan merubah fokus intervensi publik dan lembaga donor dari penyediaan jasa langsung dan subsidi pada tingkat transaksi BDS, menjadi fasilitator peningkatan permintaan maupun penyediaan jasa yang berkesinambungan. Dalam paradigma pengembangan pasar, subsidi transaksi (Gambar 1B) harus dirubah dengan pembayaran komersial jasa, seperti pada Gambar 1A. Demikian pula dukungan lembaga donor dan pemerintah harus dirubah dari dukungan langsung kepada penyedia BDS tertentu menjadi fungsi fasilitasi yang dapat mengembangkan pasar secara berkesinambungan. Tujuan pengembangan pasar BDS menjadi tantangan bagi lembaga donor untuk mendorong sejauh mungkin orientasi komersial pasar BDS dengan strategi investasi yang berorientasi pengembangan.

## **1.4 Mencapai Jangkauan Sasaran dan Kestinambungan**

Secara tradisional, lembaga donor dan pemerintah melakukan intervensi di pasar BDS pada tingkat transaksi BDS, yaitu menyediakan jasa bagi UK melalui penyedia BDS publik (Gambar 1B), atau secara permanen memberikan subsidi bagi jasa yang dijual oleh penyedia BDS. Dalam pola pendekatan yang lama, lembaga donor dan pemerintah cenderung intervensi dalam pasar BDS yang lemah, dengan demikian mungkin menyisihkan penyedia jasa usaha yang sudah ada atau yang memiliki potensi komersial. Pendekatan tradisional telah gagal mencapai jangkauan sasaran yang luas (yaitu akses jasa bagi sejumlah besar sasaran populasi BDS) karena jumlah UK yang dilayani dibatasi oleh anggaran subsidi yang tersedia. Disamping itu, kestinambungan kelembagaan masih rendah karena program sering berhenti tatkala dana publik habis; dampak ini seringkali tidak terlihat di negara-negara industri karena ketersediaan lebih banyak pendanaan.

## **2 PERENCANAAN PROGRAM, DISAIN DAN EVALUASI**

### **2.1 Pengkajian Pasar**

Sebelum membuat disain intervensi untuk mengembangkan pasar BDS, sangat krusial untuk memahami pasar yang sudah ada—agar dapat mengidentifikasi kelemahan dan peluang, penyebab lemahnya permintaan jasa atau keterbatasan supply jasa dan tingkat distorsi di pasar. Pemahaman ini dapat membantu mengidentifikasi mekanisme penyediaan dan pembayaran jasa lokal, memilih strategi intervensi dan instrumen, mengidentifikasi lembaga lokal dan jaringan kerja yang dapat dipakai serta menyediakan batasan dasar pengukuran kemajuan pengembangan pasar.

Pengkajian pasar BDS tidak perlu merupakan studi kajian yang luas: lingkup kajian harus disesuaikan dengan tujuan lembaga pelaksana dan dalam banyak hal, cukup membuat kajian yang cepat. Lembaga donor dan fasilitator BDS yang melakukan kajian awal pasar, dapat memilih lingkup yang luas agar dapat membuat patokan tahapan pengembangan pasar BDS, mengidentifikasi penyedia BDS yang sudah ada atau yang berpotensi untuk bekerja sama dan mengukur kemajuan perluasan permintaan dan penyediaan jasa serta rentang ketersediaan produk. Bagi penyedia BDS individual, analisa pasar mungkin merupakan cakupan yang sangat sempit, memfokus pada jasa spesifik yang akan disediakan, karakteristik sasaran pasar dan pesaing yang ada atau pesaing potensial. Bagi fasilitator BDS dan penyedia BDS, “pasar BDS” yang relevan perlu dirumuskan sesuai jenis jasa yang spesifik, sasaran pemakai jasa, dan lingkup geografis.

Pada waktu melakukan kajian pasar BDS, penting untuk mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- Apa yang menjadi kesadaran usaha kecil, jasa apa yang di-inginkan saat ini dan bersedia membayar untuk jasa tersebut, serta jasa apa yang dapat dijual dengan berhasil baik kepada usaha kecil dimasa depan. Dengan memahami perbedaan antara “merasa ada kebutuhan” dengan “kebutuhan nyata”, maka perlu memberikan pembobotan yang wajar bagi ‘kebutuhan yang dirasakan’, relatif terhadap penilaian para expert secara tradisional tentang ‘kebutuhan nyata’. Perlu diketahui pula bahwa tidak mudah menentukan kesediaan membayar jasa dipasar yang belum berkembang dan/atau di pasar yang mengalami distorsi serta jasa yang sama sekali belum dikenal didaerah sehingga membuat uji-pasar jasa mungkin lebih baik daripada melakukan survey;

- Perbedaan dalam segmen-segmen konsumen, misalnya: jenis konsumen mana yang membeli dan yang tidak membeli jasa; perbedaan gender; perbedaan ciri-ciri khas jasa yang di-inginkan;
- Sumber-sumber jasa informal dan asli daerah ;
- Jasa-jasa yang digabungkan dengan produk dan jasa lainnya atau disediakan sebagai bagian dari hubungan antar-usaha;
- Potensi penyisihan jasa-jasa swasta akibat penyediaan jasa langsung atau subsidi dari lembaga donor dan pemerintah; serta
- Perubahan pasar BDS dalam kurun waktu berjalan.

## **2.2 Intervensi Sisi-Permintaan versus Sisi-Penyediaan**

Pemilihan intervensi pada sisi-permintaan dan penyediaan harus disesuaikan dengan hambatan dan peluang pengembangan pasar BDS yang teridentifikasi dalam pengkajian pasar. Contoh intervensi sisi-permintaan adalah penyediaan informasi untuk meningkatkan kesadaran UK tentang manfaat yang akan diperoleh dari BDS dan insentif untuk mencoba jasa, seperti voucher dan hibah padanan (*matching grants*). Pilihan intervensi sisi-penyediaan meliputi pengenalan model-model baru menjalankan usaha, mengembangkan produk dan jasa baru maupun bantuan teknis, pelatihan dan peningkatan kapasitas untuk penyedia BDS. Beberapa intervensi dapat dilakukan di kedua sisi—misalnya, penguatan hubungan antar-usaha dan jaminan kualitas yang dapat menumbuhkan kepercayaan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan.

## **2.3 Mekanisme Penyediaan Jasa dan Pembayaran**

Untuk mengurangi risiko dan pembiayaan BDS, perlu memperhatikan mekanisme penyediaan dan pembayaran sebagai bagian dari disain produk BDS. Khususnya bagi perusahaan terkecil, diperlukan pendekatan mekanisme penyediaan dan pembayaran yang fleksibel dan inovatif untuk memicu permintaan jasa usaha. Pemanfaatan mekanisme pembayaran BDS tidak langsung—seperti komisi dan *mark-up* ketimbang pembayaran langsung—dapat mengurangi beban alur kas UK dan berbagi risiko jika keuntungan yang diharapkan dari BDS tidak sesuai harapan serta mengurangi biaya administratif penyedia BDS. Lembaga donor perlu mendorong para penyedia BDS agar merancang mekanisme pembayaran yang sesuai dengan situasi lokal dan karakteristik pemakai jasa.

## **2.4 Subsidi**

Subsidi donor jangka panjang bagi permintaan atau penyediaan BDS cenderung membuat distorsi pasar BDS dan dapat menyisihkan penyediaan jasa komersial, sehingga melemahkan tujuan dampak, jangkauan, efektivitas pembiayaan dan kesinambungan yang merupakan pilar paradigma pengembangan pasar BDS. Subsidi dapat dibenarkan apabila diberikan untuk jangka-waktu pendek sebagai investasi pengembangan pasar BDS (mis. melalui pengembangan produk dan model baru). Namun demikian, subsidi temporer juga dapat menciptakan distorsi dan hanya dapat dibenarkan jika dampak terhadap pengembangan pasar jasa lebih baik daripada distorsi yang ditimbulkan. Oleh karena itu lembaga donor harus berhati-hati bila menerapkan subsidi termasuk jangka-waktu penyediaannya, dengan pertimbangan sebagai berikut:

- **Perincian:** Subsidi di pasar BDS harus dirancang untuk mencapai tujuan pengembangan pasar yang spesifik. Titik awalnya adalah pengkajian pasar BDS (Butir 2.1 di atas), yang dapat mengidentifikasi titik-titik intervensi untuk mengatasi hambatan-hambatan pengembangan pasar yang spesifik.
- **Durasi:** Tidak mungkin menentukan durasi yang spesifik suatu subsidi temporer bagi pengembangan pasar BDS, karena perbedaan rentang jenis jasa dan tahapan pengembangan pasar di berbagai negara. Yang penting ialah penyediaan subsidi pasar BDS harus ada batasan waktu tertentu dengan kriteria yang jelas untuk pengurangan dan penghapusan pada saat tujuan pengembangan pasar tercapai—dengan kata lain, lembaga donor dan fasilitator harus mempunyai strategi penghentian intervensi subsidi.
- **Titik penerapan:** Penerapan subsidi di tingkat transaksi BDS (mis, subsidi langsung untuk mengurangi biaya atau harga jasa) cenderung menyebabkan distorsi daripada mengembangkan pasar. Secara umum, subsidi pada saat transaksi BDS cenderung mendistorsi pasar daripada subsidi pra- dan pasca- transaksi. Subsidi pra-transaksi meliputi, misalnya, subsidi yang digunakan untuk Riset dan Pengembangan (R&D), pengembangan produk jasa, uji pasar dan adaptasi produk, peningkatan kapasitas dan menumbuhkan kesadaran. Subsidi pasca-transaksi dapat digunakan untuk monitoring dan evaluasi dampak intervensi pengembangan pasar BDS atau pengembangan sosial/ekonomi, yang mungkin berada diluar lingkup evaluasi yang dilakukan oleh penyedia BDS sebagai bagian dari praktek manajemen yang baik.

Isu khusus yang sulit ialah perumusan rentang jasa BDS yang mempunyai karakteristik barang publik yang dapat dibenarkan untuk pemberian subsidi berjangka panjang. Walaupun kebanyakan BDS dianggap barang swasta, kadangkala terdapat situasi dimana BDS mempunyai sifat barang publik, artinya manfaat tersedia secara luas tetapi tidak dapat disediakan oleh satu penyedia BDS. Mempercepat perubahan struktural dalam pasar yang sedang berkembang mungkin memerlukan dukungan jasa seperti dibidang informasi, diseminasi praktek kerja terbaik dan teknologi serta pengembangan sumber daya manusia. Penelitian dan pengembangan serta jaminan kualitas (misalnya dengan sertifikasi pelatih) merupakan aktivitas penguatan pasar dengan pembiayaan yang sulit diperoleh kembali. Disamping kasus-kasus barang publik tersebut, penyedia BDS dapat memilih melakukan subsidi silang diantara pelanggan yang memiliki kemampuan bayar yang kuat dan lemah sebagai strategi usaha atau upaya mencapai tujuan sosial dengan meningkatkan jangkauan sasaran kelompok. Tujuan tersebut harus dipisahkan dari tujuan pengembangan UK dan pengembangan pasar BDS yang menjadi landasan Pedoman Prinsip-prinsip ini, yaitu tetap berlaku prinsip pemberian subsidi dengan distorsi minimal, pembiayaan yang paling efektif serta pengembangan produk dengan mekanisme penyediaan jasa sesuai permintaan pasar.

## 2.5 Strategi Keluar

Konsisten dengan sifat pemberian subsidi temporer, intervensi BDS harus mempunyai strategi keluar yang jelas dan harus disiapkan sejak awal. Strategi keluar harus terkait dengan pencapaian tujuan intervensi pengembangan pasar—misalnya, penciptaan penyedia BDS yang berkesinambungan atau pengembangan produk yang layak, disesuaikan dengan kebutuhan pasar dengan daya-bayar lemah.

## **2.6 Fokus pada Bantuan Teknis dan Insentif**

Intervensi lembaga donor seyogyanya konsentrasi pada dukungan untuk fasilitasi, bantuan teknis dan insentif guna mendorong kinerja kompetitif para penyedia BDS baru dan yang sudah ada, inovasi serta pengembangan produk jasa sesuai permintaan pasar. Intervensi bentuk ini seringkali hanya memerlukan sedikit bantuan keuangan, tetapi membutuhkan tingkat ketrampilan dan pengetahuan pasar yang lebih luas dari pihak donor. Proporsi dana keseluruhan proyek yang disediakan untuk bantuan teknis cenderung lebih besar daripada intervensi tradisional pemberian subsidi penyediaan jasa.

## **2.7 Memilih Lembaga Mitra**

Penyedia BDS yang sukses menyediakan jasa dengan orientasi bisnis berdasarkan permintaan pasar dengan jiwa kewirausahaan dan berperan sebagai pelaku pasar komersial. Biasanya, penyedia BDS yang sukses hanya fokus pada rentang terbatas inti usahanya dan melaksanakan dengan baik, daripada membuat diversifikasi usaha yang terlalu luas. Penyedia BDS perlu membangun hubungan transaksional dengan pelanggan UK berdasarkan pola jual beli ketimbang jasa untuk derma dan mengembangkan pemahaman terhadap kebutuhan UK sebagai bagian dari strategi usaha.

Penyedia jasa swasta atau mitra bisnis yang memberikan jasa sebagai bagian dari hubungan usaha cenderung memperlihatkan karakteristik ini dengan baik. Penyedia BDS tidak perlu berorientasi dermawan, namun dapat berorientasi sosial yang digabung dengan target kinerja kelembagaan yang ketat. Kenyataannya, di pasar terdapat banyak penyedia BDS nirlaba dan dalam masa transisi untuk menjadi model yang berorientasi komersial harus banyak berusaha untuk membantu LSM dan penyedia jasa nirlaba lainnya agar menjadi lebih berkesinambungan dan berorientasi komersial.

Agar intervensi BDS dapat berkesinambungan dan dimiliki secara lokal, perlu mengembangkan apa yang sudah ada daripada mengganti dengan visi atau model yang baru. Pilihan lembaga mitra seyogyanya berlandaskan prinsip pendelegasian tanggungjawab hingga tingkat organisasi yang paling rendah dan kepada lembaga-lembaga yang paling dekat dengan UK, baik secara geografis maupun sosial.

Terakhir, akses bantuan teknis dan insentif melalui program fasilitasi BDS sebaiknya terbuka bagi semua pelaku pasar dalam suatu pasar jasa yang memenuhi kriteria tertentu. Memilih hanya satu atau beberapa pelaku pasar untuk bantuan teknis khusus dapat mengakibatkan distorsi pasar.

## **2.8 Peran Fasilitator BDS**

Fasilitator BDS biasanya melaksanakan program subsidi publik jangka-pendek yang seyogyanya keluar pada waktu pasar jasa atau jasa pengembangan usaha sudah berkembang atau beralih ke masalah pengembangan pasar yang baru. Jasa fasilitasi demikian (antara lain, waralaba, training untuk pelatih) mungkin layak dikembangkan secara komersial sehingga terdapat ruang gerak untuk mengembangkan jasa-jasa atau merangsang penyedia BDS lokal terhadap jasa-jasa tersebut.

Karena fasilitator dan penyedia jasa mempunyai tujuan dan kepentingan yang berbeda, penggabungan kedua peran ini dapat mengarah pada distorsi dan inefisiensi penggunaan sumber daya. Namun demikian, khususnya di pasar yang sama sekali belum berkembang, lembaga donor dan fasilitator dapat mulai mendukung penyedia BDS tertentu atau secara langsung menyediakan jasa atau model yang baru, untuk menunjukkan potensi manfaatnya. Apabila jasa BDS mencapai kemantapan, lembaga donor kemudian dapat keluar dari pengaturan pasar dan menjadi fasilitator; pengalaman yang diperoleh sewaktu mendukung penyediaan BDS dapat dipergunakan untuk mendukung beragam penyedia BDS lainnya untuk menyediakan jasa-jasa yang baru. Jika penyedia BDS juga melakukan fungsi fasilitasi, maka harus dibuat pemisahan kegiatan agar terdapat kejelasan tujuan dan evaluasi sesuai prinsip-prinsip komersial dan pengembangan pasar yang wajar. Dukungan lembaga donor bagi asosiasi bisnis untuk berperan sebagai fasilitator atau penyediaan BDS (yang berbeda dengan dukungan umum kepada asosiasi sebagai lembaga pendukung pasar) harus mengikuti prinsip-prinsip tersebut diatas.

## 2.9 Pengukuran Kinerja dan Penilaian

Pengukuran kinerja yang sistematis merupakan dasar yang baik bagi lembaga-lembaga untuk memperbaiki rancangan instrumen yang harus memenuhi permintaan para konsumen maupun memfasilitasi pengambilan keputusan lembaga donor memilih jenis intervensi untuk peningkatan perluasan dan kualitas pasar. Terdapat tiga kategori pengukuran kinerja yang relevan dengan BDS (Lihat Annex-II untuk saran indikator-indikator):

- ***Dampak terhadap pelanggan***, dari segi perubahan-perubahan yang terjadi dalam kinerja UK (mis, penjualan, nilai tambah, keuntungan), atau dampak sosial dan ekonomi yang lebih luas (penyerapan tenaga kerja, penanggulangan kemiskinan, dan lain-lain).
- ***Kinerja kelembagaan***, sesuai dengan indikator jangkauan, efektifitas pembiayaan dan kesinambungan.
- ***Pengembangan pasar***, diukur, misalnya dengan harga dan kualitas jasa yang tersedia, kesadaran UK, percobaan dan pengulangan penggunaan jasa, tingkat kepuasan UK dan sejauh mana para penyedia BDS berusaha untuk menjangkau populasi yang sebelumnya tidak terlayani.

Berbagai pelaku pasar BDS mempunyai kepentingan yang berbeda dan dengan demikian menentukan jenis dan lingkup pengukuran kinerja yang relevan bagi para pelaku tersebut. Bagi para penyedia BDS, pengukuran kinerja merupakan perangkat manajemen untuk merancang strategi pemasaran, memonitor kepuasan konsumen, menanggapi perubahan permintaan, mengembangkan produk yang baru dan lebih baik, mengelola keuangan dan menentukan insentif karyawan. Fasilitator BDS dapat memonitor kinerja kelembagaan mitra-penyedia BDS maupun kemajuan pengembangan pasar BDS. Sedangkan lembaga donor perlu mempertanggungjawabkan penggunaan dana mereka dan seringkali fokus pada tujuan sosial dan ekonomi yang lebih luas tentang lapangan pekerjaan, persaingan usaha dan penanggulangan kemiskinan. Tidak realistis bagi lembaga donor mengharapkan para penyedia BDS dan fasilitator melakukan evaluasi yang tidak relevan dengan operasi usahanya. Hal ini berarti bahwa seringkali pembiayaan pengukuran dampak program BDS terhadap pengembangan pasar atau dampak sosial dan ekonomi harus ditanggung oleh lembaga donor.

Membuat perbandingan berbagai program dengan pengukuran kinerja bermanfaat bagi lembaga donor untuk memilih strategi intervensi dan pemantapan praktek kerja yang baik. Melakukan perbandingan yang komprehensif sangat sulit karena apa yang diukur tergantung pada tujuan lembaga atau program. Bahkan lebih sulit lagi untuk menentukan standar atau indikator individual karena sering terjadi pertukaran antara indikator yang terkait tujuan program dengan indikator populasi sasaran (misalnya, antara pengurangan biaya penyediaan jasa dan melayani kelompok dengan biaya tinggi seperti para pengusaha di pedesaan).

Terdapat pula banyak masalah praktis dalam pengukuran kinerja BDS. Misalnya, masalah atribusi: apakah perubahan kinerja terjadi akibat intervensi atau faktor-faktor lain? Mengelola masalah-masalah pengukuran dapat menyulitkan dan menghabiskan banyak biaya. Suatu pendekatan yang konsisten dengan praktek pembiayaan mikro, ialah memakai indikator kesediaan UK untuk membayar atau indikator kesinambungan penyedia BDS, sebagai contoh perkiraan pengganti (*proxies*) dampak. Disamping itu, mungkin perlu membuat evaluasi dampak yang lebih luas dengan pembiayaan lembaga donor untuk beberapa jenis intervensi tertentu dengan frekuensi yang agak jarang untuk menguji validitas indikator *proxy*.

Masalah pengukuran juga timbul dalam kategori pengembangan pasar dan kinerja kelembagaan. Pengetahuan terbatas saat ini tentang dinamika pengembangan pasar BDS, terutama di pasar yang belum berkembang dan menyimpang (seperti di negara-negara transisi), menyulitkan pemetaan kemajuan. Pada tingkat kelembagaan, indikator harga dan pengembalian biaya menjadi kompleks apabila jasa-jasa digabungkan atau dibayar tidak langsung, dan pengukuran kesinambungan menjadi rumit akibat kebiasaan menerima subsidi dimasa lampau. Staf lembaga BDS seringkali tidak memiliki keahlian yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang berkualitas, demikian pula tidak perlu membebaskan biaya yang mahal untuk pengumpulan data kepada penyedia BDS yang berorientasi komersial.

Berbagai lembaga donor yakin betapa pentingnya peningkatan pengukuran kinerja BDS, oleh karena itu lembaga donor mendukung penelitian dan uji-coba pendekatan baru. Komite Donor telah mendukung upaya untuk mengembangkan suatu Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja BDS (*Performance Measurement Framework/PMF*) dan menguji apakah layak dan bermanfaat untuk mengukur sejumlah kecil indikator-inti lintas berbagai jenis program dan lembaga BDS (lihat Annex-III dan IV untuk ringkasan kegiatan ini). Maksud upaya ini ialah untuk mengembangkan praktek terbaik, bukan hanya untuk pengukuran kinerja tetapi juga untuk pendekatan pengembangan pasar dan rancangan intervensi lembaga donor dalam bidang BDS.

### **3 IMPLIKASI BAGI LEMBAGA-LEMBAGA DONOR**

#### **3.1 Pengawasan Lembaga Donor**

Pengembangan pasar BDS untuk mencapai jangkauan yang lebih luas dan kesinambungan telah merubah fokus lembaga donor ke pendekatan dan dampak dengan akibat terjadi pengurangan pengawasan dan prediksi dibandingkan dengan pendekatan pengembangan kelembagaan. Terdapat sedikit jaminan bahwa hasil yang ingin dicapai

akan sesuai dengan harapan semula. Lembaga pendanaan harus bersedia menerima hal ini dengan membiarkan pasar menentukan keseimbangan antara kualitas dan harga penyediaan jasa.

### **3.2 Kehadiran Lembaga Donor**

Para pelaku di pasar BDS yang mengetahui keterlibatan lembaga donor mungkin akan lebih berorientasi ke lembaga donor ketimbang ke pelanggannya. Meskipun setiap intervensi akan membuat penyimpangan pasar, beberapa dampak yang sangat buruk dapat dicegah jika lembaga donor mau bersikap *low-profile* saat intervensi di pasar BDS.

### **3.3 Koordinasi Lembaga Donor**

Intervensi pengembangan pasar BDS tidak akan berjalan jika tidak ada konsensus lembaga donor di lapangan. Satu lembaga donor atau lembaga pemerintah yang bekerja bertentangan dengan prinsip-prinsip ini dengan cepat dan secara substansial dapat mengurangi dampak dari lembaga lainnya. Oleh karena itu, Pedoman Prinsip-prinsip ini diterbitkan agar menjadi bahan diskusi dan dapat membangun konsensus sekitar elemen-elemen kunci pengkajian pasar, rancangan program dan evaluasi. Sangat vital bahwa konsensus ini menghasilkan koordinasi yang erat dan efektif di lapangan, apabila dikehendaki bahwasanya sebagian besar pelanggan berpenghasilan rendah mendapatkan akses BDS yang bermutu.

#### 4 ANNEX - I: DEFINISI

*Business Development Services (BDS)* adalah jasa yang dapat meningkatkan: (i) kinerja suatu usaha, (ii) akses pasar, dan (iii) kemampuan untuk bersaing. Definisi dari “business development services/jasa pengembangan usaha” dalam Pedoman Prinsip ini meliputi cakupan yang luas dari jasa usaha, baik strategis maupun operasional. BDS dirancang untuk melayani usaha individual, bukan untuk komunitas usaha yang lebih besar.

*BDS Facilitator:* ialah lembaga internasional atau lokal yang mempunyai tujuan utama promosi pengembangan pasar BDS lokal. Hal ini dapat meliputi rentangan jasa untuk penyedia BDS (mis, pengembangan produk jasa baru, promosi praktek kerja yang baik dan mengembangkan kapasitas penyedia BDS) dan bagi konsumen BDS (mis, informasi, pendidikan tentang potensi manfaat pembelian BDS). Fasilitator BDS dapat pula melaksanakan berbagai fungsi penting yang lain, termasuk evaluasi eksternal dampak penyedia BDS dan advokasi lingkungan kebijakan yang lebih baik untuk pasar BDS lokal. Saat ini, sebagian besar fasilitator BDS merupakan lembaga publik, LSM atau kantor perwakilan lembaga donor dan biasanya dibiayai pemerintah atau donor.

*Penyedia BDS/BDS Provider:* ialah sebuah perusahaan, lembaga atau perorangan yang menyediakan BDS langsung kepada UK. Mereka dapat berupa lembaga komersial swasta, lembaga nir-laba swasta, LSM, lembaga semi-publik, lembaga pemerintah nasional atau regional, asosiasi industri, dll. Mereka juga dapat berupa perusahaan dengan bisnis inti non-jasa tetapi menyediakan jasa bagi UK sebagai bagian dari hubungan transaksi usaha yang lebih luas.

*Pembiayaan yang efektif/Cost effectiveness:* suatu jasa (dengan jenis dan kualitas tertentu) disebut biaya efektif jika diberikan dengan harga yang paling murah.

*Pengembalian biaya/Cost recovery:* ialah keadaan dimana biaya penyediaan jasa dapat diperoleh kembali dari konsumen. Pengembalian biaya penyediaan jasa dapat dipisah dari pembiayaan awal pengembangan usaha jasa.

*Dampak/Impact* (kadang kala disebut ‘efektivitas’): ialah dampak penyediaan jasa terhadap kinerja pelanggan UK (yaitu, karena jasa semata, bukan dari faktor-faktor lain), atau dampak ekonomi dan/atau sosial yang lebih luas akibat suatu intervensi.

*Jangkauan/Outreach* (kadang kala disebut “cakupan” atau “skala”): proporsi dari sasaran populasi yang memanfaatkan jasa. Definisi ini fokus pada pelanggan pengusaha dan lebih terbatas daripada pengertian luas tentang “cakupan kelompok yang belum terlayani” seperti rakyat miskin dan perempuan, sebagaimana disebut oleh beberapa penulis. Apabila sasaran populasi terbatas sehingga lebih kecil dari total populasi UK setempat, maka jangkauan dapat juga dinyatakan dalam jumlah UK yang sebenarnya terjangkau.

*Barang swasta/Private good:* suatu barang (atau jasa) disebut sebagai barang swasta jika keuntungan dari penggunaan barang / jasa tersebut sepadan. Misalnya, jika keuntungan sebuah jasa usaha bertambah karena UK membeli jasa tersebut maka jasa usaha disebut barang swasta.

*Barang publik/Public good:* barang (atau jasa) disebut sebagai barang publik jika jumlah yang dimanfaatkan oleh satu individu atau lembaga tidak mengurangi jumlah yang

tersedia bagi konsumsi pihak lain. Dengan kata lain, tidak mungkin mencegah pihak lain untuk mengkonsumsi barang (atau jasa) tersebut karena keuntungannya tidak sepadan. Keuntungan yang diperoleh pihak lain disebut hal “eksternal”.

*Usaha Kecil (UK)/Small Enterprises (SEs)* meliputi usaha mikro maupun usaha berskala kecil dan menengah. Kategori ukuran ini biasanya dirumuskan dengan jumlah pekerja atau aset tetapi definisi tersebut berbeda diberbagai negara, lembaga dan tujuan; tidak ada definisi yang tepat untuk hal ini. UK beroperasi dalam bidang manufaktur, agro-industri, jasa dan sektor perdagangan (diluar pertanian, kehutanan dan pertambangan).

*Kesinambungan (kesinambungan finansial)/Sustainability (financial sustainability)*: sebuah BDS berkesinambungan apabila penghasilan komersial paling sedikit sebesar biaya untuk menyediakan jasa (biaya langsung dan tidak langsung, biaya tetap dan tidak tetap). Penghasilan yang diterima dari sektor publik (donor atau pemerintah), serta sumbangan filantropis atau politis, tidak termasuk dalam definisi ini. Pada umumnya, pembiayaan adalah semua biaya yang terkait dengan operasi komersial usaha; disamping biaya operasi, termasuk pula penelitian pasar, pengembangan produk, umpan balik konsumen, dll. Untuk jangka pendek, lembaga keuangan dapat membantu beberapa bagian dari pembiayaan tersebut, misalnya, jika terdapat risiko yang sangat tinggi, untuk demonstrasi manfaat inovasi produk, atau untuk memperkuat sebuah kelompok penyedia jasa. Pembiayaan yang selalu dikecualikan adalah biaya yang terkait dengan persyaratan tambahan dari lembaga keuangan, seperti biaya pengembangan produk yang ditanggung bersama dengan penyedia jasa lain dan evaluasi dampak yang terperinci. Dalam definisi ini, kesinambungan finansial berbeda dengan kelayakan organisasi dalam konteks kemampuan lembaga BDS atau jasa untuk meneruskan kegiatan usahanya dengan memperoleh dana hibah serta penghasilan non-komersial lainnya.

## 5 ANNEX-II: KERANGKA PENGUKURAN KINERJA BDS

GOAL 1: MENINGKATKAN JANGKAUAN					
MENILAI PASAR BDS					
Tujuan	Indikator	Pasar		Program	
		1	X	1	X
	TAHUN:				
Memperluas Pasar untuk BDS	Besaran Pasar: Jumlah UK yang mendapatkan jasanya melalui setiap jenis transaksi.				
	Besaran Pasar: Jumlah UK yang membeli jasa				
	Besaran Pasar, supply : jumlah penjualan tahunan				
	Penetrasi Pasar : % potensi pasar UK yang mendapatkan jasa				
	Kesadaran : % UK yang sadar adanya jasa				
	Jangkauan : % UK yang sadar yang pernah membeli jasa sekurangnya satu kali				
Mengembangkan kualitas, ragam, daya saing pasar	Jumlah penyedia BDS	t/a	t/a		
	Jumlah produk jasa	t/a	t/a		
	Jumlah dan proporsi pembeli-beragam dari seluruh pembeli (yang masih bertahan)				
	Kepuasan dengan pembelian jasa terakhir				
Memperdalam pasar: menjangkau kelompok yang belum terlayani	Jumlah dan % pelanggan UK yang membeli BDS yang mewakili sasaran populasi				
	% sasaran pasar UK potensial yang membeli jasa				

t/a = tidak ada data

GOAL 2 : KESINAMBUNGAN DAN EFEKTIVITAS PEMBIAYAAN			
MENILAI PENYEDIA DAN FASILITATOR BDS			
Tujuan	Indikator	Th1	ThX
Mencapai kesinambungan penyedia jasa	Keuntungan penyedia BDS (Rasio akan ditentukan)		
	Keuntungan jasa khusus BDS (Rasio akan ditentukan)		
Meningkatkan program efektivitas pembiayaan	Penilaian penyederhanaan manfaat-biaya yaitu membandingkan pembiayaan kumulatif program terhadap keuntungan aggregate program (jumlah dampak seperti yang dirumuskan dibawah ini) bagi para pengusaha.		
	Total biaya program per konsumen yang dilayani.		
	Total biaya program per penyedia jasa yang dibantu.		

<b>GOAL 3 : DAMPAK</b>			
<b>MENILAI PELANGGAN BDS, UKM</b>			
<b>Tujuan</b>	<b>Indikator</b>	<b>Th1</b>	<b>ThX</b>
Meningkatkan pembelian jasa BDS oleh pelanggan (peningkatan penjualan)	% pelanggan yang melaporkan kepuasan tinggi jasa BDS		
	Pelanggan berulang: % seluruh pelanggan yang membeli jasa sekurang-nya dua kali		
Meningkatkan pemakaian jasa BDS oleh pelanggan	% pelanggan yang menerapkan jasa BDS dalam usahanya, sesuai rumusan program (mis, % pelanggan yang akses pasar baru, mengembangkan produk baru, meningkatkan praktek manajemen, mulai melakukan pembukuan formal, mengurangi biaya, dll)		
Meningkatkan keuntungan konsumen dari jasa BDS	Perubahan perkiraan laba kotor, sejak sebelum dan setelah menerima jasa (bila terlalu sulit mendapatkan laba kotor, Tim PMF riset lapangan juga dapat mempertimbangkan memakai data penjualan)		
Penyebab perubahan oleh jasa BDS	Usaha yang telah meningkatkan perkiraan laba kotor, berapa % yang disebabkan oleh jasa BDS		

Tabel diatas menunjukkan upaya saat ini untuk mengembangkan seperangkat indikator umum yang valid, praktis dan bermanfaat untuk menilai kinerja program BDS sesuai dengan kriteria kunci. Untuk memperoleh informasi pekerjaan lanjutan penerapan dan pengembangan indikator BDS ini, silahkan buka situs [www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm](http://www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm).

## **6 ANNEX-III: Anggota Komite Donor untuk Pengembangan Usaha Kecil**

### **LEMBAGA BILATERAL**

**Austria** : Ministry of Foreign Affairs

**Australia** : Australian Agency for International Development (*AUSAID*)

**Belgia** : Belgian Administration for Development Cooperation (*BADC*)

**Belanda** : Ministry of Foreign Affairs

**Canada** : Canadian International Development Agency (*CIDA*)

**Denmark** : Ministry of Foreign Affairs

**Finlandia** : Ministry of Foreign Affairs (*FINNIDA*)

**Italia** : Ministry of Foreign Affairs

**Inggris** : Department for International Development (*DfID*)

**Jerman** :

- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (*BMZ*)
- German Agency for Technical Cooperation (*GTZ*)
- Kreditsanstalt fur Weideraufbau (*KfW*)

**Jepang** :

- Export-Import Bank of Japan
- Japan Bank for International Cooperation (*JBIC*)
- Japan International Cooperation Agency (*JICA*)

**Perancis** : Ministere des Affaires Etrangeres

**Norwegia** : Norwegian Agency for Development Cooperation (*NORAD*)

**Swedia** : Swedish International Development Agency (*SIDA*)

**Swiss** : Swiss Agency for Development Cooperation (*SDC*)

**USA** : United States Agency for International Development (*USAID*)

## **7 ANNEX-IV: LEMBAGA MULTILATERAL**

- African Development Bank
- Asian Development Bank
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
- The European Commission
- Food and Agriculture Organization (FAO)
- The Ford Foundation
- Inter-American Development Bank (IADB)
- International Development Research Centre (Canada)
- International Fund for Agricultural Development (IFAD)
- International Labour Office (ILO)
- International Trade Centre (ITC)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- Organization of American State (OAS)
- Soros Foundation
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)
- United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)
- United Nations Development Program (UNDP)
- United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO)
- United Nations Secretariat
- The World Bank Group