



Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
Promotion of Small Financial Institutions (ProFI)

Efisiensi Operasional, Jangkauan dan Penetapan Harga Kredit Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia

Kajian dan Rekomendasi

oleh

Dr. Birgit Galemann
Juni 2008

**ProFI Working Paper Series
WP 02/2008**

ProFI working papers are contributions to discussions on the Indonesian microfinance sector and do not necessarily represent the opinion of GTZ

DAFTAR ISI

Pendahuluan dan Ringkasan	1
1 Kajian situasi saat ini dan hasil	4
1.1 BPR: Suku Bunga dan Penetapan Harga Kredit	4
1.2 BPR: Efisiensi, Produktifitas & Jangkauan	7
1.3 BPR: Jangkauan Pelayanan	9
1.4 BI: Pengawasan Regional dan Persoalan Pengaturan	12
2 Rekomendasi / Usulan	13
2.1 Sistem Pengawasan	13
2.2 Apex	20
2.3 Menjangkau Masyarakat Miskin yang aktif secara Ekonomi	22
2.4 Peraturan tentang Provisi (PPAP)	24
2.5 Keterlibatan secara Aktif di NTB	24
2.6 Suku Bunga dalam Laporan Bank Indonesia secara Agregat	25
3 Formula-formula dan Informasi Terperinci Lainnya	26
3.1 Transformasi Suku Bunga Flat ke Efektif	26
3.2 Formula untuk Keuntungan Margin, Pendapatan Bunga dll.	27
3.3 Distribusi Besaran Kredit dari Sampel BPR	39
3.4 Laporan BI secara Agregat tentang Suku Bunga	30
4 Hasil Seleksi	31
4.1 Suku Bunga, Rata-rata Besaran Kredit dan Volume Kredit berdasarkan Jenis Produk Kredit	31
4.2 Indikator-indikator Efisiensi dan Produktifitas.	33
4.3 Indikator-indikator Jangkauan Pelayanan	36
4.4 Penetapan Harga Kredit secara Kasar	37

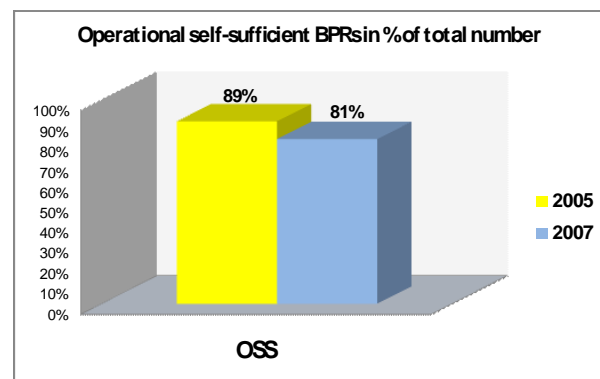
Pendahuluan dan Ringkasan

Maksud studi adalah untuk mengkaji efisiensi BPR saat ini dan korelasinya dengan tingkat suku bunga mereka (penetapan harga kredit) dan untuk mengusulkan cara-cara bagaimana persoalan yang telah diamati dapat diperbaiki i) melalui sistem pengawasan yang lebih baik, ii) berkenaan dengan peraturan dan iii) oleh BPR sendiri (MIS-Sistem Informasi Manajemen) tanpa kehilangan para peminjam mikro tetapi justru meningkatkan jangkauan ke para pelanggan ini serta cara-cara lain untuk penguatan kapasitas.

Sebagian besar (81%) dari 1812 BPR sudah secara operasional mencukupi (operational self-sufficient – OSS), yaitu pendapatan operasional dibagi biaya operasional (POBO) melampaui 100%. Namun demikian, hal ini harus dibayar dengan harga yang tinggi, yaitu suku bunga tinggi dan belum terpenuhinya jangkauan pelayanan kepada pengusaha mikro dan masyarakat pedesaan.

Selain itu ada penurunan sebesar 10% untuk jumlah BPR yang memenuhi OSS > 100% selama 2 tahun terakhir.

Salah satu alasan untuk ini mungkin adanya sejumlah *merger* yang terjadi belakangan menarik beberapa BPR dengan kinerja baik kebawah. Namun demikian, *merger* yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan baru lebih dari satu tahun juga merupakan pertanda terjadinya inefisiensi.¹ Alasan lain adalah penurunan suku bunga – gejala yang diamati khususnya selama 2 tahun terakhir – tanpa mampu menutup biaya lagi.



Untuk mempelajari hubungan antara OSS dengan tingkat suku bunga maka BPR harus di analisis secara mandiri, dengan melihat lebih dalam, dari sekedar indikator-indikator finansial, yaitu indikator-indikator yang mengukur efisiensi, produktifitas dan jangkauan pelayanan. Dalam ini perlu diperhatikan data seperti tingkat suku bunga, non performing loan (NPL), provisi (PPAP) berdasarkan jenis produk kredit dan dibedakan berdasarkan besaran kredit; suku bunga pendanaan campuran (blended); jumlah karyawan dan loan officer (AO); dll.

BPR saat ini tidak menyampaikan laporan data tersebut diatas, karenanya telah dikembangkan kuesioner dalam studi ini dan dikirimkan ke 61 BPR di Provinsi Sumatera Barat, Yogyakarta dan Nusa Tenggara Barat (NTB). Duabelas diambil dari

¹ Sayangnya kami tidak dapat melakukan analisis lebih luas mengenai hal ini karena nomor pengenal BPR telah mengalami perubahan antara kumpulan data tahun 2005 dengan 2007.

seluruh sampel BPR tersebut, masing-masing empat BPR dari tiga propinsi, dilaksanakan wawancara langsung di lokasi.

Kuesioner berisi antara lain permintaan kepada BPR untuk memecah portofolio kredit mereka kedalam berbagai jenis produk yang dimiliki dan menyediakan bagi masing-masing produk ini *outstanding* volume kredit, jumlah rekening kredit, suku bunga rata-rata yang biasa diberikan serta jangka waktu kredit. Kuesioner juga meminta untuk mengisi suku bunga pendanaan rata-rata BPR untuk tabungan dan deposito berjangka yang dibedakan untuk dana pihak ketiga dan bank, demikian juga untuk pinjaman bank jangka panjang guna menghitung suku bunga pendanaan campuran (*blended funding rate*). Disamping itu, BPR diminta mengisi jumlah karyawan, kepala loan officer (loan officer supervisor), loan officer (AO), dan gaji masing-masing jabatan tersebut.

Semua data ini bersama dengan data yang tersedia dalam laporan-laporan BI, yaitu neraca dan laporan laba rugi memungkinkan

- i) *menentukan indikator-indikator* untuk efisiensi, produktifitas dan jangkauan
- ii) membandingkan kinerja BPR satu dengan yang lain dengan *mencari beberapa tolok ukur* awal untuk kinerja yang baik atau kinerja yang tidak begitu baik
- iii) menghitung *margin keuntungan kasar* awal per produk kredit dan *taksiran total keuntungan (laba)* selama periode terakhir/berikutnya yang memberikan hasil-hasil yang layak.

Dengan menggunakan semua indikator ini dan alat perhitungan harga secara kasar, diketahui beberapa bank – diluar NTB – sudah cukup baik dipandang dari segi efisiensi dan produktifitas namun masih tersedia ruang untuk perbaikan lebih lanjut dan potensi besar untuk perluasan jangkauan, yaitu melalui ekspansi.

Indikator-indikator dan alat untuk menghitung menunjukkan setiap tindakan yang perlu diambil BPR untuk meningkatkan kinerja sebagai “*BPR yang benar-benar efisien yang juga melayani masyarakat pedesaannya*”, lihat Bab 1.2 dan 4.2.

Karena itu diusulkan untuk meningkatkan *sistem pengawasan saat ini* dengan jenis data ini yang memungkinkan penyusunan statistik untuk indikator efisiensi, produktifitas dan jangkauan pelayanan serta pembuatan laporan tambahan yang menghasilkan *time series* (data periodik yang berurutan) mengenai laba, biaya serta parameter risiko berkenaan dengan penetapan “golongan produk yang dibakukan”, lihat Bab 2.1.

Ini akan meletakkan dasar bagi

- A. transparansi dan **tolok ukur** untuk pasar BPR setiap saat dan sepanjang waktu
- B. **pengawasan berdasarkan risiko** termasuk peringatan dini (*early warnings*)
- C. penetapan harga produk kredit & perencanaan perluasan (**MIS**).

Karena sistem pengawasan hanya dapat ditingkatkan dengan mewajibkan pengumpulan data tambahan tentang BPR, langkah ini juga akan bermanfaat bagi bank yang memungkinkan mereka untuk

- menganalisis indikator-indikator mereka dan membandingkannya untuk menetapkan tolok ukur mereka sendiri
- pada akhirnya menggunakan data untuk penetapan harga produk kredit dan perencanaan perluasan.

Laporan ini merekomendasikan untuk membentuk kerjasama antara BPR pada struktur (tingkatan) ke-2 hingga ke-3 untuk memperkuat BPR lokal dan memungkinkan mereka mengumpulkan kelebihan likuiditas yang dapat digunakan untuk menyediakan kredit “murah”. Fungsi APEX ini semestinya juga mengembangkan MIS untuk BPR berdasarkan data yang disediakan, lihat Bab 2.2.

Kemampuan dapat ditingkatkan melalui pemberian *penghargaan* (reward) dan *insentif baru* berdasarkan hasil *yang terukur* (laporan-laporan baru) untuk menjangkau masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi melalui kredit *linkage* dan kredit kelompok dengan tingkat suku bunga yang layak. Selain itu diusulkan untuk mempromosikan beberapa teknik yang sudah terbukti sukses bagi kredit kelompok, lihat Bab 2.3.

Penyesuaian terhadap peraturan PPAP yang ada saat ini bermanfaat untuk golongan produk “usaha mikro” – dan “pinjaman kelompok” yang akan mendukung persyaratan nilai agunan yang lebih rendah, lihat Bab 2.4.

Dalam Laporan ini diusulkan agar BI ikut terlibat di NTB sehingga membuat pemilik sadar seberapa besar lagi efisiensi modal mereka dapat digunakan, lihat Bab 2.4.

1.

Kajian Situasi Saat ini dan Hasil

1.1 Suku Bunga BPR dan Penetapan Harga Kredit

Berikut ini Jenis-jenis produk kredit yang ditemui: Kredit modal kerja dan investasi (arus kas untuk pembayaran kredit dihasilkan dari bisnis pelanggan), kredit konsumtif/gaji (arus kas dihasilkan dari gaji pelanggan yang teratur), kredit umum (bukan gaji / rumah tangga: sumber pengembalian bukan dari bisnis ataupun gaji), kredit karyawan, kredit kelompok, kredit lunak berdasarkan subsidi dana dari pemerintah atau donor lainnya, kredit *linkage* untuk LKM.

Suku bunga ditentukan berdasarkan jenis produk dan terkadang berdasarkan besaran kredit. Suku bunga didasarkan dari arus kas dihasilkan oleh peminjam: kredit modal kerja / investasi dan kredit konsumtif (kredit potong gaji) atau berdasarkan sifat khusus dari kredit, yaitu kredit karyawan – bersubsidi, kelompok – dan kredit *linkage*.

Kredit pertanian termasuk kategori kredit investasi tetapi sebagai kredit “tetap”. Ini berarti nasabah membayar pokok tidak dengan angsuran secara regular tetapi secara *lump sum* (sekaligus) pada akhir musim. Dengan cara ini tingkat suku bunga efektif² yang berhubungan dengan tingkat suku bunga flat³ yang biasa ditetapkan adalah sama dengan tingkat suku bunga yang terakhir disebut (berbeda dari umumnya flat yang jauh lebih tinggi). Beberapa BPR memahami hal ini sedangkan yang lain nampaknya tidak memahami dan dengan begitu membebani bunga jauh lebih rendah dari yang mestinya dibebankan untuk jenis kredit ini.

Tingkat suku bunga jauh lebih tinggi di NTB daripada di Sumatera Barat dan Yogya. Berdasarkan pengamatan, suku bunga kredit modal kerja / investasi adalah antara 35 – 41% efektif di Sumatera Barat dan Yogya namun antara 42 – 57% efektif (dan lebih tinggi untuk kredit harian) di NTB.

Di NTB beberapa BPR dan BPR-LKP menyalurkan kredit perorangan “mikro-mikro” dengan pembayaran harian / mingguan dengan suku bunga efektif antara 110 – 180%.

Sebagian besar BPR mengenakan bunga jauh lebih rendah untuk kredit pegawai (potong gaji) daripada atas kredit modal kerja / modal investasi. Perbedaannya sekitar 8 – 17% efektif tergantung tingkat suku bunga yang dibebankan untuk kredit modal kerja / investasi. Biasanya suku bunga kredit karyawan (BPR) sekitar 11% efektif.

Kredit lunak harus disediakan dengan tingkat suku bunga jauh dibawah tingkat suku bunga biasa BPR karena mengikuti ketentuan yang diminta penyandang dana

² Bunga dibayar atas saldo menurun jika ada angsuran.

³ Bunga selalu dibayar atas jumlah kredit semula.

dan dengan demikian bisa sangat murah. BPR biasanya mengenakan sekitar 42% efektif, namun harus menyalurkan kredit lunak dengan 22% efektif yang tidak dapat lagi menutup biaya karena penurunan biaya pendanaan relatif lebih kecil. Untung saja secara keseluruhan jumlah kredit lunak biasanya kecil.

Harap lihat Bab 4.1 untuk beberapa hasil terperinci dari yang diatas tentang beberapa BPR yang terpilih.

Sejak tahun 2005 suku bunga telah banyak sekali menurun dimana 39% kredit secara keseluruhan masih dibebani *diatas 30% flat*, yaitu *diatas 55,5% efektif* dengan asumsi bahwa jangka waktu rata-rata adalah 12 bulan, dibandingkan hanya 19% dari seluruh kredit pada akhir tahun 2007.

Bab 3.4 menunjukkan penyebaran lengkap berdasarkan jumlah kredit dan suku bunga.

Pada umumnya para direktur tidak mengetahui bagaimana mengubah suku bunga flat menjadi suku bunga efektif. Kecuali Yogya dimana sekitar 20% dari bank telah menggunakan formula transformasi dalam kuesioner yang pada dasarnya benar. Akibatnya adalah bahwa sebagian besar BPR tak dapat menghitung berapa besar keuntungan yang mestinya dapat diterima selama suatu periode kalau kredit terus menerus diputar/dilempar lagi.

Harap lihat Bab 3.1 untuk penjelasan lebih lanjut tentang transformasi suku bunga.

Beberapa direktur menggunakan apa yang disebut "*pendekatan base lending*" untuk menentukan suku bunga minimum per tahun yang mereka harus bebaskan agar dapat menutup seluruh biaya selama periode yang lalu. Namun demikian, pendekatan ini tidak memperhitungkan besaran kredit dan suku bunga hasil yang diacu adalah efektif. Dengan demikian apabila suku bunga tidak diubah menjadi flat, sebelum dibebankan sebagai flat, maka tingkat bunga yang dituntut dari pelanggan adalah jauh lebih tinggi daripada yang yang diharapkan. Kalau tidak demikian, suku bunga ditetapkan lebih besar atau sama berdasarkan tingkat suku bunga umum (per jenis produk) yang berlaku dalam wilayah kerja BPR.

Penetapan harga kredit tidak dilakukan dengan cara menetapkan suku bunga sesuai dengan pendapatan yang diinginkan dikurangi biaya administrasi, personalia, provisi (PPAP) dan pendanaan (dibedakan menurut jenis produk) dan juga memperhitungkan besaran kredit dengan pertimbangan pendapatan dan pendanaan.

Harap lihat Bab 3.2 untuk penjelasan lebih lanjut.

Percobaan pertama untuk menentukan secara kasar harga kredit dan dengan taksiran total pendapatan bersih ini telah dilaksanakan untuk setiap BPR yang disurvei dengan menggunakan rata-rata perkiraan suku bunga pendanaan, suku bunga dan jangka waktu kredit berdasarkan jenis produk yang disediakan dalam kuesioner serta data mengenai biaya administrasi dan personalia yang diperoleh dari laporan BI.

Penetapan harga tersebut menghasilkan jumlah yang sudah mendekati pendapatan bersih yang direalisasikan atau (hanya) lebih tinggi 25 – 35% .

Karena perhitungan pendapatan harus didasarkan pada *outstanding* portofolio per Maret 08 dikali tiga sedangkan realisasi pendapatan didasarkan pada *outstanding* portofolio aktual dari Januari hingga Maret 08, taksiran tersebut jauh tinggi untuk beberapa BPR dengan portofolio yang tumbuh secara substansial sejak Desember 07. Bagi beberapa BPR taksirannya dapat lebih tinggi karena Direktornya kelebihan penaksiran untuk suku bunga rata-rata per jenis produk kredit. Selebihnya pada beberapa BPR ini mungkin disebabkan oleh *terlalu lambatnya pencairan ulang dari dana yang dikembalikan*.

Harap lihat Bab 4.4 untuk hasil yang terperinci.

1.2 Efisiensi dan Produktifitas BPR

Efisiensi dan Produktifitas telah diselidiki berdasarkan indikator-indikator yang tercantum dibawah dimana data khusus telah dikumpulkan melalui kuesioner:

- Operational Self-Sufficiency (OSS)
- Suku bunga rata-rata berdasarkan produk kredit
- Besaran kredit rata-rata: Jumlah portofolio / jumlah kredit
- Jumlah kredit potong gaji/ jumlah kredit
- Biaya Administrasi + Personalia / *outstanding* gross portofolio
- Selisih antara suku bunga yang dikenakan (lihat bab 3.2) dan realisasi rata-rata suku bunga/yield
- Portofolio kredit / total asset
- Gross Portofolio kredit / modal
- Jumlah AO dan funding officer / total karyawan bank
- Beban kerja per loan officer
- Usia BPR

Menganalisis semua indikator ini secara terpisah bagi masing-masing BPR, kita dapati beberapa BPR yang sangat efisien di Sumatera Barat dan Yogya namun tidak di NTB. Namun persentase BPR yang efisien nampaknya lebih tinggi di Yogya.

Beberapa alasan langsung untuk gambaran umum ini mungkin karena persaingan yang lebih tinggi di Yogya dibandingkan Sumatera Barat (dan persaingan lebih tinggi di Sumatera Barat dibandingkan NTB), tekanan pasar memaksa BPR untuk lebih pro-aktif mencari nasabah di segala tempat (kredit potong gaji begitu pula kredit untuk pengusaha) dan menawarkan suku bunga yang bersaing.

BPR yang benar-benar efisien yang juga melayani masyarakat pedesaannya dilihat melalui indikator ini sebagai sebuah *bank yang memenuhi kriteria dibawah:*

1. OSS > 100%
2. Kredit “mikro-mikro” (< = Rp 1jt) memang disediakan namun kebanyakan melalui i) kredit kelompok atau ii) kredit *linkage* kepada LKM-LKM lain
3. Suku bunga serendah mungkin
 - a. < 37% untuk bisnis -; < 24% untuk potong gaji - ; < 40% untuk kredit kelompok¹ atau ditentukan secara terpisah dari pasar Indonesia saat ini:
 - b. *Spread* diatas suku bunga BI < 28.5% / < 15.5% dan < 31.5% masing-masing untuk kredit usaha / potong gaji (kredit pegawai) dan kredit kelompok
4. Rata-rata besaran kredit terhadap total portofolio sekecil mungkin < Rp 10jt, dan jika lebih dari 30% dari seluruh kredit adalah kredit kelompok: <Rp 1,5jt (Ini dapat tercapai dengan distribusi besaran kredit yang terdiri dari beberapa kredit besar dan banyak kredit kecil atau kredit kecil saja. Satu indikator yang lebih baik adalah rata-rata besaran kredit dan persentase total kredit dalam kumpulan besaran kredit pertama (< Rp 5jt) yang belum berhasil kita peroleh)
5. Sebanyak mungkin kredit adalah untuk maksud penggunaan bisnis, yaitu persentase kredit gaji terhadap seluruh total rekening kredit adalah kecil. < 30%

Apabila semua sasaran ini tidak tercapai, kemungkinan besar BPR harus memperbaiki level satu atau lebih indikator yang tercantum dibawah:

1. Biaya Administrasi + Personalia / *outstanding gross portofolio* serendah mungkin < 15%
Catatan: untuk bank dengan ukuran aktiva < Rp 3 milyar maka angkanya sedikit lebih tinggi masih dapat diterima. Indikator ini dibandingkan dengan rata-rata suku bunga yang dibebankan menunjukkan secara langsung berapa besar keuntungan yang dapat dihasilkan.
2. Selisih antara rata-rata suku bunga yang dibebankan dengan pendapatan yang direalisasikan harus diselidiki, misalnya, apakah dana yang dikembalikan sudah cukup cepat dicairkan ulang?
3. Portofolio kredit / Total Asset sedapat mungkin tinggi : > 85%
4. Outstanding portofolio kredit meningkat beberapa kali dari modal yang tersedia sebesar mungkin, yaitu hingga 12,5 kali¹ : lebih dari 11 (kecuali baru saja ditambah modal baru)
5. Jumlah loan officer dan funding officer / jumlah karyawan bank adalah setinggi mungkin: > 50%
Catatan: “Karyawan bank” adalah seluruh karyawan kecuali supir dan petugas keamanan, petugas kebersihan dan pesuruh. Bank menjangkau luas melalui banyak kantor cabang dan kantor kas memerlukan jauh lebih banyak personalia non-bank daripada bank yang terdiri dari satu kantor pusat saja. Karena itu pengaruh ini perlu dihilangkan. Loan officer dan funding officer dimasukkan karena di bank tertentu satu loan officer melaksanakan kedua tugas tersebut.
6. Beban kerja per loan officer adalah setinggi mungkin : > 200
Catatan: Apabila persentase jumlah rekening kredit kelompok dibandingkan jumlah seluruh rekening kredit adalah tinggi, beban kerja ini mungkin berkurang. Sebaliknya apabila ada banyak kredit potong gaji (konsumtif) maka beban kerja ini mungkin lebih tinggi. Seorang loan officer yang memusatkan perhatian pada kredit kelompok misalnya, tidak dapat melayani lebih dari 40 kelompok jika kunjungan dilakukan dua minggu sekali.

Catatan:

Pembahasan dan penyelidikan lebih lanjut dibutuhkan berkaitan dengan kisaran (ranges) yang disebutkan di atas bagi indikator-indikator ini. Kisaran ini baru usulan pertama. Setelah lebih banyak lagi data dalam industri BPR dikumpulkan dan *Uji coba penentuan pricing di lokasi* sebagai langkah awal telah dilakukan (lihat usulan, terutama penting bagi indikator 6), kisaran indikator tersebut mungkin memerlukan beberapa perubahan.

Harap lihat Bab 4.2 untuk penerapan semua indikator ini dan analisis efisiensi yang terkait untuk beberapa BPR yang dipilih. Begitu data akurat untuk seluruh industri BPR telah dikumpulkan— lihat usulan - maka uji coba ini dapat dilakukan untuk semua BPR secara teratur dan untuk seluruh BPR.

1.3 Jangkauan Pelayanan BPR

Jangkauan pelayanan diteliti berdasarkan indikator-indikator dibawah berikut, dimana data khusus dikumpulkan lewat kuesioner serta melalui kunjungan langsung ke lapangan:

- Jumlah rekening kredit kelompok
- Jumlah kantor cabang dan kantor kas
- Jarak rata-rata (km) ke para pelanggan yang ada (lebih baik: berapa km perjalanan rata-rata per loan/funding officer per hari)
- Nasabah potensial maksimum = Jumlah rumah tangga dalam radius 30 km / Jumlah bank
- Jumlah desa dalam radius 30 km.

Selain semua indikator ini usaha pertama telah dilakukan pada kunjungan lapangan untuk mengukur

- ***Cakupan pelayanan untuk pelanggan potensial yang telah dicapai bank saat ini.*** Hal ini diartikan sebagai:
 - Jumlah kredit yang ada / jumlah pelanggan potensial maksimum, dimana potensi maksimum diartikan sebagai
 - Jumlah rumah tangga dalam radius 30 km / Jumlah bank umum dan BPR

Dalam menganalisis semua indikator ini dan bercakap-cakap dengan para direktur bank, kami mempunyai kesan bahwa banyak pengusaha mikro dan masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi masih belum tersentuh sama sekali karena banyak BPR belum cukup pro-aktif dalam upaya mobilisasi mereka. Ini didukung pengamatan selama kunjungan lapangan dan beberapa data sebagai berikut:

Tidak banyak jumlah kredit yang betul-betul mikro (< = Rp 1jt) yang disediakan. Ini kurang lebih hanya dilaksanakan berdasarkan subsidi dana dengan ketentuan lunak dari pemerintah. Lebih jelasnya mengenai hal ini dapat diperoleh pada saat bank menyampaikan laporan mengenai kredit mereka berdasarkan golongan besaran kredit, lihat rekomendasi. Sebagian besar direktur percaya bahwa hanya 20% dari seluruh rumah tangga dapat memenuhi syarat untuk memperoleh kredit – sedangkan sisanya terlalu miskin. Ide dari misi “untuk melayani masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi” misalnya melalui kredit kelompok dengan demikian tidak terlaksana.

Sebagian besar direktur telah berhenti menyediakan kredit kelompok melalui seorang “ketua kelompok” atau belum pernah mencoba kredit kelompok jenis apapun.

- Beberapa alasan yang sering diberikan untuk tidak menyediakan kredit kelompok adalah: “kami tidak dapat menemukan pemimpin yang baik”, “masyarakat tidak dapat mempercayai satu sama lain”, “mereka tidak mampu menabung”.
- Metode kredit kelompok dimana semua orang saling menjamin satu sama lain dengan tabungan mereka untuk sedikitnya 20% dari jumlah kredit yang diharapkan – pada umumnya belum diketahui.
- Gagasan bahwa para loan officer mendidik penduduk desa mengenai masalah keuangan dan bisnis, membangun hubungan jangka panjang dengan para pelanggan daripada melepaskan semua tugas ini dilakukan oleh seorang “pemimpin kelompok yang sempurna” belum banyak diketahui.
- Malahan, penyediaan kredit sangat kecil (mikro-mikro) kepada nasabah perseorangan dengan cara yang sangat tidak efisien melalui penagihan harian yang dilakukan di NTB.
- Pada dasarnya kredit kelompok tidak ada di Sumatera Barat.
- Nampaknya di NTB beberapa bank masih memiliki kredit kelompok yang “tersisa” dari beberapa program tertentu yang menyertakan mereka di masa lalu (kurang dari 10 kelompok). Hanya satu BPR yang memiliki 29 kelompok.

Namun demikian, beberapa bank di Yogya memiliki kredit kelompok dalam jumlah yang besar yang membuktikan bahwa bentuk pemberian kredit ini dapat berjalan baik. Lima bank dari 19 yang disurvei, yaitu lebih dari 25% memiliki 100 – 540 kredit kelompok.

Indikator “cakupan pelanggan potensial yang sejauh ini telah dicapai oleh bank”, sebagaimana dimaksudkan diatas, berkisar antara 5 hingga 60% (rata-rata ~ 22%) mencakup tiga wilayah sampel telah memberikan kesan kesempatan masih terbuka bagi perluasan lebih lanjut apabila semua rumah tangga pada akhirnya memperoleh kredit. Bahkan kalau katakan saja hanya 75% dari semua rumah tangga dapat memanfaatkan kredit maka cakupan rata-rata masih tetap sekitar 30%. Ini tidak sesuai dengan kenyataan bahwa di semua wilayah dengan kesempatan kerja yang rendah, sebagian besar rumah tangga harus mengembangkan bisnis tertentu. Dengan demikian BPR harus meningkatkan jangkauan pelayanan mereka lebih jauh, lihat Bab 4.3 untuk rekomendasi.

Di NTB hampir tidak ada BPR dan tak satupun BPR-LKP mempunyai kantor kas.

Di Sumatera Barat jarak rata-rata ke tempat nasabah hanya berkisar antara 5 hingga 15 km. Harap lihat Bab 4.3 untuk beberapa hasil terperinci mengenai indikator dicantumkan diatas.

Terkadang masalah kepemilikan yang menjadi penghalang proses bertumbuh.

Beberapa **BPR milik swasta** mengalami kekurangan modal bagi perluasan bisnis (CAR hanya sedikit diatas 8%) sedangkan para pemilik mereka menuntut dividen yang terlalu tinggi daripada memperkuat landasan modal melalui laba ditahan. Beberapa direktur ingin bergabung (*merge*) dengan beberapa BPR lain atau mendapatkan modal lebih banyak melalui *investasi asing* namun mereka tidak dapat mewujudkan gagasan ini sendirian.

Sebaliknya semua **BPR-LKP milik pemerintah di NTB** tidak dapat memperluas diri kalau pemerintah tidak menyediakan sejumlah loan officer baru untuk mereka. Selain itu kalau mereka diberikan karyawan baru, pada umumnya kurang memiliki ketrampilan perbankan. Sejak bertahun-tahun yang lalu, pemerintah Lombok Tengah, Lombok Barat dan Lombok Timur mengusahakan penggabungan (*merging*) semua BPR-LKP di kabupaten mereka masing-masing sejak bertahun-tahun, dimana menghambat rencana pertumbuhan sebelum *merger* terlaksana.

Sumber Daya Manusia:

- Hampir semua bank nampaknya sudah terorganisir secara baik, dengan penetapan tugas dan alur pelaporan karyawan secara jelas, para direktur / tim manajemen yang memiliki motivasi dan memiliki pengetahuan relatif baik mengenai data mereka terkait dengan portofolio kredit, nasabah dan prosedur.
- Sekitar 75% dari semua bank yang disurvei di Yogyakarta dan NTB memberlakukan sistem bonus (hanya 20% di Sumatera Barat) dimana sasaran kinerja kurang lebih ditetapkan berdasarkan kinerja perseorangan mengenai NPL, pencairan dan mobilisasi deposito berjangka. Bonus berkisar antara 8% sampai 42% dari gaji.
- Beberapa bank tidak mengorganisir loan officer mereka kedalam tim-tim kecil yang bertujuan menindaklanjuti pekerjaan mereka. Bagi beberapa bank ini belum merupakan persoalan karena bagaimanapun jumlah loan officer mereka masih (terlalu) sedikit.

1.4 Bank Indonesia: Pengawasan Regional dan Persoalan Pengaturan

Pengawasan Regional

Para pengawas memusatkan perhatian utama kepada NPL, yaitu kualitas aktiva yang hanya merupakan salah satu dari banyak kemungkinan indikator yang menghasilkan kinerja yang baik sebagaimana diuraikan di Bab 1.2.

Sistem pengawasan tidak cukup berisi data dan peralatan yang memungkinkan para pengawas untuk

- Memberikan advis cara meningkatkan efisiensi,
- Melihat **peringatan dini (early warnings)** bila kinerja menurun/memburuk

Persoalan Pengaturan

Tuntutan nilai agunan yang tinggi: 125 – 400% dari jumlah kredit. Sebaliknya peraturan yang sama mengenai provisi wajib (PPAP) untuk bank umum dan bank perkreditan rakyat justru tidak mendorong mengambil jumlah agunan dengan nilai rendah.

Direktur salah satu BPR di Yogya dengan tingkat NPL yang tinggi untuk kredit kelompok dan dengan nilai agunan hanya 10% berpendapat bahwa para nabahnya hanya membutuhkan lebih banyak waktu untuk membayar kembali karena mereka sedang mengalami kesulitan rumah tangga atau bisnis mereka saat ini sedang berjalan kurang baik. Berdasarkan peraturan sekarang ia merasa tidak termotivasi menyediakan kredit kelompok yang baru.

Pool likuiditas untuk BPR tidak tersedia: Beberapa BPR bekerjasama dengan baik dalam hal mengambil atau melepaskan dana dari/untuk BPR yang berdekatan dengan cara yang sangat fleksibel dan cepat. Beberapa BPR lain tidak menganggap cukup baik kelayakan kredit semua BPR di sekitar mereka dan oleh karena itu lebih memilih untuk menempatkan kelebihan likuiditas mereka pada bank umum dengan suku bunga yang lebih rendah.

Ada kekurangan transparansi tentang apa saja yang terjadi dalam pasar BPR terkait

- tingkat suku bunga;
- penyebaran besaran kredit per bank, khususnya mengenai keberadaan kredit mikro
- realisasi jangkauan dibandingkan potensi jangkauan ke desa-desa.

2. Rekomendasi

2.1 Sistem Pengawasan

Penyempurnaan sistem pengawasan secara *sederhana* namun *sangat efektif* yang meletakkan *dasar untuk*

- transparansi dan tolok ukur pasar BPR setiap saat dan sepanjang waktu
- pengawasan berdasarkan risiko termasuk peringatan dini
- penetapan harga produk kredit & perencanaan ekspansi (MIS)

Permintaan bahwa data tambahan disampaikan dalam laporan yang memungkinkan perolehan semua indikator efisiensi, produktifitas dan jangkauan yang diuraikan di Bab 1.2. Sebagai tambahan pada data yang diuraikan di bagian lain, yaitu:

- Jumlah loan dan funding officer
- Jumlah seluruh karyawan
- Jumlah karyawan non-bank
- Jumlah kantor cabang dan kantor kas
- Usia lembaga

Terkait dengan jangkauan layanan, dibutuhkan pula untuk melakukan penaksiran tentang beberapa hal berikut:

- Rata-rata km perjalanan per loan/funding officer per hari
- Jumlah desa dalam radius 30 km dan rata-rata jumlah rumah tangga per desa atau jumlah rumah tangga dalam radius 30 km
- Jumlah bank lain (BPR dan bank umum) dalam radius 30 km.

Permintaan bahwa kredit dilaporkan berdasarkan pada kelompok/kelas produk yang baku yang mencerminkan *risiko dan biaya* yang mendasari serta cara pelanggan *menciptakan arus kas* untuk pembayaran.

Berdasarkan survei perlu dibedakan tujuh jenis produk kredit yang seragam dan empat kelompok besaran kredit (mikro, kecil, sedang, besar) yang membentuk hingga 28 golongan produk sebagai berikut:

- **Kredit bisnis untuk modal kerja & investasi:** (pembayaran bersumber dari arus kas nasabah, termasuk perdagangan kecil)
- **Kredit gaji (seringkali disebut “konsumtif”)** : (pembayaran bersumber dari gaji nasabah)
- **Kredit bukan gaji/konsumen/rumah tangga** : (misalnya untuk keperluan uang sekolah, sepeda motor, pengobatan/perawatan kesehatan,

nasabah tidak memiliki penghasilan tetap atau penghasilan bisnis langsung untuk menanggung pembayaran)

- **Kredit karyawan** : (biasanya sesuai atau dibawah harga pasar)
- **Kredit kelompok** : (menjangkau masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi, cara tidak langsung menyediakan kredit “sangat mikro”)
- **Kredit lunak** : (disubsidi oleh pemerintah atau donor dengan persyaratan suku bunga rendah)
- **Kredit linkage dengan LKM** : (cara tidak langsung menyediakan kredit “sangat mikro”)

Untuk masing-masing *jenis* produk dibedakan kelompok *besaran* kredit sebagai berikut

a) mikro: \leq Rp 5jt , b) kecil: $>5-25$, c) sedang: $>25-100$, d) besar: >100 jt

Apabila BPR menyampaikan laporan tentang kredit mereka berdasarkan golongan produk diatas bersama dengan masing-masing

- suku bunga,
- cara menghitung (flat atau efektif)
- metode pembayaran (tetap, angsuran, tak teratur berikut frekuensi)
- jangka waktu (0 – 6bln, >6 bln– 12bln, >12 bln– 24bln, >24 bln)
- kualitas kredit (i.e. masing-masing kelompok tunggakan)

dengan demikian *mengaggregatkan* dalam masing-masing kategori didorong oleh

- jumlah rekening kredit,
- jumlah pokok semula dan jumlah *outstanding*,
- jumlah NPL dan nilai pasar wajar dari agunan,
- pencairan kredit dalam periode bersangkutan (menunjukkan pemanfaatan likuiditas mereka),

Pertama-tama Bank Indonesia dapat memperoleh *suku bunga efektif*⁴ untuk setiap kredit dan berdasarkan ini *suku bunga efektif rata-rata tertimbang*⁵ per golongan produk.

BI juga dapat menghitung *jangka waktu rata-rata* dan *jumlah tunggakan tertimbang per golongan produk* dimana bobot berbeda dari parameter tetap saat ini⁶.

Semua data ini ditambah suku bunga pendanaan⁷ campuran (blended) memungkinkan BI memperoleh untuk masing-masing BPR secara bulanan suatu

⁴ Harap lihat Bab 4.1 agar mudah menerapkan formula transformasi.

⁵ Ini akan sama dengan yang dilaporkan BPR untuk setiap kredit kecuali BPR tersebut membebani suku bunga menurut ukuran kredit dan telah menetapkan kumpulan ukuran kredit yang berbeda atau mempunyai banyak kredit pertanian dengan tingkat suku bunga yang lain.

⁶ Menggunakan parameter sekarang untuk tunggakan, yaitu 0,5%, 10%, 50%, 100% menghasilkan tingkat PPAP

laporan yang menunjukkan *per golongan produk yang baku (standardized product class)* beberapa parameter dasar yang diperlukan untuk pengetahuan pasar, pengawasan berbasis risiko dan penetapan harga.

Karena golongan produk adalah baku, maka *time series* untuk menghasilkan statistik dari semua data ini dapat disimpan per BPR maupun terhadap *keseluruhan industri*.

Manfaat:

Transparansi & tolak ukur

Data yang dimintakan akan membuat seluruh industri BPR dapat dibandingkan dan dengan demikian menghasilkan tolok ukur dan kecenderungan yang jelas untuk semua indikator efisiensi, produktifitas dan jangkauan serta tingkat suku bunga yang dapat diperbandingkan karena perbedaan berdasarkan golongan produk baku (standard).

Hal ini juga akan berdampak terhadap pasar – yang membawa kepada penurunan suku bunga terutama, kalau tingkat suku bunga diumumkan di surat kabar lokal.

Lebih jauh data standar tersebut menyediakan jawaban langsung atas pertanyaan berikut:

- Berapa banyak peminjam mikro sesungguhnya yang telah berhasil dijangkau? (berdasar pengelompokan besaran kredit)
Distribusi besaran kredit BPR adalah penting dalam hal ini termasuk kaitannya dengan risiko *default* (gagal bayar) di sisi lain dari skala tersebut, misalnya, kredit-kredit besar. Lihat Bab 1.3.
- Berapa banyak orang miskin yang aktif secara ekonomi telah berhasil dijangkau (melalui kredit kelompok dan *linkage*)?
- Apakah industri BPR benar-benar mendukung kewirausahaan (kredit usaha) atau apakah sebagian besar modal disalurkan untuk kredit pegawai (potong gaji)?
- Apakah suku bunga terus menurun sepanjang waktu – apakah dikaitkan dengan suku bunga BI? (perbandingan suku bunga dilihat dari biaya dan golongan produk berdasarkan risiko)

Semua pertanyaan ini kemudian dapat dijawab untuk setiap BPR, berdasarkan wilayah dan untuk situasi saat ini serta mengenai kecenderungan pada industri BPR. Kemudian dari pertanyaan yang dijawab tersebut dapat

- Menyediakan dasar yang kuat untuk diskusi bersama dengan semua pemangku kepentingan, pemerintah daerah, bank pembangunan daerah, fungsi Apex dan BI.

Sehingga

⁷ Harap lihat Bab 4.2 formula (6) untuk definisi. Sebaiknya ini juga dilaporkan oleh BPR.

- Memungkinkan dirumuskannya *ganjaran* dan *insentif* baru berdasarkan kinerja yang dapat diukur.

Misalnya,

- **Modal saham** dapat diperoleh dan / atau **bantuan teknis** melalui Apex dapat disediakan untuk BPR yang baik kinerjanya selama beberapa periode sebagai “BPR yang sangat efisien yang juga melayani masyarakat pedesaannya”, lihat Bab 1.2.
Ini bisa menjadi peluang yang memungkinkan adanya **investasi asing** (tanpa hak suara).
- BI dapat **meyakinkan pemerintah** daerah untuk **berhenti mendistorsi pasar dengan subsidi dana** untuk kredit mikro lunak dan **sebaliknya menginvestasikan modal ini kedalam BPR-BPR yang telah terbukti memiliki rekam jejak (track records) yang bagus dalam melayani masyarakat sekitar**.
- Apex dapat membantu dalam pembicaraan-pembicaraan *merger* berdasarkan pemantauan kinerja secara menyeluruh.

Pengawasan berdasarkan risiko dan peringatan dini

Semua data yang tercantum di point 1 dan 2 diatas memungkinkan masing-masing BPR untuk memperkirakan/memproyeksikan pendapatan dan biaya masa depan yang bergantung pada pergeseran/guncangan berkaitan dengan:

- suku bunga dan fee (persaingan pasar, peningkatan dana bersubsidi dari pemerintah/donor untuk kredit lunak)
- jumlah tunggakan tertimbang per golongan produk (gagal bayar peminjam dari golongan kredit usaha yang besar)
- penurunan dalam nilai agunan (harga tanah dan rumah)
- biaya pendanaan (kenaikan suku bunga BI)
- biaya administrasi tetap dan variabel (bahan bakar, kenaikan umum pada tingkat harga karena inflasi)
- biaya tenaga kerja (ekspansi, tuntutan gaji dan insentif lebih tinggi)
- *outstanding* portofolio kredit (kehilangan pangsa pasar, ekspansi)

Misalnya, *perubahan dalam*

- pendapatan operasional untuk bulan depan berdasarkan pergeseran sebesar x dalam suku bunga efektif per tahun untuk golongan produk kredit tertentu dapat diperkirakan sebagai:
$$x / 12 * \textit{outstanding}$$
 volume dalam golongan produk
- pendapatan operasional untuk bulan depan berdasarkan pergeseran sebesar $y\%$ dalam jumlah *outstanding* dari golongan produk karena kenaikan beban kerja per loan officer atau karyawan tambahan dapat ditaksir sebagai berikut:

$y\%$ * volume *outstanding* dalam golongan produk * suku bunga efektif rata-rata dari golongan produk per tahun dibagi 12 .

- biaya variabel untuk bulan depan karena pergeseran sebesar $y\%$ dari harga per bahan bakar ditaksir sebagai $y\%$ * jumlah kredit + funding officer * km rata-rata yang dijalani per hari * 22.

Pengawasan berbasis resiko (risk based supervision) dan peringatan dini (early warnings) dapat didasarkan pada nasehat/permintaan untuk menyimpan modal yang cukup untuk mampu bertahan dari jenis goncangan ini. Besarnya goncangan yang tepat dapat diselidiki melalui uraian statistik dari parameter risiko yang dikumpulkan untuk seluruh industri BPR.

Pengumpulan dan laporan mengenai data tambahan yang diusulkan memungkinkan para pengawas regional untuk menerapkan konsep mulai dari sekarang untuk semua BPR, yang memungkinkan mereka untuk

- memperluas bidang pengawasan yang pada saat ini seringkali fokus pada kualitas aktiva (NPL)
- mengumpulkan pengalaman yang berharga bagi pelaksanaan secara resmi dari pengawasan berbasis resiko
- memproyeksikan pendapatan dan biaya tambahan untuk kepentingan pertumbuhan portofolio dari BPR yang kurang efisien untuk mengkaji ulang kemampuan mereka mencapai OSS > 100%.

Harga Kira-kira (kasar) produk kredit & perencanaan ekspansi

Berbagai pos pendapatan dan biaya yang tercantum di bagian B diatas adalah dasar utama bangunan untuk memperoleh *margin* keuntungan (pendapatan – biaya) per kredit dalam masing-masing golongan produk kredit. Harap lihat Bab 3.2 untuk formula tepatnya.

Keberhasilan usaha penetapan harga kredit secara kasar dan dengan taksiran total pendapatan bersih per BPR menunjukkan bahwa pengumpulan data tambahan yang diusulkan dalam golongan produk **pada akhirnya memungkinkan BPR** untuk (secara kasar) menentukan harga produk mereka dan melakukan perencanaan ekspansi, yaitu

memproyeksikan pendapatan dan biaya berdasarkan langkah-langkah seperti:

- menurunkan suku bunga
- meningkatkan jangkauan layanan
- mengurangi biaya *overhead* dengan mendorong pertumbuhan portofolio.

Hal ini akan membantu BPR menjadi sangat efisien dalam melayani masyarakat pedesaannya.

Membantu BPR yang kurang maju dalam melaksanakan pembuatan laporan-laporan baru dan perhitungan yang terkait untuk penetapan harga secara kasar melalui fungsi Apex, juga akan memungkinkan mereka melakukan perhitungan sebagian risiko dasar secara mandiri – memahami peringatan dini – dan dengan demikian memudahkan pekerjaan pengawasan.

BPR yang lebih maju lebih jauh dapat mempertajam formula penentuan harga mereka dengan memperkirakan biaya personalia *per produk kredit* misalnya dengan *perhitungan biaya berbasis kegiatan (activity based costing)*. Selain itu mereka dapat mulai menggunakan *pendekatan berbasis peringkat (rating based approach)* untuk menaksir tingkat gagal bayar dari kredit besar bukan berdasarkan golongan produk namun berdasarkan kemungkinan gagal bayar (default) yang dikaitkan pada sistem peringkat tersebut.

Catatan: semua laporan baru dan metodologi yang diuraikan tentu saja perlu dibahas (& diselidiki) lebih mendalam secara internal dan di lapangan. Ada beberapa persoalan sebagai berikut:

- 1) BI perlu menguasai spektrum seluruh industri BPR, hal itu penting untuk membedakan empat kelompok besaran kredit serta semua jenis produk seperti *kredit gaji, kredit kelompok, pinjaman lunak* dan *kredit linkage* yang menyingkap informasi mengenai jangkauan atau alasan untuk beragam tingkat suku bunga. Besaran kredit secara relatif adalah unik pada industri BPR untuk keempat jenis kredit ini. Dengan demikian saat distribusi besaran kredit untuk masing-masing BPR telah diperoleh setiap bulan, maka dalam statistik tentang kelompok produk kredit hanya bisa dibedakan berdasarkan besaran terkait dengan ketiga jenis kredit pertama, yaitu kredit bisnis, kredit gaji dan kredit bukan gaji/rumah tangga. Ini hanya akan menghasilkan $3 \times 4 + 4 = 16$ kelompok, dimana *time series* perlu disimpan.
- 2) Pada masing-masing BPR tidak semua kelompok produk digunakan dan manajemen BPR mungkin mengenakan bunga yang sama untuk beberapa kelompok produk kredit sehingga jumlah kelompok kurang dari 28 jenis tidak menjadi masalah.
- 3) *Perlu lebih banyak diskusi dan penyelidikan dalam menetapkan batas kelompok besaran kredit.* Terciptanya transparansi baik pada batas terkecil maupun pada batas terbesar dari skala besaran kredit dirasakan penting. Misalnya, *kredit perseorangan barian yang "sangat mikro"* dengan suku bunga sangat tinggi seperti yang dijumpai di NTB juga dapat dideteksi melalui frekuensi pembayaran dan kemudian dikeluarkan dari golongan "Modal Kerja – mikro" sebelum diambil rata-rata untuk suku bunga masing-masing produk.
- 4) *Kredit pertanian untuk tanaman pangan* (bukan ternak) khususnya berisiko karena bergantung pada cuaca belum dipisahkan sebagai sebuah kelompok produk karena bersifat musiman sehingga dapat dikenali dari jangka waktu (3 – 6 bulan) dan cara pembayaran (tetap). Sedangkan kredit mikro dapat dipisahkan sebelum dirata-ratakan berdasarkan suku bunga dalam kelompok kredit usaha.
- 5) Semua perhitungan yang diuraikan di bagian B dan C diatas dapat dilaksanakan berdasarkan formula yang tersedia di Bab 3.2. Formula penentuan harga tidaklah saklek dimana masih ada ruang untuk modifikasi sedikit setelah diskusi internal

dan dari diskusi di lapangan diketahui perilaku pembayaran nasabah kalau menunggak, peluang untuk tertagih, dan lain sebagainya.

- 6) Permintaan data tambahan ini dapat digabungkan kedalam *laporan yang ada sekarang* atau dengan menciptakan laporan yang baru.

Dalam hal pertama agar menghemat tempat diusulkan menghapus kolom “Penggunaan” yang seringkali menyesatkan, mengganti kolom PPAP (yang dapat diperoleh) dengan PPAP sebelum dikurangi agunan dan menambahkan kolom-kolom untuk *kelompok produk*, pencairan kredit dalam periode tertentu, pokok kredit awal dan metode pembayaran.

Karena itu direkomendasikan untuk **Melanjutkannya dengan tiga Langkah:**

1. **Membahas** semua ide diatas dan membuka persoalan secara internal dan dengan dua atau tiga BPR terpilih sekaligus mendapatkan masukan dari mereka. Berdasarkan kesan-kesan yang diperoleh selama survei, hal ini dapat dilaksanakan dengan dua sampai tiga BPR di Yogya dimana manajemen mereka sudah lebih maju dibandingkan wilayah lain dan sudah berpikir ke arah ini. Selain itu mereka paling bervariasi dalam portofolio dan prosedur. Baca juga ulasan di bagian 4.2.
2. **Penerapan berbasis percobaan di lapangan** semua konsep yang diusulkan tentang data BPR *termasuk penetapan secara kasar harga produk*. Perhitungan “kasar” disini dimaksud bahwa bersama dengan BPR dicobakan untuk mendapatkan taksiran biaya secara relatif per jenis produk kredit (misalnya beban kerja per loan officer untuk kredit kelompok bisa 5 kali lebih kecil daripada untuk kredit perseorangan). Semua taksiran ini dapat menggantikan kegiatan luas perhitungan biaya berbasis aktifitas (activity based costing) untuk BPR yang kurang maju. Pada akhirnya hal ini akan memungkinkan mengembangkan “penetapan harga dasar” dan “alat memonitor indikator” untuk BPR karena semua masukan lain untuk formula penentuan harga, lihat Bab 3.2, sudah dapat diperoleh dari laporan-laporan baru/yang telah disempurnakan.
3. **Pelaksanaan sebagai proyek pilot**, sebagai contoh di Sumatera Barat, dapat dimasukkan program laporan (dan alat perhitungan) lewat fungsi Apex dengan melanjutkan versi lanjutan dari piranti lunak yang digunakan BPR secara seragam, yang disebut “sistem terpadu” (integrated system) sehingga semua BPR yang mengambil bagian secara otomatis melakukan *upgrade* ke versi berikut ini.

2.2 Apex

Memperkuat BPR melalui pembentukan 2 - 3 tingkatan aliansi BPR yang terdiri dari

- BPR-BPR setempat,
- Apex-Regional
- Apex-Nasional di tingkat Pusat

Tugas masing-masing dari ketiga tingkatan ini diuraikan disamping grafik dibawah.

Untuk memulai perlu dilaksanakan pilot percobaan APEX-Regional, lewat kerjasama dengan Bank Umum sebagaimana direncanakan dengan asosiasi BPR.

Bank Umum akan mengambil tanggungjawab operasional dari Apex Regional karena memiliki prasarana yang memadai. Meskipun begitu, agar memperoleh kepercayaan dari semua BPR setempat yang mengambil bagian, perlu ditandatangani **perjanjian memegang kerahasiaan (non-disclosure agreement)** untuk memastikan bahwa bank yang beroperasi sebagai APEX-Regional dalam fungsinya sebagai bank umum tidak memiliki akses atas data nasabah BPR.

Dua tugas konkrit pertama dari percobaan APEX-Regional dapat meliputi sebagai berikut:

- Melakukan **fungsi audit eksternal** bagi semua BPR yang mengambil bagian (berdasarkan biaya yang umum/lazim) untuk mengevaluasi risiko kredit BPR sebagai persiapan untuk memberikan kredit dengan sangat cepat
- Membentuk “**pool likuiditas APEX**”
 - mengumpulkan kelebihan likuiditas semua BPR-Lokal yang ingin mengambil bagian
 - menyetorkan dana kedalam rekening bank yang berperan sebagai APEX-Regional
 - meneruskan semua bunga yang diterima hingga transaksi dan biaya administrasi (insentif)

Begitu **sejumlah besar dana** berhasil dihimpun sehingga tersedia kelebihan likuiditas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dari para peserta, pool dapat mulai memberikan kredit jangka panjang yang murah.

- Pada saat BPR di wilayah masing-masing telah saling meminjamkan dengan suku bunga serendah suku bunga deposito berjangka⁸ nya (sekarang ~11.5%), maka semua kredit harus diberikan semurah ini ditambah provisi karena hanya pada waktu itu insentif tersedia bagi BPR untuk
 - menempatkan uang kedalam pool untuk menerima apa yang mereka peroleh dari BPR sekitarnya (~11.5%)
 - memperoleh kredit melalui pool likuiditas dengan suku bunga yang kurang atau sama dengan apa yang juga akan dibebankan pada BPR sekitarnya (~11.5% + fee).
- Pada kondisi BPR memiliki kelebihan dana, APEX-Regional meminjamkan dana yang terkumpul kepada para nasabahnya sendiri dengan suku bunga yang dapat menutup suku bunga deposito yang telah ditetapkan (~11.5%) untuk semua BPR yang mengambil bagian.

⁸ Ini dapat dilihat pada banyak BPR yang di-survai di Sumatera Barat.

Ketentuan operasional pertama dari pool likuiditas dapat diberlakukan sebagai berikut:
Semua BPR-Lokal dapat

- memperoleh kembali setoran dana (deposito) mereka setiap saat
- mendapatkan kredit jangka pendek yang “murah” dari pool berdasarkan dana yang tersedia
- kalau tidak tersedia dana lagi dalam pool, APEX-Regional mengambil pinjaman dari bank umum untuk diteruskan kepada BPR-Lokal dengan bunga yang sama + fee

APEX-Pusat:

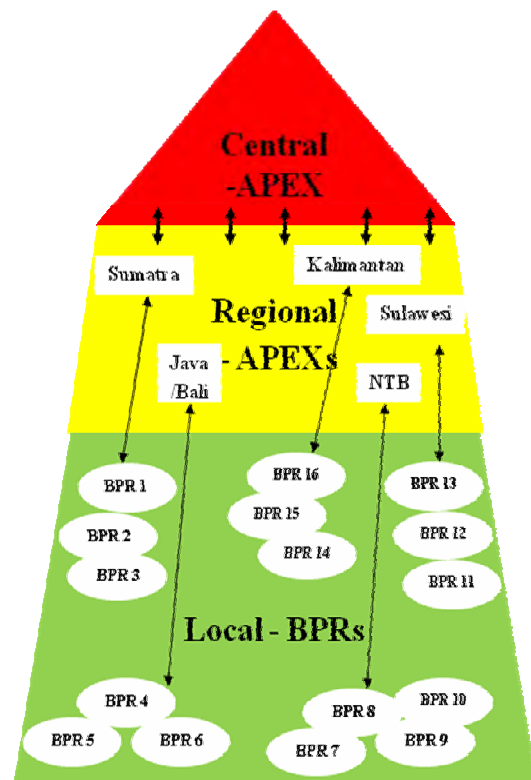
- menjalankan operasi bersama bank-bank umum internasional dan nasional
- mendukung BPR-Regional
- mengembangkan: MIS & Manajemen Risiko untuk aliansi
- melaksanakan pengembangan produk (misalnya “*commitment line*”)

APEX-Regional:

- menjalankan operasi bersama bank-bank umum regional
- menerima dukungan BPR-Pusat untuk kelebihan/kekurangan kebutuhan likuiditas untuk jaminan
- Mendukung BPR-Lokal, misalnya mengenai MIS

BPR-Lokal:

- menjalankan operasi secara mandiri namun mendapatkan dukungan industri dari APEX-Regional:
 - Kelebihan/kekurangan likuiditas
 - Advis bersifat teknis (TI, infrastruktur),
 - Advis umum (strategi bisnis, hukum,...)
 - Audit eksternal



2.3 Menjangkau Masyarakat Miskin yang Aktif secara Ekonomi (Economically Active Poor)

Beberapa langkah pengembangan kapasitas dalam menjangkau masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi melalui industri BPR khususnya dapat dilakukan melalui

- Kredit *linkage* dengan beberapa LKM lain dan
- Kredit kelompok

Laporan-laporan yang diusulkan mengenai kelompok produk baku akan mengungkapkan BPR *mana saja* yang memang menyediakan *berapa banyak* kredit jenis tersebut dan dengan tingkat suku bunga *berapa*.

Diusulkan mengadakan diskusi dengan semua pemangku kepentingan, pemerintah daerah, bank pembangunan daerah, Apex dan BI untuk merumuskan beberapa penghargaan dan insentif baru berdasarkan hasil yang dapat diukur untuk menjangkau masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi. Salah satu insentif misalnya adalah investasi modal saham.

Diusulkan juga untuk mempromosikan beberapa teknik yang telah terbukti sukses bagi kredit kelompok.

Idenya adalah membangun hubungan jangka panjang dengan para nasabah. Sebagian akan menjadi begitu sukses dengan bisnis mereka yang sangat kecil sehingga memenuhi syarat untuk memperoleh kredit perorangan setelah sekian waktu.

Idenya adalah untuk mempromosikan kredit kelompok yang didasarkan pada teknik dan prosedur yang berjalan baik kalau diterapkan dengan tepat. Misalnya, praktek membiarkan kredit kelompok *semata-mata* mengandalkan kepada seorang “pemimpin” dan memaksakan kepadanya seluruh beban kepastian pembayaran secara teratur dan penagihan yang berhasil, kenyataannya hanya dapat berjalan baik kalau orang ini mau mengambil alih sebagian dari pekerjaan loan officer...

Berikut salah satu cara menyediakan kredit kelompok dengan sukses diuraikan:

- Para anggota kelompok tidak perlu terlibat dalam jenis usaha yang sama. Sebenarnya akan menguntungkan kalau para anggota melakukan diversifikasi kegiatan ekonomi.
- Para loan officer mendapatkan in-house training untuk mampu berbicara dengan baik didepan satu kelompok dan cara meyakinkan masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi mengenai ide menghemat pengeluaran uang selama beberapa waktu agar dapat menabung sedikit uang yang dapat diubah menjadi kredit yang jumlahnya lima kali lebih besar dari tabungan. Loan officer yang berasal dari daerah yang sama dengan para calon nasabah perlu menyiapkan beberapa contoh konkrit yang menunjukkan manfaat memulai usaha dari skala yang sangat kecil dengan cara ini.
- Para loan officer yang telah disiapkan secara baik dengan cara ini kemudian mengerahkan penduduk di desa-desa dan mendidik serta melatih mereka yang berminat untuk membentuk kelompok selama beberapa minggu – setiap minggunya selama satu jam.

- Di dalam pertemuan kelompok reguler ini, semua prinsip dan tatacara kredit kelompok dan khususnya prinsip menjamin satu sama lain dengan tabungan kelompok dijelaskan dan didiskusikan.
- Begitu semua anggota kelompok telah menabung 20% dari jumlah kredit perseorangan mereka, pejabat kredit mencairkan kredit untuk kelompok.
- Loan officer akan terus memonitor kelompok dan mengunjungi mereka setiap dua minggu sekali, membantu dalam mekanisme pengembalian dan menawarkan pada setiap pertemuan pengetahuan tentang topik-topik dasar mengenai usaha selama 10 menit.
- Semua langkah yang diuraikan diatas akan mengikat para anggota kelompok satu sama lain dan loan officer semakin lama bersama membangun hubungan jangka panjang yang memungkinkan memperpanjang kredit secara berulang-ulang dengan demikian meningkatkan jumlah kredit (dan tabungan) bila diinginkan oleh kelompok. Hal ini ditambah pencapaian berapa yang telah ditabung sebelumnya dan upaya menjamin satu sama lain adalah dasar bagi perilaku pembayaran yang baik.
- Sekiranya masih terjadi gagal bayar oleh anggota kelompok walaupun telah melalui tahapan di atas, maka loan officer akan membantu menagih kembali jumlah berapa saja yang mungkin dan kemudian mendorong kelompok untuk terus berjalan – kemungkinan dengan mengganti peminjam yang gagal bayar.

Promosi kredit kelompok dapat diinisiasi oleh APEX-Regional. Berkenaan dengan apa saja yang diusulkan mengenai Apex di Bab 2.2, para pihak dapat memulai dengan topik ini ditambah subyek mengenai pool likuiditas dengan menyelenggarakan 1-2 hari forum diskusi dengan mengundang para direktur dari wilayah bersangkutan. Penting untuk diperhatikan untuk topik kredit kelompok bahwa

- Para pembicara terdiri dari pejabat kredit dan direktur yang berasal dari beberapa BPR dimana metode ini berjalan baik, misalnya, di Yogya.
- Para pembicara menjelaskan teknik dan pengalaman mereka secara terperinci disertai banyak contoh nyata termasuk contoh yang tidak berjalan baik dan apa yang mereka lakukan untuk memecahkan masalah tersebut.
- Perhitungan biaya secara kasar untuk kredit kelompok – terutama untuk mereka yang mengikuti metodologi seperti yang diuraikan diatas – dijelaskan agar menunjukkan bahwa kredit ini dapat sangat menguntungkan (beban kerja per loan officer jauh lebih rendah dibandingkan dengan kredit perseorangan namun besaran kredit lebih besar tergantung intensitas perhatian yang diberikan kepada kelompok)

BPR-BPR yang memutuskan upaya (baru) dengan memberikan kredit kelompok, dapat didukung melalui Apex dengan beberapa materi dasar yang dikembangkan untuk pelatihan internal para loan officer mereka terutama mencakup persoalan seperti “bagaimana berbicara dengan baik didepan kelompok dan bagaimana mengubah kesadaran orang”, lihat point pada lingkaran kedua diatas.

2.4 Peraturan tentang Provisi (PPAP)

Peraturan-peraturan tentang provisi saat ini mungkin perlu direlaksasi untuk BPR berkenaan dengan kelompok produk: usaha mikro (\leq Rp 5jt) dan kredit kelompok. Satu kemungkinan yang dapat ditempuh adalah memperpanjang waktu untuk kelompok tunggakan yang menentukan kualitas kredit bagi pembentukan PPAP.

Berbeda dengan usaha besar, maka peminjam mikro dan sangat mikro (seperti anggota kredit kelompok) bergantung pada permasalahan yang muncul akibat cuaca atau peristiwa/kondisi terkait keluarga yang hanya dapat diatasi dengan berjalannya waktu.

Walaupun demikian penting bagi loan officer terus memantau para peminjam ini. Upaya ini perlu menjadi prasyarat mengizinkan provisi (PPAP) dibentuk kemudian. Tentu saja ini sukar untuk dikendalikan. Kondisi lain yang dapat lebih mudah diukur adalah bahwa peminjam berusaha membayar secara teratur kapan saja ia sanggup yang merupakan semacam upaya restrukturisasi kredit.

Keputusan pada kondisi yang tepat, terutama penyesuaian pilihan waktu membutuhkan riset lebih jauh untuk semua contoh kredit bermasalah (NPL) pada kedua kelompok produk.

2.5 Keterlibatan secara Aktif di NTB

Pertama-tama, Bank Indonesia dapat membantu pemerintah daerah dalam upaya merestrukturisasi dan menguatkan BPR yang dimiliki oleh pemda.

Kedua, dengan menggunakan semua indikator yang diusulkan, Bank Indonesia dapat membuat para pemilik sadar bagaimana modal mereka dapat digunakan dengan lebih efisien kalau memberikan lebih banyak kebebasan kepada BPR tersebut namun tetap mengendalikan mereka melalui indikator disebutkan di atas. (Angka-angka berbicara!)

Sekurang-kurangnya di Lombok Barat, metodologi yang terlihat untuk melakukan *merger* semua tujuh BPR-LKP saat ini sangat menjanjikan; satuan tugas untuk pelaksanaan telah dibentuk dan BPR yang baru diharapkan akan mulai beroperasi pada tahun 2010.

Pada BPR yang baru setiap karyawan dari BPR-BPR lama akan ditempatkan berdasarkan kemampuannya dikombinasikan dengan preferensi mereka untuk jenis pekerjaan dan bidang operasional yang bersesuaian.

Demikian juga diusulkan untuk Lombok Tengah dan Lombok Timur agar mengadopsi pendekatan ini daripada berusaha menurunkan peringkat BPR dengan tingkat kesehatan buruk menjadi kantor cabang pembantu atau bahkan kantor kas sebagai rencana saat ini yang tidak menyelesaikan masalah.

Ketiga, Bank Indonesia dapat mendorong BPR untuk mengubah semua kredit individu yang sangat mikro menjadi kredit kelompok dengan tingkat suku bunga yang wajar.

2.6 Suku Bunga dalam Laporan Bank Indonesia secara Agregat

Dalam laporan agregat Bank Indonesia saat ini, suku bunga dikumpulkan (*aggregated*) terlepas rekening kredit tersebut di laporkan sebagai flat atau efektif dalam perhitungan bunganya.

Diusulkan untuk menyempurnakan semua laporan agregat ini dengan

- mengubah suku bunga flat menjadi efektif sebelum agregasi.
- Meningkatkan/menurunkan suku bunga sekarang dari skala terendah atau tertinggi
- memantau secara teratur penyebaran tingkat suku bunga berdasarkan
 - jumlah nominal kredit dan
 - jumlah rekening kredit

Harap lihat Bab 3.4 rincian lebih lanjut.

3.

Formula-formula dan Informasi Terperinci Lainnya

3.1 Transformasi Suku Bunga Flat ke Efektif

Berdasarkan survei:

- Kebanyakan direktur BPR tidak mengetahui suku besarnya suku bunga efektif yang sama saat membebaskan suku bunga flat pada nasabah, kecuali untuk beberapa direktur di Yogya
- BPR menetapkan tingkat suku bunga
 - berdasarkan apa yang umumnya dikenakan pada nasabah di wilayah operasional BPR
 - beberapa BPR menggunakan pendekatan perhitungan *base lending rate*
 - beberapa BPR mendasarkannya pada besaran kredit

Begitu BPR mengubah suku bunga mereka berdasarkan golongan (kelompok) produk, mereka akan melihat besarnya peluang yang hilang akibat keterlambatan pencairan ulang.

Formula transformasi:

- Suku bunga efektif bergantung pada: suku bunga flat, pemilihan waktu pembayaran (~ frekuensi) dan jangka waktu kredit.
- Mengabaikan pengaruh diskonto (pengurangan) proyeksi arus kas terhadap nilai saat ini (present value), ketergantungan ini mengurangi frekuensi pembayaran, lihat formula dibawah, yang menghasilkan faktor transformasi yang tercantum pada tabel di sebelah kanan.
- Mayoritas kredit dikenakan antara 1 – 2% flat per bulan dengan angsuran bulanan berjangka 3 bulan hingga 3 tahun. Potongan (*diskonto*) pada tingkat bunga bebas risiko sebesar 8,5% , suku bunga efektif dengan perkiraan berlebih untk kredit ini hanya bekisar 0,5 - 1,9%.
- Untuk suku bunga flat antara 1 – 2.75% kesalahan meningkat hingga 2,6%

Mengabaikan pengaruh potongan (*diskonto*) proyeksi arus kas maka penetapan suku bunga flat dengan *angsuran teratur n* diubah kedalam suku bunga efektif dengan mengalikan suku bunga flat tersebut dengan *faktor angsuran n*. Faktor ini dapat ditentukan sebagai berikut :

$$Factor (n) = \frac{n * OriginalPrinciple}{\sum_{i=0}^{n-1} OutstandingPrinciple_i} = \frac{n * (n * Inst)}{\sum_{i=0}^{n-1} (n - i) * Inst} = \frac{n * n}{n * (n + 1) / 2} = 2 * \frac{n}{n + 1}$$

Dimana

$$Inst = Instalment = OriginalPrinciple / n$$

$$OutstandingPrinciple_i = OriginalPrinciple - i * Inst = (n - i) * Inst$$

Formula transformasi diatas khususnya mengungkapkan bahwa tanpa menghiraukan berapa banyak angsuran yang ada hingga tanggal jatuh tempo kredit maka suku bunga efektif tidak pernah lebih tinggi daripada dua kali suku bunga flat.

Term in mths	factor flat -> eff. ⁽²⁾
100	1.98
60	1.97
48	1.96
36	1.95
30	1.94
24	1.92
20	1.90
18	1.89
16	1.88
14	1.87
12	1.85
10	1.82
9	1.80
8	1.78
7	1.75
6	1.71
5	1.67
4	1.60
3	1.50
2	1.33
1	1.00

3.2 Formula untuk Keuntungan Margin, Pendapatan Bunga dan Lain-lain

Keuntungan Margin per bulan **per kredit per golongan produk** pada besaran kredit rata-rata dari golongan produk adalah pendapatan dikurangi biaya yang terjadi untuk kredit selama satu bulan. Keuntungan margin tersebut sama dengan

$$\left[\begin{array}{l} IR_{effective} \text{ p.m.} * (1 - m * NPL_Rate) \\ + FeeRate \text{ p.m.} \\ - BlendedFundingRate \text{ p.m.} \\ - ProvisioningRate \text{ p.m.} \end{array} \right] * AverageLoanSize$$

- *fixAdminCosts* p.m. /total number of loans
 - *variableAdminCosts* p.m.(per product class) /*NoOfLoans* (in product class)
 - *PersonnelCosts* p.m. (per product class) /*NoOfLoans* (in product class)

(1)

Dimana

$IR_{effective} \text{ p.m.}$	=	Suku bunga efektif per tahun untuk golongan produk dibagi 12. <i>Apabila beberapa kredit dalam golongan yang sama mempunyai suku bunga yang berbeda – misalnya karena BPR memang membedakan suku bunga menurut besaran kredit namun menggunakan kelompok besaran yang lain daripada yang baku seperti dimaksud diatas – ini ditentukan karena suku bunga efektif per tahun dari besaran kredit rata-rata tertimbang atas semua kredit dalam golongan ini, lihat formula (4) dibawah.</i>
NPL_Rate		jumlah <i>non performing loan</i> dalam golongan produk / <i>outstanding</i> jumlah kredit dalam golongan/kelompok produk
m		faktor penentuan skala: Persentase perkiraan jumlah <i>non performing loan</i> (NPL) dalam golongan produk yang masih membayar bunga. <i>Misalnya: apabila semua non performing loan dalam golongan produk masih membayar bunga, maka faktor ini harus dibitung sebagai nihil (zero). Ini berarti bahwa bank menerima bunga atas seluruh portofolio dari outstanding kredit dalam golongan produk</i>
$FeeRate \text{ p.m.}$		Fee (biaya admin kredit) dikenakan satu kali, dibagi rata per bulan berdasarkan jangka waktu kredit rata-rata produk
$BlendedFundingRate \text{ p.m.}$	=	Suku bunga pendanaan rata-rata atas seluruh sumber dana, lihat formula (5)
$ProvisioningRate \text{ p.m.}$	=	(Akumulasi jumlah provisi (PPAP) atas bulan terakhir dalam golongan produk) / jumlah kredit <i>outstanding</i> dalam golongan produk <i>Untuk tujuan penentuan harga dan proyeksi sebaiknya menggunakan laju provisi (PPAP) yang dirata-ratakan selama beberapa periode</i>

<i>AverageLoanSize</i>	=	Total outstanding volume kredit dalam golongan produk / jumlah rekening kredit dalam golongan produk
<i>fixAdminCosts</i> p.m.	=	Seluruh biaya non-personalia bulanan yang terjadi terpisah dari ekspansi portofolio kredit
<i>variableAdminCosts</i> p.m.	=	Seluruh biaya non-personalia bulanan yang bergantung pada besaran portofolio kredit, <i>misalnya, biaya penyusutan, pemeliharaan dan penggunaan sepeda motor bergantung pada jumlah loan officer yang pada akhirnya bergantung pada besaran portofolio.</i>
<i>PersonnelCosts</i> p.m.	=	Seluruh biaya personalia bulanan

Perkiraan **total pendapatan bersih** adalah jumlah seluruh golongan produk n dari *Margin Laba* per golongan produk kredit dikalikan dengan jumlah *outstanding* kredit dalam golongan ini, *NoOfLoans_i* :

$$\sum_{i=1}^n ProfitMargin_i * NoOfLoans_i \quad (2)$$

Perkiraan **total pendapatan bunga** adalah jumlah atas seluruh golongan produk n , $i = 1, \dots, n$ dari suku bunga per golongan kredit yang disesuaikan dengan persentase kredit dalam golongan ini yang tidak lagi membayar bunga dikalikan dengan besaran kredit rata-rata untuk golongan ini dikalikan dengan jumlah *outstanding* kredit dalam golongan ini:

$$\sum_{i=1}^n IR^i_{effective} p.m. * (1 - m * NPL_Rate^i) * AverageLoanSize^i * NoOfLoans^i \quad (3)$$

Suku bunga efektif rata-rata tertimbang besaran kredit dari golongan produk kredit adalah jumlah atas suku bunga efektif dari semua kredit k dalam golongan/kelas dibobotkan berdasarkan besaran kredit mereka masing-masing dan dibagi dengan total *outstanding* kredit dalam golongan produk ini:

$$\left(\sum_{j=1}^k IR^j_{effective} p.m. * LoanSize^k \right) / \sum_{j=1}^k LoanSize^k \quad (4)$$

“Suku bunga efektif rata-rata yang dikenakan” (istilah yang digunakan dalam definisi indikator-indikator) dari portofolio kredit adalah jumlah atas suku bunga efektif dari semua produk kredit k dalam portofolio yang tertimbang dengan besaran masing-masing dari sub-portofolio mereka dan dibagi dengan total *outstanding* portofolio:

$$\left(\sum_{j=1}^k IR^j_{effective} p.m. * Sub-portfolioSize^k \right) / \sum_{j=1}^k Sub-portfolioSize^k \quad (5)$$

Suku bunga campuran (blended) BPR adalah jumlah atas suku bunga pendanaan dari seluruh sumber pendanaan k yang digunakan dibobotkan berdasarkan besaran dana mereka masing-masing dan dibagi dengan total *outstanding* pendanaan:

$$\left(\sum_{j=1}^k FundingRate^k p.m. * FundSize^k \right) / \sum_{j=1}^k FundSize^k \quad (6)$$

3.3 Distribusi Besaran Kredit dari Sampel BPR

Contoh berikut memperlihatkan mengapa penting sekali untuk juga melaporkan besaran kredit.

Salah satu rahasia keberhasilan BPR yang terpilih ini adalah komposisi portofolionya dalam kredit mikro, kredit besar dan sangat besar sebagaimana ditunjukkan dalam distribusi dibawah.

KREDIT YANG DIBERIKAN PER MARET 2008

Plafon (Rp)	Jumlah		average size	% of clients	% of portfolio
	Rekening	OSC (Rp)			
< 50.000.000	7.827	13.496.909.377	1.724.404	93,4%	11%
50.000.000 s/d 200.000.000	521	83.101.619.952	159.504.069	6,2%	68%
> 200.000.000	34	26.087.661.635	767.284.166	0,4%	21%
Jumlah	8.382	122.686.190.964	14.636.864	100,0%	100,0%

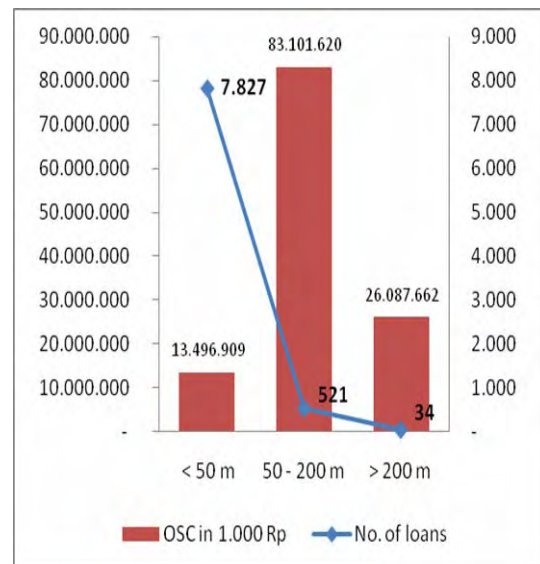
Kredit yang diberikan = loan portfolio, Rekening = accounts, Jumlah = total.

Distribusi besaran kredit:

- 0,4% nasabah mempunyai kredit sangat besar, rata-rata >700jt
- 6,2% nasabah mempunyai kredit besar, rata-rata ~160jt
- Ini bersama-sama mencakup 21% + 68% = 89% dari total portofolio

Namun karena BPR ini sudah membebaskan suku bunga paling rendah dalam wilayah operasinya, BPR memberikan nasabah (bahkan mempunyai kredit sangat besar) membayar suku bunga yang sama dengan semua nasabah lainnya, yaitu sekitar 26% untuk kredit potong gaji. Sebagai konsekuensi:

- 89% dari total pendapatan bunga dihasilkan oleh hanya 6,6% dari seluruh nasabah
- Biaya Administrasi + personalia per tahun pada gross portofolio hanya 6%.



Namun demikian, bahaya dari kredit yang sangat besar (terutama kalau nilai agunannya yang disyaratkan rendah) – yang merupakan kasus yang dialami BPR ini – terletak pada resiko gagal bayar yang dapat mengakibatkan kerugian yang sangat besar.

Pemecahannya adalah dengan memberlakukan proses manajemen risiko kredit yang sehat. Manajemen BPR menyadari hal ini dan menganjurkan pelatihan dalam isu-isu manajemen risiko bagi semua BPR

3.4 Laporan BI secara Agregat tentang Suku Bunga

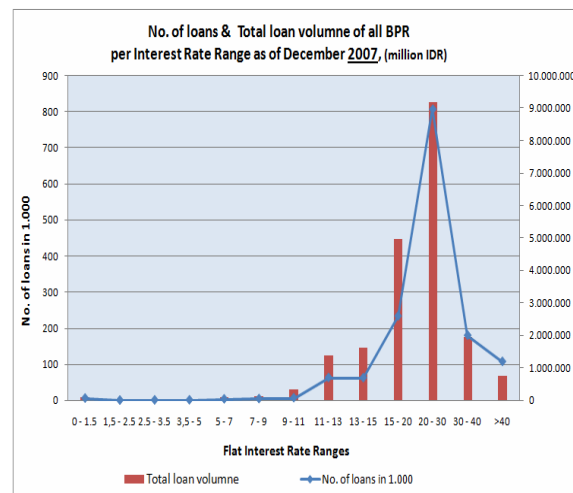
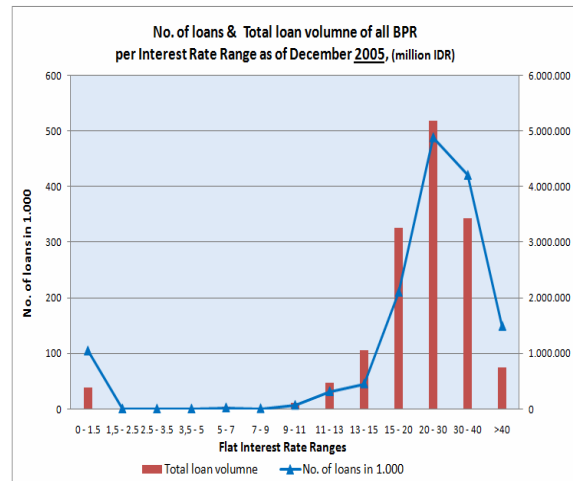
Berdasarkan survei, suku bunga yang dikenakan *sebagian besar* flat.

Karena itu meskipun laporan agregat saat ini menggabungkan (tidak memisahkan secara benar suku bunga flat dan efektif, mari kita tafsirkan laporan-laporan yang tersedia untuk Desember 2005 dan 2007 seolah-olah semua suku bunga adalah flat dan mari kita hanya mempertimbangkan kelompok rentang atas.

Maka grafik distribusi mengungkapkan pesan-pesan sebagai:

- **Suku bunga menurun secara tajam sejak tahun 2005:**
- Sekarang (2007) 81% dari seluruh kredit dikenakan harga dibawah 30% flat. Pada tahun 2005 ini hanya 61%.
- Ini sesuai dengan hasil survei, dimana sebagian besar kredit antara **18 - 22% flat**

Begitu semua laporan agregat baru sudah siap, akan menarik untuk melihat distribusi berdasarkan wilayah. Sebagian besar suku bunga diatas 30% flat kemungkinan akan dijumpai di NTB dengan suku bunga diatas 40% flat berasal dari kredit individu yang sangat kecil (mikro-mikro) dengan pembayaran angsuran harian.



Hasil Seleksi

Dalam semua tabel yang diperlihatkan di beberapa sub-bab sebagai berikut, semua baris berwarna kuning, biru dan hijau masing-masing menunjukkan jumlah bank di Sumatera Barat, Yogya dan NTB. Hanya semua nomor yang dibingkai dalam tabel-tabel di Bab 4.1 – 4.3 menunjukkan tingkat suku bunga masing-masing untuk jenis produk yang diuraikan dalam baris berwarna jingga. Nomor-nomor dari sebuah BPR telah diulang dalam baris paling atas karena BPR ini dapat menjadi tolok ukur dalam hampir semua indikator dan tingkat suku bunga.

4.1. Suku Bunga, Rata-rata Besaran Kredit dan Volume Kredit berdasarkan Jenis Produk Kredit

Tabel dibawah memperlihatkan tingkat suku bunga rata-rata, besaran kredit rata-rata dan total *outstanding* menurut jenis produk kredit – belum dibedakan menurut besaran.

- Sebagian besar bank mengenakan bunga jauh lebih rendah untuk kredit gaji (kredit pegawai) dibandingkan kredit modal kerja.
- Sebagian besar volume kredit BPR sampel adalah kredit modal kerja atau kredit gaji.
- Tiga BPR di Jogya mempunyai kredit kelompok. Pada salah satu BPR tersebut kredit kelompok merupakan bagian yang substansial dari total volume kredit.
- Tiga dari BPR yang terpilih di NTB menyediakan kredit perseorangan sangat mikro secara harian/mingguan dengan suku bunga yang tinggi – besaran kredit rata-rata antara Rp.340.000 hingga Rp.560.000. Ini ditunjukkan dengan menyebutkan jenis/golongan produk untuk kredit ini sebagai “Kredit Modal Kerja Mikro”, lihat kolom produk ketiga.
- Satu BPR berjalan baik terkait dengan jangkauan pelayanan, dengan lebih dari Rp 3 milyar yang disalurkan tidak saja untuk kredit kelompok tetapi juga *linkage* kredit ke LKM-LKM lain.

NAME	Transform flat into effective rates per annum														Average loan sizes by product type														Total O/S amounts by product type													
	Loan product types NOT yet distinguished by size (except MTB)							Average loan sizes by product type							Loan product types NOT yet distinguished by size							Total O/S amounts by product type																				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7														
Can cons	Wk Cap	Salary	Micro/WkCap	Staff	Grp	Soft	Linkage	Wk Cap	Salary	Micro/Wk	Staff	Grp	Soft	Linkage	Wk Cap	Salary	Micro/WkCap	Staff	Grp	Soft	Linkage	WkCap	Salary	Micro/WkCap	Staff	Grp	Soft	Linkage														
PD, BPR	35.0%	23.6%	23.8%	17.3%	28.6%	28.4%	26.9%	17.494	54.153	3.191	16.960	6.434	5.015	41.390	28.918.038	67.257.765	12.340.896	3.239.362	3.500.078	3.962.117	3.311.194																					
PT, BPR	35.0%	27.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.178	14.743	0	0	0	0	0	0	8.695.098	2.462.143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
PT, BPR	42.6%	29.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.000	4.488	0	0	0	0	0	0	1.995.000	359.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
PT, BPR	28.0%	37.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.185	1.975	0	0	0	0	0	0	933.295	3.395.586	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
PT, BPR	40.3%	25.5%	40.3%	40.3%	40.9%	40.3%	15.831	22.900	47.978	2.453	16.444	2.697	15.000	3.973.567	5.198.227	3.022.616	29.441	328.884	744.353	15.000																						
PT, BPR	22.5%	22.5%	18.6%	24.0%	0.0%	0.0%	8.417	10.814	75.703	2.069	0	0	0	0	1.818.010	1.340.942	151.405	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
PT, BPR	0.0%	34.6%	26.3%	30.6%	32.6%	13.3%	0	3.270	6.984	7.968	9.611	5.242	0	0	0	277.922	1.564.499	3.322.671	13.253.793	340.758	0																					
PD, BPR	35.0%	23.6%	23.8%	17.3%	28.6%	28.4%	26.9%	17.494	54.153	3.191	16.960	6.434	5.015	41.390	28.918.038	67.257.765	12.340.896	3.239.362	3.500.078	3.962.117	3.311.194																					
PT, BPR	30.4%	33.0%	0.0%	21.0%	36.0%	0.0%	7.507	6.636	0	20.125	5.009	0	0	0	7.146.927	5.514.168	0	221.380	996.744	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
PD, BPR	46.1%	46.7%	12.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.110	5.143	26.740	0	0	0	0	0	2.067.194	1.080.013	267.402	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
PD, BPR	41.4%	43.7%	41.4%	0.0%	41.4%	0.0%	6.383	6.473	3.181	0	2.434	0	0	0	2.489.321	3.184.519	508.920	0	43.804	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
PD, BPR	55.4%	58.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.026	4.188	0	0	0	0	0	0	877.121	523.539	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
PT, BPR	44.9%	0.0%	177.8%	0.0%	0.0%	0.0%	7.670	0	558	0	0	0	0	0	6.442.867	0	1.055.822	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
PD, BPR	40.3%	23.6%	36.9%	39.8%	36.9%	39.8%	3.435	8.836	17.975	5.961	3.159	11.600	0	0	1.342.891	7.315.892	2.642.275	154.993	34.754	23.200	0																					
PT, BPR	45.5%	51.8%	45.5%	23.0%	49.8%	0.0%	3.426	1.727	3.487	4.509	7.492	0	0	0	2.066.019	713.139	156.914	81.167	1.243.747	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
PT, BPR	31.8%	23.6%	30.2%	22.5%	31.5%	31.5%	6.649	11.896	9.370	23.589	1.026	623	7.900	66.485	44.207.055	12.480.699	3.019.399	451.524	306.337	323.896																						
PD, BPR	56.8%	45.1%	56.8%	33.0%	0.0%	0.0%	3.154	6.450	0	18.922	0	0	0	0	1.018.836	2.425.372	0	189.220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
PT, BPR	57.8%	0.0%	148.8%	0.0%	0.0%	0.0%	13.393	0	343	0	0	0	0	0	4.192.118	0	39.839	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
PT, BPR	62.5%	56.8%	112.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.200	1.896	425	0	0	0	0	0	3.838.624	32.240	14.034	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
PD, BPR	42.0%	43.2%	43.2%	43.2%	41.5%	0.0%	11.871	9.598	5.449	6.508	2.171	0	0	0	1.982.500	1.861.922	1.111.553	1.665.975	62.970	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
PT, BPR	57.6%	46.1%	33.0%	0.0%	0.0%	0.0%	15.924	7.762	41.101	0	0	0	0	0	1.815.392	807.289	9.042.289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
PT, BPR	40.6%	23.6%	37.8%	40.6%	18.0%	15.0%	7.408	23.314	542	2.532	9.087	3.823	0	0	2.578.119	9.791.970	51.500	1.283.654	499.782	76.462	0																					
PT, BPR	40.3%	23.5%	40.3%	35.0%	40.3%	36.4%	14.199	24.986	2.615	11.785	1.062	1.125	3.972	0	3.223.214	5.921.658	684.174	2.569.203	6.369	33.740	67.516																					
BPR, LPI	36.7%	34.7%	34.9%	0.0%	0.0%	0.0%	7.943	6.156	12.724	0	0	0	0	0	5.679.129	135.423	2.150.411	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					

4.2 Indikator-indikator Efisiensi dan Produktifitas

BPR A di Yogya membebani suku bunga paling rendah DAN melayani lebih dari 7.000 pelanggan mikro. Lihat Bab 4.3, termasuk kredit kelompok dan kredit *linkage*.

Semua indikator mengungkapkan tingkat efisiensi yang tinggi serta wilayah yang terbuka untuk perbaikan:

- Besaran kredit rata-rata atas total portofolio sedikit tinggi yang menunjukkan bahwa jumlah kredit mikro dapat lebih lanjut ditingkatkan. Kami mengetahui dari distribusi besaran kredit pada BPR A, lihat Bab 4.3, bahwa ini disebabkan keberadaan beberapa rekening kredit yang cukup besar.
- Masih terbuka kesempatan untuk meningkatkan modal dan memungkinkan persentase loan officer yang lebih tinggi dari jumlah karyawan
- Seharusnya tidak ada masalah untuk memperluas lebih lanjut kedalam sektor mikro. Kita mengetahui dari sejumlah diskusi di lapangan bahwa para karyawan di masukkan kedalam struktur organisasi terdiri dari manajemen senior dan menengah yang dapat membawahi beberapa loan officer lagi.
- Salah satu persoalan yang memerlukan penyelidikan di lapangan adalah perbedaan yang besar antara suku bunga yang dibebankan dengan suku bunga yang direalisasikan.

BPR B di Klaten dalam banyak aspek sangat mirip dengan BPR A dengan besaran kredit rata-rata yang lebih rendah atas total portofolio dan melayani pelanggan yang lebih banyak daripada BPR A, dengan asset BPR B hanya setengah dari asset BPR A.. Namun demikian bank harus berusaha meningkatkan jumlah kredit diluar kredit potong gaji (pegawai). Misalnya ini dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah kredit kelompok.

Sebagian besar BPR-(LKP) di NTB

- Membebankan bunga sangat tinggi bahkan untuk kredit potong gaji disertai OSS yang tinggi namun secara menyeluruh mempunyai besaran kredit yang rata-rata rendah. Kredit dengan pembayaran harian/mingguan untuk "modal kerja sangat mikro" disediakan dengan bunga yang sangat tinggi
- BPR-BPR sampel disini tidak meningkatkan kemampuan modalnya dengan beban kerja yang rendah per loan officer dan dengan demikian menanggung biaya administrasi ditambah personalia yang sangat tinggi terhadap *outstanding* portofolio.

Secara keseluruhan semua BPR disini tidak efisien dan seharusnya dapat melayani masyarakat mereka secara lebih baik dengan jumlah modal yang ada.

BPR C di Sumatera Barat

- Memiliki suku bunga rendah dan telah memanfaatkan modal sebesar mungkin. Besaran kredit rata-rata dibandingkan seluruh portofolio mungkin sedikit lebih kecil dan/atau lebih baik bila ekspansi kredit kelompok atau *linkage* kredit.
- Beban kerja rata-rata per loan officer rendah karena kenyataan bahwa modal telah dimanfaatkan secara penuh dan para pemilik swasta tidak memiliki modal lagi untuk diinvestasikan. Dari kunjungan lapangan kami mengetahui bahwa mereka ingin sekali melakukan ekspansi tetapi mereka bahkan terpaksa mengirimkan nasabah tabungan potensial ke BPR lain karena kekurangan modal.

BPR D di Sumatera Barat

- Tidak begitu efisien: suku bunga yang relatif tinggi dibebankan atas kredit modal kerja dan kredit potong gaji dengan besaran kredit rata-rata yang baik namun tidak terlalu kecil untuk menerapkan suku bunga tersebut. Tidak ada kredit kelompok atau *linkage*.
- BPR tidak memanfaatkan secara optimal modalnya yang tergambar dari total asset hanya 3,5 milyar. Lebih jauh, rendahnya beban kerja per loan officer mengakibatkan biaya administrasi + personalia yang tinggi dibandingkan dengan *outstanding* portofolio.

4.3 Indikator-indikator Jangkauan Pelayanan

NAME	Institutional characteristics										Outreach															
	Maximum potential:= No. of households within 30 km / No. of banks										Coverage: existing loans / max. potential															
	Total assets (ln)	Age no. of staff (+branch fees)	Total no. of cash offices	Total no. of saving acc.	Total no. of loans	No. of Grp loans clients, radius of 30 km	Av. no. of Dist. to villages exist. in radius of 30 km	no. of average no. of households per village	no. of competing banks	tot. household banks	no. of existing loans / max. potential	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Can con	131,1	27	82	20.265	8.381	544	40	88	2.890	6	36.331	23%														
PD, BPR	14,8	8	22	2.252	945	0	1	44		0																
PT, BPR	3,5	15	9	685	365	0	5	15	750	5	1.875	19%														
PT, BPR	6,0	18	16	8.400	1.529	0	5	9	450	5	675	227%														
PT, BPR	16,7	11	37	14.326	988	2	4	30	450	1	6.750	15%														
PT, BPR	6,0	15	14	0	719	487	0	0,1	5	1.000	5	833	58%													
PT, BPR	22,3	18	40	3	8.091	2.172	0	7	125	2.890	21	16.420	13%													
PD, BPR	131,1	27	82	20.265	8.381	544	40	88	2.890	6	36.331	23%														
PT, BPR	17,0	12	34	2	9.971	2.034	329	30	88	2.890	6	36.331	6%													
PD, BPR	4,6	20	12	0	2.040	727	0	5	15	2.000	1	15.000	5%													
PD, BPR	8,7	10	17	0	3.018	1.060	18	10	20	1.789	14	2.385	44%													
PD, BPR	1,8	11	12	0	687	558	1	10	12	1.500	6	2.571	22%													
PT, BPR	11,0	18	40	3	4.600	2.732	0	35	30																	
PD, BPR	17,8	23	20	0	2.797	1.405	2	15	8																	
PT, BPR	5,9	12	22	1	1.407	1.245	166	23	120																	
PT, BPR	67,7	38	70	4	10.582	6.160	106	15	25																	
PD, BPR	4,3	10	11	0	1.735	709	2	5	20																	
PT, BPR	5,5	14	16	0	489	429	0	35	225																	
PT, BPR	5,1	18	26	1	2.041	1.795	0	40	45																	
PD, BPR	7,3	10	15	0	2.294	858	29	10	0																	
PT, BPR	15,6	3	9	0	848	438	-	20	9																	
PT, BPR	16,1	0	19	2	13.288	1.415	0	5	10																	
PT, BPR	15,1	11	17	1	12.353	1.024	0	8	60																	
BPR LPN	10,5	0	20	2	12.311	906	0	5	100																	

4.4 Penetapan Harga Kredit secara Kasar

Nomor-nomor dibingkai menunjukkan untuk bank mana saja hasil antara perkiraan dengan realisasi pendapatan sudah agak mendekati

NAME	MOT yet taken into account: i) costs and provisions by product, ii) different IRs for different loan size (in case BPR)								Not yet applied to average of/s portfolio over last quarter but only o/s portf. Mar-08							factor to scale (1-NPLRate)			
	1	2	3	4	5	6	7	8	Estimated total NET Income over next qrt if portfolio is constant	Realised Op Inc-costs last qrt	IR +fee estimated over next qrt if portfolio is constant	IR +fee income realised last qrt	charged portf. wghtd effect. IR p.a. NPL Incl.	realised, annualized Yld p.a. on gross portf.	IR fees realized / IR fees estim. NPL Incl.		% increase portfolio since dec07	NPL / OIS loans	
Can con	0" as a benchmark in many aspects!																		
PD, BPR	1,172,503	301	582	-34	56	35	11	543	65	3,517,509	1,392,209	7,919,882	5,214,032	26,5%	15,5%	66%	6,2%	5%	1,00
PT, BPR	156,052	168	151	0	0	0	0	0	0	468,156	114,165	916,896	602,979	33,4%	19,4%	66%	6,0%	3%	1,00
PT, BPR	24,893	92	-17	0	0	0	0	0	0	74,678	38,204	233,734	172,399	40,5%	22,7%	74%	37,6%	3%	1,00
PT, BPR	32,194	51	13	0	0	0	0	0	0	96,582	25,242	332,390	249,884	35,6%	22,0%	75%	-0,9%	17%	1,00
PT, BPR	170,716	278	179	1,065	-50	295	-44	257	-100	512,147	145,056	1,080,352	740,031	34,5%	20,4%	68%	4,2%	7%	1,00
PT, BPR	-9,196	-1	38	847	-107	0	0	0	0	-27,587	-28,683	209,006	239,378	22,5%	25,0%	115%	2,3%	20%	0,10
PT, BPR	152,838	0	-22	7	53	98	-70	0	0	458,513	83,496	1,510,081	934,203	31,4%	19,7%	62%	16,1%	1%	1,00
PD, BPR	1,172,503	301	582	-34	56	35	11	543	65	3,517,509	1,392,209	7,919,882	5,214,032	26,5%	15,5%	66%	6,2%	5%	1,00
PT, BPR	-82,806	-47	-37	0	-84	-33	0	0	0	-248,418	-510,779	939,699	693,781	31,7%	18,7%	74%	-2,0%	16%	1,00
PD, BPR	34,105	42	67	-92	0	0	0	0	0	102,315	105,659	324,176	259,954	43,6%	28,3%	80%	8,7%	15%	1,00
PD, BPR	76,427	83	89	2	0	-17	0	0	0	229,280	235,006	621,459	587,666	42,6%	36,1%	95%	-0,4%	9%	1,00
PD, BPR	6,612	2	46	0	0	0	0	0	0	19,837	-25,412	157,286	100,161	56,5%	25,2%	63%	2,1%	22%	1,00
PT, BPR	91,550	86	0	10	0	0	0	0	0	274,650	67,043	972,256	726,748	63,6%	36,2%	75%	-2,5%	20%	1,00
PD, BPR	66,184	14	18	296	71	-1	198	0	0	198,553	317,179	783,744	690,522	28,9%	19,6%	88%	15,7%	8%	1,00
PT, BPR	80,991	60	13	62	13	221	0	0	0	242,974	183,012	495,474	457,310	47,4%	41,0%	92%	7,9%	5%	1,00
PT, BPR	158,459	61	33	31	147	-63	-69	-61	0	475,376	391,647	3,652,447	3,203,454	25,0%	20,3%	88%	1,8%	6%	1,00
PD, BPR	50,569	38	94	0	293	0	0	0	0	151,708	197,354	388,461	372,301	48,4%	39,1%	96%	6,1%	19%	0,75
PT, BPR	67,462	250	0	-93	0	0	0	0	0	202,386	56,295	505,630	391,079	58,7%	35,0%	77%	4,7%	20%	1,00
PT, BPR	44,452	26	6	-24	0	0	0	0	0	133,357	102,047	581,826	491,934	62,7%	46,3%	85%	-3,3%	8%	1,00
PD, BPR	96,818	225	152	52	78	-27	0	0	0	250,454	316,413	672,029	615,915	42,8%	37,2%	92%	8,3%	11%	1,00
PT, BPR	150,158	384	25	472	0	0	0	0	0	450,475	266,044	1,046,899	780,931	37,7%	24,2%	75%	27,1%	5%	1,00
PT, BPR	128,789	124	233	-64	-9	5	-43	0	0	389,366	169,030	974,291	701,451	28,0%	17,5%	72%	21,8%	5%	1,00
PT, BPR	150,619	296	248	-31	174	-75	-74	-6	-75	451,856	254,455	971,784	730,763	31,3%	21,1%	75%	15,5%	1%	1,00
BPR, LP	100,308	97	50	176	0	0	0	0	0	300,924	173,163	676,164	521,497	36,2%	24,2%	77%	1,3%	8%	1,00