

Buku *Pengelolaan Risiko dan Penciptaan Nilai melalui Pendanaan Usaha Mikro* menyatukan informasi terbaru tentang keberlanjutan kelembagaan keuangan mikro dari para ahli internasional dan praktisi keuangan mikro di empat negara Amerika Latin. Setiap bab berfokus pada topik manajemen risiko, tata kelola yang baik, suku bunga, asuransi mikro, keuangan mikro perumahan, *microleasing*, kesiapsiagaan bencana, dan teknologi baru.

Makalah-makalah dalam buku ini merupakan hasil serangkaian pertemuan yang didanai oleh Department for International Development Inggris dan didukung oleh Global Development Learning Network Bank Dunia. Bank Dunia terlibat sebagai pelaksana di Bolivia, Kolombia, Ekuador, dan Peru dalam rangka merespons beberapa perubahan di pemerintahan Amerika Selatan untuk memaksakan kebijakan dan praktik yang akan, dalam jangka panjang, mengurangi keberlanjutan LKM. Pertemuan yang berlangsung antara tahun 2006 dan 2008 tersebut dirancang untuk memperkuat LKM dengan menyebarkan pendekatan inovatif dalam delapan area yang telah disebutkan, mempromosikan dialog Selatan-Selatan, mendorong hubungan yang lebih besar antara LKM, serta menyoroti kemampuan Bank untuk memobilisasi para pakar internasional dan praktisi setempat.



# PENGELOLAAN RISIKO DAN PENCIPTAAN NILAI MELALUI PENDANAAN USAHA MIKRO

MANAGING RISK AND CREATING VALUE WITH MICROFINANCE

**MIKE GOLDBERG | ERIC PALLADINI**



# PENGELOLAAN RISIKO DAN PENCIPTAAN NILAI MELALUI PENDANAAN USAHA MIKRO

MIKE GOLDBERG DAN ERIC PALLADINI



**Penerbit**  
**Salemba Empat**



**THE WORLD BANK**

**Pengelolaan Risiko dan Penciptaan Nilai melalui Pendanaan Usaha Mikro (Managing Risk and Creating Value with Microfinance)**

Mike Goldberg, Eric Palladini

**Penerjemah:** M. Ramdhan Adhi

**Direktur Penerbitan dan Produksi:** Edward Tanujaya

**Koordinator Produksi dan Penerbitan:** Ariyanto

**Copy Editor:** Tim Editor Penerbit Salemba Empat

**Tata Letak:** A. Zulfikar Fauzi

**Desain Ulang Sampul:** Deka Hasbiy

*Managing Risk and Creating Value with Microfinance*

Copyright ©2010 by

**The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank**

*Pengelolaan Risiko dan Penciptaan Nilai melalui Pendanaan Usaha Mikro*

Hak Cipta ©2011 oleh

**The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (Bank Dunia) dan**

**Penerbit Salemba Empat**

Buku ini awalnya diterbitkan oleh Bank Dunia dalam Bahasa Inggris dengan judul *Managing Risk and Creating Value with Microfinance*. Buku dalam terjemahan Bahasa Indonesia ini diterbitkan oleh Penerbit Salemba Empat. Penerbit Salemba Empat bertanggung jawab terhadap kualitas hasil terjemahan. Apabila terdapat ketidaksesuaian pada hasil terjemahan, maka rujukan yang digunakan adalah buku asli berbahasa Inggris.

Temuan, interpretasi, dan kesimpulan yang dikemukakan dalam buku ini adalah murni berdasarkan sudut pandang penulis dan tidak mencerminkan pandangan Direktur Eksekutif Bank Dunia atau pemerintah-pemerintah yang mereka wakili.

Bank Dunia tidak menjamin keakuratan data yang terdapat dalam buku ini. Batasan-batasan, warna, denominasi, dan informasi lain yang diperlihatkan pada peta dalam buku ini tidak berisi penilaian Bank Dunia mengenai status hukum suatu wilayah atau persetujuan atau penerimaan batasan-batasan tersebut.

---

Goldberg, Mike

Palladini, Eric

Pengelolaan Risiko dan Penciptaan Nilai melalui Pendanaan Usaha Mikro  
(Managing Risk and Creating Value with Microfinance)/Mike Goldberg, Eric  
Palladini

—Jakarta: Salemba Empat, 2011  
1 jil., 142 hlm., 19 × 26 cm

ISBN 978-979-061-136-8

I. Manajemen  
I. Pengelolaan Risiko  
dan Penciptaan Nilai melalui  
Pendanaan Usaha Mikro

2. Microfinance  
II. Mike Goldberg, Eric Palladini

---

# Daftar Isi

<b>Daftar Isi</b>	<b>iii</b>	
<b>Kata Pengantar</b>	<b>vii</b>	
<b>Ucapan Terima Kasih</b>	<b>ix</b>	
<b>Tentang Penulis dan Kontributor</b>	<b>xi</b>	
<b>Daftar Singkatan</b>	<b>xv</b>	
<b>Bab 1</b>	<b>Manajemen Risiko: Persiapan Menghadapi yang Tak Terduga</b>	<b>1</b>
	Kategori Risiko	2
	Manajemen Risiko Terbesar	4
	Risiko pemilihan nasabah	5
	Risiko produk	6
	Komposisi portofolio	7
	Manajemen informasi dan proses kredit	7
	<b>Risiko Produsen</b>	<b>8</b>
	<b>Risiko-Risiko Lain untuk LKM dengan Portofolio Pedesaan</b>	<b>8</b>
	Risiko pasar	9
	Risiko produksi	10
	Risiko produsen	10
	<b>Pengembangan Sistem Manajemen Risiko</b>	<b>11</b>
	<b>Langkah-Langkah dalam Manajemen Risiko</b>	<b>12</b>
	<b>Pendekatan-Pendekatan dalam Pengelolaan Risiko</b>	<b>14</b>
	<b>Referensi</b>	<b>16</b>
	<b>Sumber Tambahan</b>	<b>16</b>
<b>Bab 2</b>	<b>Tata Kelola yang Baik: Mengelola Risiko Internal</b>	<b>17</b>
	Kepemilikan, Status Hukum, dan Dampaknya terhadap Tata Kelola	18
	Lembaga Swadaya Masyarakat	19
	Investor Swasta	20
	Pemerintah	21
	Entitas Publik Eksternal dan Lembaga Pemberi Dana	22

<b>Instrumen Investasi Keuangan Mikro</b>	<b>22</b>
<b>LKM dalam Transformasi</b>	<b>22</b>
<b>Dewan Direksi: Tanggung Jawab Fungsional</b>	<b>23</b>
Wali amanat	24
Rencana strategis	24
Pengawasan	25
Pengembangan manajemen	25
<b>Dewan Direksi: Struktur yang Efektif</b>	<b>27</b>
Ukuran dewan	27
Ketua dewan	27
Komite dewan	28
Peran CEO	29
<b>Dewan Direksi: Proses Efektif</b>	<b>29</b>
Rapat dewan	29
Tinjauan manajemen	31
Informasi dan transparansi	31
Pelatihan dan pengembangan	32
Tinjauan pihak ketiga	33
<b>Dewan Direksi: Seleksi dan Partisipasi Anggota</b>	<b>33</b>
Karakteristik yang dibutuhkan anggota dewan	34
Komposisi dewan	34
Masa tugas dan partisipasi	35
Surat pengangkatan dan kebijakan konflik kepentingan	35
Kompensasi anggota dewan	36
<b>Rangkuman dan Kesimpulan</b>	<b>36</b>
<b>Referensi</b>	<b>37</b>
<b>Sumber Tambahan</b>	<b>38</b>
<b>Lampiran</b>	<b>39</b>
<b>Bab 3</b>	<b>41</b>
<b>Suku Bunga: Membayar Harga Risiko</b>	<b>41</b>
<b>Pendahuluan</b>	<b>42</b>
<b>Menetapkan Suku Bunga</b>	<b>42</b>
<b>Apakah Suku Bunga Keuangan Mikro Terlalu Tinggi?</b>	<b>45</b>
<b>Menurunkan Suku Bunga di Tingkat Lembaga</b>	<b>45</b>
Manajemen risiko operasional	45
Insentif petugas kredit	46
Sistem Informasi Manajemen	47
<b>Menurunkan Suku Bunga melalui Kebijakan Pemerintah</b>	<b>47</b>
Intervensi pasar	49
Pengawasan dan regulasi sektor keuangan	50
Kebijakan ekonomi makro dan perdagangan	50
<b>Kesimpulan</b>	<b>50</b>
<b>Referensi</b>	<b>51</b>
<b>Sumber Tambahan</b>	<b>52</b>

<b>Bab 4</b>	<b>Asuransi Mikro: Mengantisipasi Risiko Nasabah</b>	<b>53</b>
	Produk Asuransi dan Nasabah Berpendapatan Rendah	54
	Desain Produk untuk Pasar Berpendapatan Rendah	55
	Asuransi Mikro untuk Nasabah Pedesaan	58
	Penyelenggaraan Pertanggungan	59
	Bagaimana Tarif Pertanggungan Asuransi Mikro di Amerika Latin?	61
	LKM dan Hambatan dalam Pengarusutamaan Asuransi Mikro	63
	Penutup	64
	Referensi	65
	Sumber Lain	66
<b>Bab 5</b>	<b>Keuangan Mikro Perumahan Progressif: Membangun Rumah Secara Bertahap</b>	<b>67</b>
	Pendekatan Keuangan Mikro Perumahan	68
	Jaminan dan agunan	70
	Bantuan teknis	70
	Biaya dan keterjangkauan	71
	Perubahan Kelembagaan	71
	Subsidi	71
	Peran Pemerintah dan Manajemen Risiko	72
	Contoh dari Amerika Latin	72
	Perumahan dan Yayasan Habitat di Mexico (FUNHAVI)	72
	SOFOL di Meksiko	74
	MiCasa di Peru	74
	Pengalaman yang Dapat Diambil	75
	Merancang Program Baru Bidang Keuangan Mikro Perumahan	75
	Langkah 1: Menilai Pasar	76
	Langkah 2: Menilai LKM	77
	Langkah 3: Mengembangkan Produk Kredit	77
	Referensi	78
	Sumber Tambahan	79
<b>Bab 6</b>	<b>Microleasing: Mengantisipasi Hambatan Keuangan-Peralatan</b>	<b>81</b>
	Dasar-dasar Microleasing	82
	Keuntungan Leasing untuk Usaha Mikro	83
	Keuntungan Microleasing bagi LKM	84
	Pertimbangan Pajak dan Regulasi untuk Microleasing	84
	Manajemen Risiko Microleasing	86
	Penggunaan Microleasing di Amerika Latin	86
	ANED, Bolivia	87
	Finarca: Leasing untuk usaha mikro dan kecil di Nikaragua	88
	América Leasing, S.A., dan IFC di Peru	88
	Rekomendasi untuk Program Microleasing Baru	89
	Referensi	89
	Sumber Tambahan	90

<b>Bab 7</b>	<b>Manajemen Bencana: Bersiap untuk yang Terburuk</b>	<b>91</b>
	Tragedi yang Umum Terjadi	92
	Kerugian Bencana	93
	Korban manusia	93
	Kerugian fisik	94
	Kerugian finansial	94
	Pendekatan Proaktif dan Tanggapan Konkret	95
	Perencanaan prabencana	96
	Dana darurat	97
	Bantuan cepat kemanusiaan	100
	Kesimpulan	103
	Referensi	103
	Sumber Tambahan	104
<b>Bab 8</b>	<b>Teknologi Baru: Jalan Menuju Penghematan Biaya dan Produk Baru</b>	<b>105</b>
	Pendahuluan	106
	Mengapa Teknologi Penting	106
	Mobile Banking	106
	Sistem Jaringan	108
	Pemrosesan Data Jarak Jauh	109
	Personal Digital Assistant	110
	Terminal POS	112
	Biometrik	113
	Biaya, Risiko, dan Tantangan	114
	Kesimpulan	116
	Referensi	116
	Sumber Tambahan	117
	<b>Glosarium</b>	<b>G-1</b>
	<b>Indeks</b>	<b>I-1</b>

---

# Kata Pengantar

## *Hasil Rangkaian Dialog Amerika Selatan*

**K**etika anggota staf Bank Dunia melakukan pertemuan dengan perwakilan sektor keuangan mikro suatu negara, para pengelola lembaga keuangan mikro (LKM) sering kali berasumsi bahwa mereka akan menerima semacam pola pendanaan baru—kredit, jaminan, atau hibah—yang mendukung agenda pembangunan mereka. Mereka tidak menyangka bahwa yang Bank Dunia berikan adalah bantuan teknis atau informasi tentang praktik terbaik.

Akan tetapi, baru-baru ini, para perwakilan di empat negara telah mengamati bahwa sesuai dengan peran baru Bank Dunia sebagai “bank pengetahuan”, prioritas baru berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh Bank Dunia berarti bahwa Bank Dunia bisa memberikan lebih dari sekadar pendanaan baru. Bank Dunia bisa memberi akses perkembangan terbaru dalam praktik terbaik internasional dalam manajemen keuangan mikro, membangun dialog pembelajaran Selatan-Selatan, serta membantu menghadapi tantangan strategis dan operasional. Sebagai hasil dari reformulasi prioritas Bank Dunia tersebut, para manajer LKM telah menerima keahlian, teknologi inovatif, dan alat-alat kelas wahid dalam manajemen risiko.

Laporan ini menyajikan hasil dari delapan rangkaian presentasi para ahli terkemuka dalam isu-isu yang secara langsung berkaitan dengan keberlanjutan LKM. Buku ini ditujukan bagi anggota dewan LKM, manajer, dan anggota staf—serta bagi regulator pemerintah, pengawas, dan anggota staf pemberi dana. Empat bab pertama meliputi topik-topik dalam manajemen risiko: (1) sistem manajemen risiko, (2) tata kelola yang baik, (3) suku bunga, dan (4) asuransi mikro. Empat bab terakhir mencakup empat topik dalam pengembangan produk baru dan metodologi pengiriman efisien: (5) keuangan mikro perumahan, (6) *microleasing*, (7) produk dan sistem siaga bencana, dan (8) teknologi baru.

Para praktisi keuangan mikro, pengawas, dan regulator dari pemerintah di Bolivia, Kolombia, Ekuador, dan Peru berpartisipasi dalam presentasi dan diskusi tersebut. Selain itu, sekelompok praktisi Argentina juga menyaksikan presentasi itu secara simultan melalui Webcasts. Tujuan seri presentasi tersebut adalah:

- Untuk memperkuat LKM dengan menyebarluaskan pendekatan-pendekatan inovatif dalam manajemen risiko, pengendalian biaya, tata kelola, dan teknologi baru.
- Untuk mempromosikan pertukaran pengalaman dan bahan pembelajaran Selatan-Selatan.
- Untuk mempromosikan ikatan yang lebih luas antara LKM-LKM di wilayah tersebut serta antara LKM-LKM dan pengawas dan regulator pemerintah.
- Untuk menyoroti kemampuan Bank Dunia dalam memobilisasi keahlian teknis internasional dalam bidang keuangan mikro.

Manuver Bank Dunia untuk bekerja sama dengan LKM-LKM di empat negara itu bermula pada 2006 yang merupakan tahun kritis bagi keuangan mikro di Amerika Latin. Pada tahun itu, Bank Dunia mengidentifikasi sebuah tren baru dalam kebijakan sektor keuangan—diwakili oleh pemerintahan baru terpilih di Bolivia dan Ekuador—yang pada akhirnya secara artifisial menurunkan tingkat suku bunga keuangan mikro, mengganggu keberlanjutan LKM-LKM, dan mengurangi *outreach* (ketercapaian lebih dari target). Alih-alih memperbanyak pilihan produk dan memperkenalkan teknologi hemat biaya, pemerintahan baru berusaha meningkatkan akses kredit dengan menetapkan suku bunga di bawah tingkat inflasi. Pengalaman menunjukkan bahwa kebijakan semacam itu membuka peluang diversifikasi kredit dan menurunkan keberlanjutan pinjaman kepada usaha mikro dan keluarga miskin.

Sebaliknya, pemerintah Peru dan Kolombia bergerak untuk memastikan pertumbuhan industri keuangan mikro komersial melalui sejumlah opsi penting dalam hal regulasi dan supervisi. Dengan perkembangan demikian, Bank Dunia melihat adanya kesempatan untuk mendukung dialog kebijakan secara luas dengan para pembuat kebijakan dan perwakilan industri keuangan mikro nasional untuk meninjau opsi kebijakan dan pendekatan-pendekatan baru. Buku ini memaparkan dukungan teknis dan dialog yang berkembang.

---

# Ucapan Terima Kasih

Penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada sejumlah orang dan institusi yang memainkan peran penting dalam merealisasikan ambisi penulisan buku ini.

**The Technology Backbone.** Daniel de la Morena, David Gray, Claudia María Hernández, dan Pablo Salinas dari World Bank's Global Development Learning Network (di Development Effectiveness Unit of the Latin America and the Caribbean Region) yang berperan besar memberikan bantuan teknis untuk sesi diskusi. Karena ada sembilan pusat studi yang berjauhan di empat negara dan para pembicara di berbagai negara, masalah logistik jelas menjadi tantangan yang sulit. Tim ini merespons setiap tantangan tersebut secara efisien dan profesional.

**Kantor Global Development Learning Network (GDLN).** Kantor GDLN di empat negara juga berperan penting dalam memfasilitasi setiap sesi. Kantor-kantor itu adalah GDLN Bolivia (La Paz dan Santa Cruz); GDLN Colombia (Bogotá); GDLN Ecuador (Cuenca, Loja, dan Quito); dan GDLN Peru (Arequipa, Chiclayo, dan Lima).

**Dukungan Finansial.** Tidak ada keberhasilan tanpa dukungan finansial. Shirley Matzen dan Roberto Tarallo dari tim manajemen dana perwalian Bank Dunia Wilayah Amerika Latin dan Karibia berperan besar dalam menggalang dana hibah dari U.K. Department for International Development (DFID), melalui fasilitas program hibah Latin American Markets and International Trade (LAMIT). LAMIT berbaik hati memberikan dana hibah untuk menutupi semua biaya organisasi dan presentasi seri dialog tersebut dan perbanyak dokumen terkait. Atas segala bantuan ini, tim Bank Dunia secara khusus menyampaikan terima kasih kepada Graham Symons dari DFID.

**Asosiasi Keuangan Mikro Nasional.** Asosiasi keuangan mikro nasional adalah nasabah sejati dari sesi presentasi dan diskusi teknis yang dimaksud. Tanpa dedikasi dan komitmen mereka terhadap keuangan mikro, maka dana, teknis, dan organisasi setiap sesi merupakan

hal yang sia-sia. Tim Bank Dunia sangat berterima kasih atas kinerja luar biasa dari institusi-institusi dan para pemimpinya: Reynaldo Marconi, Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural—FINRURAL (Asosiasi Lembaga Keuangan untuk Pembangunan Pedesaan), Bolivia; Claudio Higuera, Cooperativa Emprender (Koperasi Prakarsa), Kolombia; Juan Pablo Guerra, Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur—UCACSUR (Serikat Koperasi Simpan Pinjam Selatan), Ekuador; Javier Vaca, Red Financiera Rural—RFR (Jaringan Keuangan Pedesaan), Ekuador; dan Ana Jiménez dan Luis Ríos Henckell, Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa—COPEME (Konsorsium Organisasi Swasta dalam Mendorong Pengembangan Usaha Mikro dan Kecil), Peru.

**Tim Bank Dunia.** Meskipun buku ini berdasarkan presentasi para pakar, anggota tim Bank Dunia memberikan kontribusi materi teknis tambahan yang tak kalah penting. Ekonom dan ahli keuangan mikro Eugenio Peral mengorganisasi konferensi dan memberikan materi untuk semua bab. Konsultan keuangan mikro Tillman Bruett dari Alternative Credit Technologies LLC menulis bab tentang tata kelola. Konsultan keuangan mikro Bank Dunia Ramanathan Coimbatore memberikan materi tambahan tentang asuransi. Konsultan keuangan mikro Lisa Taber dan Reuben Summerlin memberikan kontribusi tinjauan teknis mereka yang sangat menyeluruh dan bermanfaat.

Penulis juga menyampaikan rasa penghargaan kepada Erika Vargas (GDLN) dan Larry Mayorga (Pictionary Studio) atas kerja keras dan perhatian khusus mereka serta cara mereka mengolah dan mewujudkan tampilan buku ini. Denise Bergeron, Dina Towbin, dan Stuart Tucker dari World Bank Office of the Publisher, membantu menghilangkan beberapa kesalahan yang muncul dalam proses penulisan dan produksi buku ini. Penulis sangat berterima kasih atas perhatian mereka terhadap hal-hal detail.

---

# Tentang Penulis dan Kontributor

## Penulis

**Mike Goldberg** adalah spesialis senior pengembangan sektor privat di Private Sector Development and Finance Unit of the Latin America and Caribbean Region of the World Bank (Pengembangan Sektor Privat dan Unit Keuangan Bank Dunia Wilayah Amerika Latin dan Karibia), dengan keahlian dalam bidang keuangan mikro, pengembangan usaha kecil dan menengah, dan pengembangan ekonomi lokal. Ia telah bekerja di proyek-proyek di Afrika Timur, Asia Timur, Eropa Timur, Amerika Latin, dan Asia Selatan, dan memberikan pelatihan kepada anggota staf Bank Dunia. Sebelum di Bank Dunia, Mr. Goldberg bekerja sama dengan Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin (Consultative Group to Assist the Poor—CGAP).

**Eric Palladini** adalah konsultan dan penulis teknis di Bank Dunia, di mana ia telah bekerja pada sejumlah proyek yang menangani pembangunan sektor swasta, privatisasi, dan keuangan mikro di Meksiko, Nikaragua, serta Trinidad dan Tobago. Ia juga bekerja sama dengan International Finance Corporation pada studi perdana Municipal Scorecard di Lima, Peru.

## Kontributor

Mengingat standar teknis tinggi yang diperlukan untuk kegiatan pelatihan yang disponsori Bank Dunia, tim Bank Dunia mempercayakannya kepada para ahli internasional terkemuka untuk setiap topik yang disajikan. Para ahli berikut memberikan kontribusi presentasi dan kesempatan lebih lanjut untuk konsultasi, seiring evolusi proyek buku ini hingga menjadi bentuk akhirnya.

**Carlos Arce** adalah seorang pengacara dan ekonom di Bank Dunia. Ia memiliki lebih dari 20 tahun pengalaman dalam kebijakan pertanian dan pembangunan pedesaan serta

telah bekerja pada proyek keuangan mikro dan daya saing di Amerika Tengah. Mr Arce berkontribusi pada sesi asuransi mikro.

**Tillman Bruett** adalah salah seorang pendiri Alternative Credit Technologies LLC. Ia memiliki 15 tahun pengalaman di bidang keuangan, termasuk perbankan komersial dan keuangan mikro. Saat ini ia bekerja sebagai spesialis regional untuk United Nations Capital Development Fund in the South Pacific (Dana Pembangunan Modal PBB di Pasifik Selatan). Mr Bruett berkontribusi pada sesi tata kelola dan menjadi penulis bab tentang tata kelola.

**Juan Buchenau** adalah seorang konsultan dengan Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin (Consultative Group to Assist the Poor—CAGP) dan kemudian bergabung dengan Bank Dunia sebagai spesialis senior sektor keuangan pada Bagian Keuangan dan Sektor Swasta Wilayah Amerika Latin dan Karibia. Ia telah bekerja secara luas pada keuangan mikro pedesaan untuk berbagai pemerintah dan lembaga pemberi dana di Afrika, Eropa Timur, serta Amerika Latin dan di Amerika Serikat. Mr Buchenau berkontribusi pada sesi suku bunga.

**Hans Dellien** adalah direktur Produk dan Jasa Keuangan Mikro di Women's World Banking. Ia telah memberikan pelayanan teknis kepada lembaga keuangan mikro di Afrika, Asia, Amerika Latin, dan Timur Tengah. Mr Dellien berkontribusi pada sesi manajemen risiko.

**Juan Manuel Díaz Parrondo** telah menjadi anggota Dewan Direksi dari Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (Lembaga Pengembangan Integral Dominika) sejak 2003 dan wakil dari Foundation for Development Cooperation and Promotion of Relief Activities in the Dominican Republic (Yayasan Pengembangan Kerja Sama dan Promosi Kegiatan Bantuan di Republik Dominika). Ia adalah spesialis keuangan mikro yang berfokus pada manajemen portofolio, peringkat lembaga keuangan mikro, dampak evaluasi, program tabungan, dan perencanaan keuangan. Mr Díaz berkontribusi pada sesi tata kelola.

**Todd Farrington** adalah ekonom keuangan dengan pengalaman 15 tahun di keuangan mikro dan pengembangannya. Ia adalah mitra pendiri MicroRate, lembaga pemeringkat pertama khusus untuk keuangan mikro. Saat ini ia adalah wakil presiden ACCIÓN Internasional, mengawasi perkembangan pasar modal utang antara ACCIÓN dan pelaku keuangan lainnya di sektor keuangan mikro. Mr Farrington berkontribusi pada sesi tata kelola.

**Fernando Fernández** adalah direktur proyek Access to Rural Finance for Microenterprises—AFIRMA (Akses Keuangan Pedesaan untuk Perusahaan Kecil) di Meksiko yang dikelola oleh Development Alternatives Inc. (DAI) untuk US Agency for International Development.

Sebelum bergabung dengan AFIRMA, ia adalah wakil direktur untuk proyek Strengthening Access to Microfinance and Liberalization Task Order (SALTO) sambil bekerja dengan Superintendency of Banks and Insurance di Ekuador. Mr Fernández berkontribusi pada sesi manajemen risiko.

**Jesús Ferreyra** adalah *managing director* Mibanco di Peru, salah satu lembaga keuangan mikro terkemuka di kawasan Andes. Mibanco telah berhasil terutama dalam keuangan mikro perumahan serta mengembangkan berbagai produk dan metode pengiriman inovatif. Mr Ferreyra berkontribusi pada sesi keuangan mikro perumahan.

**Adrián González** adalah peneliti terkemuka untuk Microfinance Information Exchange (MIX). Sejak tahun 2004, ia bertanggung jawab atas analisis kuantitatif dari basis data yang dikumpulkan oleh MIX. Mr González berkontribusi pada sesi suku bunga.

**Eduardo Gutiérrez** adalah direktur organisasi non-pemerintah National Ecumenical Development Association (ANED) dan telah memimpin usaha organisasi untuk mengubah ANED menjadi pemimpin dalam pinjaman pedesaan di Bolivia. Sebelum bergabung dengan ANED, ia bekerja selama 23 tahun di Bank Sentral Bolivia. Mr. Gutiérrez berkontribusi dalam sesi *microleasing*.

**Alice Liu** adalah spesialis pengembangan teknologi informasi dan komunikasi di Development Alternatives Inc. (DAI). Sebelum bergabung dengan DAI, ia bekerja di sektor swasta sebagai manajer produk senior pada peluncuran produk nirkabel untuk AT&T dan Hawaiian Telcom. Ms Liu berkontribusi pada sesi teknologi.

**Michael McCord** adalah presiden dari Microinsurance Centre/Pusat Asuransi Mikro. Ia memiliki pengalaman yang luas di bidang perbankan, keuangan mikro, dan asuransi mikro. Spesialisasinya meliputi pengembangan kelembagaan untuk asuransi mikro, pengembangan produk baru, serta penilaian dan analisis program asuransi mikro. Mr McCord berkontribusi pada sesi asuransi mikro.

**Rochus Mommartz** adalah seorang ekonom di Boulder Institute of Microfinance dengan 15 tahun pengalaman dalam keuangan mikro. Ia mengkhususkan diri dalam pengelolaan lembaga keuangan mikro dan regulasi sektor keuangan. Beliau juga merupakan konsultan untuk komite investasi ResponsAbility Global Microfinance Fund di Swiss. Mr Mommartz berkontribusi pada sesi manajemen risiko.

**Enrique Pantoja** adalah seorang perencana dan sosiolog daerah di Bank Dunia di mana ia bekerja di Departemen Pengembangan Pertanian dan Pedesaan (Agriculture and Rural Development Department) Wilayah Amerika Latin dan Karibia. Ia telah bekerja di berbagai proyek pembangunan selama 15 tahun terakhir di Amerika Latin dan Asia Selatan. Mr. Pantoja berkontribusi dalam sesi bencana dan keuangan mikro.

**Héctor Fernando Rivas Martínez** mengabdikan selama lebih dari 25 tahun sebagai tenaga ahli untuk Banorte di Meksiko, meliputi berbagai tanggung jawab seperti merger, rekayasa ulang proses, dan pengembangan berbagai produk baru. Pada 2005, ia menjadi asisten manajer umum perusahaan keuangan Financiera Solidaria (FINSOL) dan bertanggung jawab untuk pengembangan usaha dan produk. Mr. Rivas berkontribusi dalam sesi asuransi mikro.

**Santiago Saavedra** adalah wakil presiden eksekutif Red Transaccional Cooperativa di Ekuador dan seorang spesialis keuangan untuk World Council of Credit Unions. Ia memberikan bantuan teknis dalam manajemen risiko untuk Women's World Banking, Swisscontact, dan beberapa koperasi. Mr. Saavedra berkontribusi dalam sesi manajemen risiko.

**Richard Shumann** adalah spesialis kredit perumahan untuk Cooperative Housing Foundation di Silver Spring, Maryland. Sebelum menempati posisi itu, ia merupakan direktur pemasaran dan pengembangan produk baru di ACCIÓN International. Mr. Shumann berkontribusi dalam sesi keuangan mikro perumahan.

**Hannah Siedek** adalah *managing director* di ProCredit Bank Congo. Saat memberikan presentasi, ia mewakili Program Teknologi Kelompok Konsultasi untuk Membantu Masyarakat Miskin (Consultative Group to Assist the Poor's Technology Program), di mana ia mendukung saluran pengiriman berbasis teknologi untuk jasa keuangan. Ms. Siedek berkontribusi dalam sesi teknologi.

**Narda Lizette Sotomayor Valenzuela** adalah kepala departemen untuk analisis kelembagaan keuangan mikro pada Superintendency of Banks, Insurance, and Pension Funds of Peru. Ia juga seorang profesor di Department of Economics of the Pontificia Universidad Católica del Perú. Ms. Sotomayor berkontribusi dalam sesi suku bunga.

**Glenn Westley** adalah penasihat senior untuk perusahaan mikro pada Inter-American Development Bank (IDB). Setelah hampir 31 tahun di IDB, ia menjadi penasihat senior di Kelompok Konsultasi untuk Membantu Masyarakat Miskin (Consultative Group to Assist the Poor.) Mr. Westley berkontribusi dalam sesi *microleasing*.

---

## Daftar Singkatan

<b>ACODEP</b>	Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana, y Microempresa (Asosiasi Konsultan Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)
<b>AFIRMA</b>	Access to Rural Finance for Microenterprises (Akses Keuangan Pedesaan untuk Perusahaan Kecil)
<b>ANED</b>	Asociación Ecuménica de Desarrollo (National Ecumenical Development Association)
<b>ATM</b>	<i>automated teller machine</i> (Anjungan Tunai Mandiri)
<b>BRAC</b>	Bangladesh Rural Advancement Committee (Komite Kemajuan Desa Bangladesh)
<b>BTM</b>	<i>biometric ATM</i> (ATM biometrik)
<b>CAMEL</b>	<i>Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, and Liquidity Management</i> (Kecukupan Modal, Kualitas Aset, Manajemen, Laba, dan Manajemen Likuiditas)
<b>CAT DDO</b>	<i>catastrophe risk DDO</i> (DDO risiko bencana)
<b>CECAM</b>	Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuels (Savings and Agricultural Credit Cooperative Society)
<b>CEO</b>	<i>chief executive officer</i> (direktur eksekutif)
<b>CGAP</b>	Consultative Group to Assist the Poor (Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin)

<b>CHF</b>	Cooperative Housing Foundation
<b>CMAC</b>	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
<b>DAI</b>	Development Alternatives Inc.
<b>DDO</b>	<i>deferred drawdown option</i> (opsi penarikan tangguhan)
<b>FFP</b>	Prodem Fondo Financiero Privado
<b>Finarca</b>	Financiera Arrendadora Centroamericana, S.A.
<b>FUNHAVI</b>	Fundación Habitat y Vivienda, A.C. (Housing and Habitat Foundation)
<b>IADB</b>	Inter-American Development Bank
<b>IDDI</b>	Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (Lembaga Pengembangan Terpadu Dominika)
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>MFI</b>	<i>microfinance institution</i> (lembaga keuangan mikro—LKM)
<b>MIS</b>	<i>management information system</i> (sistem informasi manajemen)
<b>MIV</b>	<i>microfinance investment vehicle</i> (instrumen investasi keuangan mikro—IKM)
<b>MIX</b>	Microfinance Information Exchange
<b>NGO</b>	<i>nongovernmental organization</i> (Lembaga Swadaya Masyarakat—LSM)
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan)
<b>PDA</b>	<i>personal digital assistant</i>
<b>POS</b>	<i>point of sale</i> poin penjualan
<b>SIM</b>	<i>subscriber identity module</i> (modul identitas pelanggan)

**SOFOL** Sociedad Financiera de Objeto Limitado  
(Limited Objective Financial Society)

**SPM** *social performance management*  
(manajemen kinerja sosial—MKS)

**VAT** *value added tax*  
(Pajak Pertambahan Nilai—PPN)



# 1

---

## Manajemen Risiko: Persiapan Menghadapi yang Tak Terduga

*Living at risk is jumping off the cliff and building your wings on the way down.*

Hidup yang penuh risiko ibarat melompat dari tebing kemudian mengembangkan sayap sambil melayang ke bawah.

-Ray Bradbury\*

\* Ray Bradbury, tanggal tidak dicantumkan, [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/r/ray\\_bradbury.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/r/ray_bradbury.html).

Dalam bisnis, satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan. Dalam dunia yang penuh perubahan, bisnis dan lembaga keuangan yang berhasil telah belajar bahwa adalah bijaksana untuk senantiasa siap menghadapi peristiwa-peristiwa tak terduga. Dengan kata lain, siap mengelola risiko. Meskipun telah lama menjadi bagian dari perencanaan lembaga keuangan dan bisnis skala besar, manajemen risiko merupakan disiplin yang relatif baru di kalangan lembaga keuangan mikro—LKM (*microfinance institutions*—MFIs). Fokus baru ini adalah hasil dari krisis dan pengalaman terkini dan merepresentasikan pemahaman baru tentang pentingnya mengantisipasi peristiwa-peristiwa tak terduga, ketimbang sekadar bereaksi terhadapnya. Bab ini meninjau kategori dan pengukuran risiko untuk lembaga keuangan, risiko tambahan yang dihadapi oleh LKM, cara-cara untuk mengembangkan sistem manajemen risiko, dan risiko-risiko khusus yang dihadapi oleh LKM di pedesaan.<sup>1</sup>

Dalam semangat kebangkitan dari berbagai tragedi baru-baru ini, LKM di seluruh dunia harus menghadapi sejumlah krisis keuangan, politik, dan cuaca, dan para pengelola LKM telah belajar tentang pentingnya manajemen risiko. Sebagai contoh, bencana topan di Nikaragua, banjir di Polandia, dan krisis mata uang di Rusia dan Indonesia memiliki dampak yang sangat merusak industri keuangan mikro di negara-negara tersebut. Apa pun kondisi darurat atau negaranya, pengaruhnya selalu sama: biaya tinggi, likuidasi, dan kerugian aset. LKM yang sudah siap dengan rencana manajemen risiko sebelum terjadi bencana cenderung akan lebih mampu bertahan, tetap stabil, terus melayani konsumen, dan bahkan sejahtera.

## Kategori Risiko

Risiko yang paling umum ditemui bisa dibagi ke dalam tiga kategori: keuangan, operasional, dan strategis. Selain itu, risiko bisa bersifat internal atau eksternal kelembagaan. Risiko internal sebagian besar berada dalam kendali LKM—karena terkait dengan sistem operasional dan keputusan manajemen. Risiko eksternal sebagian besar di luar kendali LKM. Tabel 1.1 menggambarkan risiko-risiko yang mungkin dihadapi oleh LKM.<sup>2</sup>

Karena portofolio kredit merupakan aset paling berharga bagi LKM, maka risiko keuangan—kredit, pasar, dan likuiditas—mendapat perhatian paling besar. Risiko keuangan berawal dari kemungkinan bahwa debitur mungkin saja tidak membayar utang beserta bunganya tepat waktu (risiko kredit). Ini termasuk kemungkinan bahwa LKM bisa saja kehilangan nilai portofolio kreditnya secara signifikan sebagai akibat dari penurunan ekonomi, hiperinflasi, dan penyebab lain yang bersifat eksternal (risiko pasar). Risiko keuangan juga bisa meliputi perubahan suku bunga dalam program pinjaman pemerintah

1 Bab ini didasarkan pada dialog di bulan Desember 2006 bersama Rochus Mommartz (Boulder Institute of Microfinance), Hans Dellien (Women's World Banking), dan Fernando Fernández (Development Alternatives Inc.).

2 Karena ada berbagai cara memahami risiko, sebuah lembaga mungkin saja mengelola risiko secara berbeda dengan yang disajikan pada Tabel 1.1. Lihat, misalnya, van Greuning and Bratanovic (2000: 257–60).

(seperti di Bolivia dan Venezuela) atau kemungkinan penegakan hukum riba kuno (seperti di beberapa negara Amerika Latin). Risiko pasar mencakup harga lebih rendah bagi produk dan jasa debitur yang secara langsung dapat memengaruhi kemampuan atau kemauan mereka membayar utang yang jatuh tempo.

**Tabel 1.1 Kategori Risiko Urban/Perkotaan**

Kategori Risiko	Subkategori	Risiko Spesifik
Risiko keuangan	Kredit	Portofolio kredit (internal)
		Tingkat suku bunga (internal atau eksternal)
		Praktik penegakan kredit (internal)
		Praktik penjadwalan dan restrukturisasi utang (internal)
	Pasar	Harga (eksternal)
		Pasar (eksternal)
		Nilai tukar mata uang (eksternal)
	Rantai nilai (eksternal)	
	Likuiditas (internal)	Masalah manajemen arus kas (internal)
Risiko operasional	Transaksi (internal)	
	Penipuan dan Integritas (internal)	Batasan otoritas tingkat cabang terhadap kredit
	Teknologi (internal)	Informasi dan teknologi
	SDM (internal)	Pelatihan staf Panduan operasional
	Legal dan Kepatuhan (internal)	Audit operasional, audit keuangan
	Lingkungan (eksternal)	Dampak lingkungan tertentu
Risiko strategis	Kinerja (internal)	Menghasilkan laba dan pendapatan aset dan ekuitas untuk menarik investor
	Usaha Eksternal (eksternal)	Undang-undang baru di sektor keuangan
	Reputasi (eksternal)	Tekanan persaingan (yang lama dan baru)
	Tata Kelola (internal) <sup>a</sup>	Perubahan praktik regulasi (syarat perizinan dan pelaporan) (eksternal) Kurangnya konsistensi dan arahan dewan (internal)
	Negara (eksternal)	Hubungan dengan pihak pemberi dana dan program-program pemerintah (eksternal)
Risiko produsen	Pengalaman	
	Teknologi	
	Kemampuan manajemen	

*Catatan:* Tabel ini dikembangkan oleh penulis dan didasarkan pada beberapa sumber. Lihat, misalnya, Fernández (2006) dan Steinwand (2000). Lihat juga Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, <http://www.gtz.de/en/>.

a. Lihat Bab 2 buku ini.

Dengan pesatnya laju pertumbuhan permintaan dana, LKM hendaknya sadar akan risiko likuiditas—kekurangan dana untuk pengeluaran atau pinjaman sekarang dan yang akan datang. Risiko likuiditas bisa timbul sebagai akibat dari strategi kredit yang over-agresif, rendahnya tingkat pembayaran, variasi permintaan musiman (seperti musim Natal atau siklus tanam dan panen), atau pengeluaran-pengeluaran yang tak terantisipasi.

Untuk mempersiapkan diri menghadapi risiko-risiko ini, LKM biasanya menyimpan cadangan antara 15–20 persen dari asetnya dalam bentuk tunai dan aset jangka pendek. Dibandingkan cadangan lembaga keuangan lain (yang menjaga level likuiditas antara 5–10 persen), cadangan ini tergolong tinggi, tapi jumlah tersebut memungkinkan adanya fleksibilitas jangka pendek.

Tinjauan baru mengenai sebuah LKM Honduras menggambarkan peningkatan risiko dari strategi kredit yang over-agresif. LKM tersebut telah menginvestasikan 93 persen asetnya ke dalam portofolio kredit, menyisakan hanya 7 persen yang berbentuk tunai dan aset jangka pendek. akibatnya, untuk memenuhi kewajiban keuangannya, LKM itu harus memilih antara melikuidasi aset-asetnya atau memperoleh tambahan pendanaan.

Seperti halnya risiko likuiditas, risiko operasional juga berada dalam kendali LKM. Hal ini meliputi risiko kerugian melalui kesalahan proses internal, karyawan yang kurang terlatih, dan sistem informasi yang tidak memadai. Panduan operasional, deskripsi tugas yang jelas untuk posisi kunci, rotasi pejabat kredit, sistem *checks and balances* (misalnya pemisahan beberapa tanggung jawab), serta audit internal dan eksternal, seluruhnya berkontribusi terhadap sistem operasional yang baik dan berperan penting terhadap pengelolaan risiko.

Risiko strategis mencakup pilihan-pilihan dan perubahan-perubahan jangka panjang dalam lingkungan bisnis. Risiko strategis bisa meliputi strategi bisnis yang tidak tepat, pengenalan produk yang lebih berisiko, keputusan penentuan lokasi kantor cabang, pilihan aliansi strategis, dan perubahan struktur pasar (disebabkan oleh pendatang, undang-undang, dan regulasi baru).

## Manajemen Risiko Terbesar

Tipe LKM bisa memengaruhi level risiko lembaga.<sup>3</sup> Sebagai contoh, bank milik negara yang memberikan pinjaman skala mikro bisa mendapat tekanan politik untuk memutihkan utang atau menyelewengkan kredit yang keduanya bisa menimbulkan tingkat pemulihan kredit yang parah. Bank swasta komersil yang masuk ke bidang keuangan mikro mungkin dibatasi oleh norma-norma regulasi, seperti larangan pemberian kredit tanpa jaminan yang cukup. Akan tetapi, bank-bank yang memang spesialis di keuangan mikro memiliki kelengkapan perangkat yang lebih baik dalam mengelola risiko yang terlibat dalam pemberian kredit ke sektor usaha informal.

<sup>3</sup> Informasi lebih rinci mengenai risiko-risiko spesifik dari tiap penyedia jasa keuangan mikro, lihat Ritchie (2007: 43–48).

LKM yang berbasis keanggotaan mengembangkan hubungan jangka panjang yang erat dengan nasabahnya. Koperasi-koperasi keuangan (koperasi serikat kredit dan koperasi simpan-pinjam) sama-sama menyediakan jasa simpanan dan pinjaman kepada anggotanya. Koperasi multiguna menyediakan jasa input, pemasaran, transportasi, dan lain-lain yang makin memudahkan anggotanya menjual produk-produk usaha mereka dan membayar kredit mereka tepat waktu. Variasi jasa yang saling melengkapi ini makin menguatkan ikatan di antara LKM dan individu anggotanya. Organisasi keuangan berbasis komunitas (seperti bank desa dan kelompok swadaya) juga mampu menciptakan kedekatan di antara anggotanya dan bisa merespons kebutuhan anggota sambil tetap mengelola risiko-risiko yang menyertainya.

Terlepas dari jenis lembaganya, sifat keuangan mikro sendiri sering kali meningkatkan risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan seraya menawarkan cara-cara inovatif untuk mengatasinya. Risiko-risiko yang dianggap terbesar adalah (1) pemilihan nasabah, (2) risiko produk, (3) komposisi portofolio, serta (4) pemrosesan kredit dan manajemen informasi.

### **Risiko pemilihan nasabah**

Pemilihan nasabah bisa dianggap merugikan ketika LKM menyetujui pemberian kredit kepada nasabah yang berisiko karena kurang lengkapnya informasi. Hal ini bisa memicu terjadinya penurunan kualitas portofolio karena nasabah-nasabah yang berisiko tinggi tidak dapat atau tidak akan membayar utangnya. Pemilihan nasabah yang merugikan juga menimbulkan kerusakan moral karena nasabah yang tahu bahwa mereka sangat terlindungi dari risiko akan kurang bertanggung jawab dan lebih spekulatif dibandingkan jika mereka dihadapkan pada konsekuensi pengambilan risiko. Karena itulah dana jaminan yang terpublikasi dengan baik sering kali malah menjadi masalah serius sedari awal; dana itu menarik perhatian para nasabah yang berspekulasi dalam usaha berisiko tinggi.

Ketika LKM mendesak nasabah agar membayar utang, tindakan itu menunjukkan kepada para nasabah bahwa kontrak kredit adalah komitmen sungguh-sungguh tentang sumber daya masa depan dan bahwa ada konsekuensi-konsekuensi spesifik bilamana nasabah gagal membayar kredit. Kebijakan restrukturisasi dan penggantian struktur keuangan yang terlalu mudah mempersulit petugas kredit yang baik untuk menerapkan aturan kontrak kepada nasabah yang baik. Lagipula, kenapa nasabah yang baik harus mendapat perlakuan toleran yang sama dengan yang didapat oleh nasabah dengan kinerja kredit yang buruk? Akan tetapi, biaya tambahan dan suku bunga yang lebih tinggi dalam restrukturisasi utang dapat meningkatkan insentif untuk membayar utang pada waktunya. Adanya penalti untuk keterlambatan pembayaran atau ketidaksanggupan pembayaran juga harus dibuat transparan, dapat dipercaya, dan dapat dilaksanakan—demikian pula, potongan bunga sebagai penghargaan atas kinerja pembayaran yang baik juga harus dibuat jelas.

Guna memastikan kualitas portofolio, divisi pengendalian internal atau penilaian risiko harus menetapkan risiko, membuat plafon kredit dan kriteria pemilihan nasabah, serta belajar melihat tanda-tanda masalah sedini mungkin. Sebagai contoh, sistem

informasi kredit bisa dibuat untuk mengidentifikasi karakteristik debitur yang berkinerja tidak baik, sekaligus untuk menurunkan risiko LKM ke depannya. Sistem seperti ini akan menciptakan budaya kredit yang baik.

## Risiko produk

Berdasarkan pengalaman, kajian atas riwayat permintaan, dan teknik-teknik lain, tim manajemen LKM merancang produk kredit, tabungan, dan produk keuangan lainnya. Setiap pilihan rancangan, sekecil apa pun, bisa menimbulkan risiko tambahan. Elemen utama dari rancangan tersebut adalah:

- Jumlah pinjaman maksimum dan minimum
- Masa tenggang
- Jatuh tempo pinjaman
- Suku bunga efektif
- Jadwal pembayaran (pembayaran bulanan atau musiman)
- Persyaratan jaminan
- Mata uang pinjaman

Pilihan desain produk yang salah dapat menimbulkan bencana karena tidak cocok dengan budaya lokal dan keterbatasan nasabah LKM. Sebagai contoh, pinjaman yang terlalu besar dapat menyebabkan kondisi kelebihan utang di luar jangkauan. Pinjaman yang terlalu kecil bisa menyulitkan debitur untuk memenuhi biaya operasional. Selain itu, tenggang waktu panjang akan meningkatkan risiko kredit macet karena tidak ada indikasi awal tentang kemampuan nasabah atau kesediaan untuk membayar kembali tepat waktu. Jika pinjaman jangka panjang mendominasi portofolio, LKM bisa mengalami kerugian ketika tiba-tiba terjadi lonjakan inflasi.

Pinjaman dalam mata uang asing dapat menjadi populer di kalangan nasabah karena memungkinkan mereka untuk mengimpor mesin secara lebih mudah. Namun, eksposur risiko kurs bisa membahayakan posisi keuangan LKM jika mata uang asing menguat. Pada 2001, Superintendency Bank di Peru mengkhawatirkan ketidaksesuaian mata uang asing untuk sistem Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Portofolionya—setara 40 persen kewajiban mata uang asing—membuat LKM rentan terhadap apresiasi dolar. Seiring makin sadarnya LKM terhadap risiko mata uang, mereka mulai memantau eksposur mata uang dan menyesuaikan aset dan kewajiban pada neraca. Pada 2004, portofolio mata uang asing telah mencapai lebih dari 70 persen dari kewajiban dalam dolar, nilai mata uang yang lebih mudah dikelola.

LKM juga bisa memasukkan “aturan permainan” seperti persyaratan kelompok (pertemuan), keikutsertaan dalam pelatihan teknis, atau tabungan paksa (juga dikenal sebagai saldo kompensasi). Namun, LKM harus mempertimbangkan dampak potensial masing-masing persyaratan terhadap kemampuan nasabah untuk membayar dana kesehatan finansialnya sendiri. LKM dapat mengurangi risiko dengan menawarkan produk pinjaman yang dirancang untuk mencerminkan preferensi nasabah, profil arus

kas dan kemampuan membayar, serta peluang musiman dan peluang atau risiko lain. Untuk tabungan, produk dapat didasarkan pada preferensi nasabah dan kepemilikan kelebihan likuiditas musiman. Namun, jika produk tabungan dan kredit didasarkan pada arus kas, likuiditas, dan kebutuhan lain dari LKM, risikonya sangat mungkin meningkat. Misalnya, tabungan paksa merupakan likuiditas jangka pendek dan menjadi semacam agunan bagi LKM. Namun, tabungan paksa menyita modal kerja dari usaha mikro dan dapat meningkatkan kemungkinan pembayaran terlambat atau gagal bayar.

### **Komposisi portofolio**

Jenis kredit dalam portofolio LKM dapat membuat atau menyeimbangkan risiko yang melekat dalam pemberian pinjaman kepada usaha informal. Pemahaman tentang risikonya akan memberikan arahan mengenai provisi dan cadangan kerugian kredit yang memadai. Cadangan tersebut adalah mekanisme yang berguna dalam manajemen risiko. Sebagai contoh, sebuah portofolio yang terdiri atas pinjaman jangka pendek bernilai kecil untuk debitur pedesaan bisa bersifat sensitif terhadap kekeringan, penyakit tanaman dan hewan, banjir, dan angin badai. Pemogokan transportasi perkotaan, protes, dan banjir akibat hujan lebat adalah contoh risiko portofolio perkotaan. Dalam kedua kasus tersebut, manajemen pinjaman jatuh tempo yang tidak memadai dapat membahayakan LKM.

Mempertahankan provisi kerugian pinjaman yang memadai akan memungkinkan LKM untuk menutup kemungkinan kerugian. Ini biasanya dilakukan dengan membuat cadangan berdasarkan jangka waktu pembayaran yang terlambat. Sebagai contoh, sebuah LKM dapat membentuk cadangan sebesar 25 persen dari saldo pinjaman dengan pembayaran jatuh tempo 30 sampai 60 hari; 50 persen dari saldo pinjaman dengan pembayaran jatuh tempo 61 sampai 90 hari; dan 100 persen dari saldo pinjaman yang memiliki tunggakan pembayaran lebih dari 90 hari. Akhirnya, kebijakan penghapusan (*write-off*) memainkan peran komplementer terhadap provisi dan cadangan kerugian pinjaman; praktik yang lazim adalah dengan menghapuskan pinjaman yang sudah lebih dari 180 hari tertunggak.

### **Manajemen informasi dan proses kredit**

Sumber risiko yang lain meliputi proses, praktik, dan sistem informasi yang digunakan untuk melacak portofolio kredit. Sebuah sistem informasi manajemen melacak individu, kelompok, sektor, dan cabang-cabang untuk mengidentifikasi secara cepat setiap ancaman terhadap kinerja portofolio yang kuat. Perusahaan manajemen keuangan mikro Jerman Internationale Projekt Consult GmbH telah mengembangkan sistem perbankan ProCredit, sistem informasi manajemen terstandarisasi yang menyediakan laporan kenakalan harian untuk pejabat kredit. Sistem ini menekankan pentingnya tepat waktu tindak lanjut dan memberikan penghargaan berupa bonus kepada pejabat kredit berdasarkan kinerja portofolio kredit mereka.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Lihat Internationale Projekt Consult GmbH, <http://www.ipcgmbh.com/>.

Akhirnya, faktor risiko lain yang ditentukan secara internal maupun eksternal turut memengaruhi kemampuan LKM dalam mengelola pengembangan nasabah dan proses penagihan pinjaman. Faktor risiko yang ditentukan secara internal mencakup kebijakan perekrutan, sistem insentif, kebijakan dan prosedur operasional, evaluasi karyawan, sistem dan laporan informasi manajemen, manajemen aset dan liabilitas, mata uang manajemen (lindung nilai), serta pengendalian internal dan audit. Faktor eksternal adalah aksesibilitas dan kegunaan biro kredit, kemudahan penilaian jaminan dan pemulihan (bila perlu), tekanan kompetitif, dan ketersediaan asuransi untuk nasabah.<sup>5</sup>

## Risiko Produsen

Risiko produsen yang direpresentasikan oleh usaha mikro perkotaan sebagian besar merupakan hasil dari operasional usaha informal. Usaha mikro biasanya gagal mendiversifikasi sumber-sumber komponen kunci dan bahan baku mereka, serta hanya mengandalkan beberapa pemasok lokal. Karena aktivitas usaha mereka sering kali berbasis rumah, mereka jarang memiliki gudang formal untuk menyimpan bahan baku, pekerjaan yang sedang diproses, dan produk jadinya. Pada banyak kasus, bisnis mikro juga sangat bergantung pada lingkungan nasabah, daripada mengembangkan hubungan jangka panjang dengan nasabah-nasabah lembaga. Skala usaha mereka sangat terbatas, sehingga sering sulit memenuhi kebutuhan sekolah, universitas, dan rumah sakit. Banyak usaha mikro menggunakan desain usang dan bahan di bawah standar yang membatasi kemampuan mereka untuk mendapat banyak nasabah. Mereka juga dapat rentan terpengaruh oleh pemogokan umum yang melumpuhkan pasar perkotaan dengan sedikit peringatan. Akhirnya, sebagian dari mereka tidak lagi dapat memberikan referensi karakter yang memadai dan catatan yang transparan untuk mengimbangi kurangnya jaminan fisik.

## Risiko-Risiko Lain untuk LKM dengan Portofolio Pedesaan

LKM yang melayani nasabah pedesaan menghadapi risiko yang berkaitan dengan sumber daya alam, lingkungan, serta siklus dan risiko produksi pertanian. Banyak ahli mendorong LKM perkotaan untuk memperluas jangkauannya hingga ke pedesaan dan memenuhi tantangan dari wilayah pedesaan yang sangat membutuhkan kredit. LKM yang sudah melayani daerah pedesaan menyadari tantangan ini—namun mereka sering gagal untuk mencapai skala, mengontrol biaya, atau secara efektif menjalankan kontrak bila diperlukan. Tabel 1.2 merinci daftar risiko yang terkait dengan wilayah pedesaan.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Lihat Bab 4 buku ini untuk diskusi tentang asuransi mikro.

<sup>6</sup> Lihat Bab 7 buku ini untuk diskusi tentang risiko iklim.

**Tabel 1.2 Kategori Risiko Daerah Pedesaan**

<b>Risiko pasar</b>	Ketidakstabilan harga
	Akses pasar yang tidak biasa
	Infrastruktur yang buruk
	Informasi tidak memadai
<b>Risiko produksi</b>	Produktivitas lahan
	Hama
	Penyakit
	Risiko pascapanen
<b>Risiko produsen</b>	Pengalaman
	Teknologi
	Kemampuan manajemen
<b>Risiko iklim</b>	Kekeringan
	Banjir
	Angin
	Pembekuan
	Hujan es
	Gelombang panas

Sumber: Penulis.

### Risiko pasar

Risiko pasar yang spesifik dalam pemberian kredit di pedesaan meliputi perubahan dalam suku bunga, nilai tukar, harga input dan output, dan hubungan antara aktor-aktor kunci dalam rantai nilai. Untuk mengelola eksposur risiko tersebut, operator mikro dan LKM berfokus pada faktor yang dapat mereka kontrol. Sebagai contoh, sebuah LKM dengan basis nasabah debitur pedesaan dapat menghubungkan nasabah mereka ke basis data harga input dan output yang diperbarui secara berkala. Sebuah LKM juga dapat mempromosikan hubungan strategis antara nasabah, supermarket, pembeli agro-industri, dan eksportir. Pembeli internasional siap membangun hubungan langsung dengan asosiasi produsen di Amerika Latin—seperti yang telah dilakukan oleh jaringan yang dikembangkan Starbucks, Home Depot, dan Whole Foods. Dengan Calvert Foundation, Starbucks menyediakan kredit US\$1 juta untuk petani kopi kecil dan koperasi di Kosta Rika, Meksiko, dan Nikaragua.<sup>7</sup> Di Guatemala, misalnya, asosiasi petani kopi nasional, Anacafé, memberikan perbaruan harga untuk berbagai jenis kopi kepada lebih dari 100.000 produsen kopi. Informasi pasar tepat waktu ini membantu produsen untuk menjual pada waktu yang paling menguntungkan.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Lihat Calvert Foundation, <http://www.calvertfoundation.org/>.

<sup>8</sup> Lihat Anacafé, <http://www.anacafe.org/>.

Hubungan pasar baru membawa tantangan baru. Agar hubungan baru itu menjadi permanen, usaha mikro perkotaan dan petani sama-sama harus menunjukkan bahwa mereka dapat memenuhi standar desain produk, penanganan, pengemasan, pelabelan, dan pengiriman tepat waktu. Dengan bantuan teknis yang tepat, produsen kecil dapat mengembangkan produksi dan rencana pemasaran untuk memenuhi permintaan baru. Meskipun bukan tanggung jawab langsung LKM untuk membangun hubungan seperti itu, keuntungannya dapat mencakup basis pelanggan yang telah yakin bahwa pasar menunggu produk mereka dan itu akan memberikan kontribusi pada portofolio kredit sehat dari waktu ke waktu.

### **Risiko produksi**

Dari pemilihan benih dan pergudangan untuk transportasi dan penjualan akhir, usaha mikro menghadapi berbagai risiko produksi. Untuk memastikan risiko yang wajar, LKM perlu mengembangkan profil dari tipikal produsen dan daerah pertaniannya. Profil tersebut mencakup

- Ukuran area yang dibudidayakan
- Tanaman yang diproduksi di setiap musim
- Jumlah musim tanam per tahun
- Rata-rata, maksimum, dan minimum produktivitas regional
- Sistem produksi dan tingkat teknologi
- Masalah pergudangan lokal
- Saluran Penjualan

Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang produsen wilayah dan lingkungan di mana mereka bekerja, LKM harus bekerja sama dengan badan-badan pertanian dan alih teknologi untuk memastikan tingkat kapasitas dan teknologi yang memadai. Analisis subsektor yang menawarkan peta produksi kunci dan hubungan pasar dapat menjadi alat yang berguna untuk mengidentifikasi risiko dan peluang untuk inovasi teknologi berdampak tinggi.

### **Risiko produsen**

Usaha mikro pedesaan sebagian besar beroperasi secara informal dan merupakan sumber risiko signifikan bagi LKM. Nasabah pedesaan sering tersebar, meningkatkan biaya untuk menjangkau mereka dan menegakkan kontrak kredit. Produsen pedesaan sering memiliki mentalitas subsistensi ketimbang tujuan usaha berupa pemaksimalan keuntungan. Hasil produksi mereka bisa sangat rendah karena produsen pedesaan sering bergantung pada teknologi tradisional, bibit lokal, dan pupuk berkualitas rendah. Mereka cenderung tidak melakukan diversifikasi sumber input dan, karena itu, rentan terhadap masalah kenaikan harga secara tiba-tiba dan masalah ketersediaan. Kerugian pascapanen dapat mempersulit produktivitas rendah produsen pedesaan, dengan kerugian sering kali sebesar 10-20 persen dari total produksi. Akhirnya, seperti rekan-rekannya di perkotaan, usaha mikro

di pedesaan tidak dapat menyediakan referensi karakter dan catatan transparan yang memadai untuk mengimbangi kurangnya jaminan fisik.

## Pengembangan Sistem Manajemen Risiko

Untuk bersiap diri menghadapi kejadian-kejadian tak terduga dan biaya yang ditimbulkannya, sebuah LKM dapat mengidentifikasi dan mempersiapkan risiko paling umum dan mahal. Semua lembaga keuangan—besar atau kecil yang diatur atau tidak diatur—harus merancang sistem manajemen risiko yang didasarkan pada kebutuhan institusi tertentu, nasabah, produk, status hukum, dan kapasitas internal.

Sebagai contoh, sebuah LKM dengan pangsa besar kredit dalam peternakan harus siap-siap terhadap penurunan mendadak dalam permintaan produk nasabah perusahaan di pasar lokal. Sebuah LKM pedesaan kecil yang bekerja dengan kelompok solidaritas dan komunal—dan hanya menyediakan kredit—harus mengembangkan rencana manajemen risiko untuk menangani tunggakan kredit, manajemen likuiditas, dan keamanan aset tetap. Namun, sebuah LKM beregulasi yang berbasis di perkotaan, dengan jumlah yang lebih besar dan berbagai produk keuangannya, harus tunduk pada norma-norma dan prosedur dari lembaga pengawas pemerintah. Sistem manajemen risikonya akan memiliki tujuan dan strategi yang berbeda. Selain itu, *Basel II Accord* (lihat Kotak 1.1) berfungsi sebagai

### Kotak 1.1

#### Komite Basel: Standar dan Praktik Internasional untuk Manajemen Risiko

Pengawas dan regulator memainkan peran penting dalam manajemen risiko lembaga keuangan dengan menggunakan standar dan definisi internasional yang dikodifikasikan oleh Komite Basel pada 2005. Sistem ini melindungi kreditur dan penabung di lembaga keuangan yang beregulasi dengan memastikan kecukupan modal mereka. Kecukupan modal adalah ukuran kunci dari kemampuan lembaga keuangan untuk menahan guncangan dan mencerminkan manajemen sumber daya yang baik. Di samping itu, evaluasi berkelanjutan terhadap kecukupan modal akan melindungi lembaga terhadap ketidakstabilan sektor keuangan, gangguan dalam sistem pembayaran, dan risiko penularan efek internasional. Basel I mengatur standar internasional dengan mendefinisikan kecukupan modal dalam hal aset tertimbang menurut risiko. Basel II menegaskan standar tersebut dengan memperkenalkan praktik pengawasan berbasis risiko.

Apakah persyaratan Basel memengaruhi LKM? Ketika keuangan mikro merupakan lini bisnis dari sebuah lembaga keuangan besar yang beregulasi, pengawas nasional memasukkan keuangan mikro sebagai bagian dari tinjauan terintegrasi dalam kinerja manajemen risiko lembaga tersebut. Namun, untuk LKM khusus yang lebih kecil, standar Basel tampaknya tidak akan diterapkan. Pengecualian ini karena kecilnya aset sektor keuangan LKM, kurangnya operasi yang kompleks, dan tidak adanya interaksi yang signifikan dengan pasar internasional. Akhirnya, LKM biasanya juga dikapitalisasi. Sangat sedikit kasus yang telah mengalami tindakan koreksi. Jika *leverage* harus meningkat secara signifikan, standar Basel dapat diterapkan dengan menggunakan pendekatan tertimbang menurut risiko dan persyaratan pengawasan berbasis risiko. Kejadian ini akan berimplikasi untuk LKM dan nasabah mereka dalam bentuk biaya dan tingkat suku bunga yang lebih tinggi.

*Sumber:* Diadaptasi oleh penulis dari Imboden (2005). Lihat: [www.microfinancegateway.org/p/site/m/library/](http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/library/).

standar internasional untuk kebutuhan modal guna menyeimbangkan risiko yang melekat dalam keuangan mikro.

Sebuah LKM yang mengembangkan sistem peringatan dini dapat melakukan respons sebelum risiko menjadi lebih besar dan mahal. Sistem peringatan dini akan berkembang dengan perubahan risiko yang dihadapi lembaga, sehingga melindungi solvabilitas jangka pendek dan kelangsungan hidup jangka panjangnya (lihat Steinwand 2000).<sup>9</sup> Tim manajemen bertanggung jawab untuk secara periodik menilai eksposur LKM terhadap risiko dan menentukan strategi manajemen risiko LKM tersebut. Misalnya, penilaian didasarkan pada keadaan khusus lembaga—konteks hukum dan regulasi, inflasi, sumber dana (seperti campuran dari pinjaman dan hibah, masa tenggang, tingkat bunga, jangka waktu pembayaran), lokasi nasabah (pedesaan atau perkotaan), dan aktivitas-aktivitasnya (pertanian, peternakan, perdagangan, jasa, atau produksi).

## Langkah-Langkah dalam Manajemen Risiko

Tabel 1.3 menjelaskan langkah-langkah dalam manajemen risiko. Langkah pertama adalah mengidentifikasi profil risiko lembaga yang unik dengan menganalisis tujuan lembaga, kebutuhan, biaya, dan profitabilitas. Langkah ini mengidentifikasi tujuan sosial dan keuangan lembaga. Di sini juga dinilai apakah operasi menguntungkan dan apakah biaya cukup tertutup. Pada langkah kedua, LKM mendefinisikan peristiwa-peristiwa tak terduga, atau risiko, yang paling mungkin terjadi dan paling penting untuk dikelola. Proses ini dapat didasarkan pada tren terkini dan pengalaman dari LKM lain, serta pada perubahan politik dan ekonomi potensial. Manajemen harus berfokus pada lima risiko internal dan eksternal teratas. Dengan menggunakan analisis ini, dalam langkah ketiga, LKM menetapkan batas eksposur untuk setiap lini bisnis, misalnya, persentase dari total kredit ke sektor atau wilayah tertentu atau persentase pinjaman bermasalah di luar 30 hari. Pada langkah keempat, setelah batas telah berlalu, institusi menerapkan analisis risiko dan kegiatan pengendalian. Akhirnya, LKM menyesuaikan sistem manajemen risiko secara periodik—merevisi profil risiko dan sistem operasional, mengingat lingkungan politik dan bisnis berubah seiring waktu.

Untuk setiap kategori—internal maupun eksternal—LKM yang berhasil akan menilai potensi pengaruhnya terhadap portofolio kredit dan kebijakan. Portofolio tersebut mencakup semua pinjaman, apakah yang tepat waktu atau terlambat. Pinjamannya mungkin beragam ukurannya dan karakternya (individu atau kelompok) dan untuk sektor produktif tertentu. Menurut misi dan strateginya, LKM mungkin telah memberikan pinjaman khusus untuk perempuan atau sektor produktif. Selain itu, tingkat suku bunga yang mungkin atau mungkin tidak kompetitif. Akhirnya, kepemilikan LKM dalam mata uang lain akan membuat portofolio tunduk terhadap perubahan nilai tukar. Penilaian portofolio akan mengidentifikasi risiko dan membantu manajemen membentuk kombinasi pinjaman yang seimbang. Kriteria berikut ini akan membantu dalam mengembangkan penilaian:

---

<sup>9</sup> Lihat juga Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, <http://www.gtz.de/en/>.

**Tabel 1.3 Langkah-Langkah dalam Manajemen Risiko**

Langkah	Tindakan
Mengidentifikasi profil dalam layanan keuangan.	Mengidentifikasi <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tujuan, kebutuhan, biaya, dan profitabilitas</li> <li>· Risiko internal</li> <li>· Risiko eksternal</li> </ul>
Menentukan risiko paling penting (ditinjau tiap tahun oleh manajemen).	Memilih <ul style="list-style-type: none"> <li>· 5 teratas risiko internal</li> <li>· 5 teratas risiko eksternal</li> </ul>
Menetapkan batasan.	Menetapkan <ul style="list-style-type: none"> <li>· Penundaan yang dapat diterima</li> <li>· Biaya yang dapat diterima</li> <li>· Tingkat kerugian yang dapat diterima</li> <li>· Risiko di tingkat cabang yang dapat diterima</li> <li>· Tingkat risiko yang diukur dengan cara lain</li> </ul>
Menerapkan sistem analisis dan kendali mekanisme <i>checks and balances</i> secara reguler.	Menerapkan dan mengawasi proses, tinjauan, dan audit internal—ketika batasan sudah terlampaui.
Mengelola dan mengawasi risiko.	Mencari pola risiko dan menanganinya secara strategis dan operasional.

Sumber: Diadaptasi oleh penulis dari Mommartz (2006).

- Sektor yang akan dilayani
- Tingkat pelatihan staf
- Cakupan dan kedalaman geografis
- Tingkat toleransi untuk pembayaran tertunda
- Produk yang akan diberikan oleh berbagai pasar atau ceruk
- Pasar-pasar khusus—berdasarkan pernyataan misi dan manajemen dan dewan direksi

Kelengkapan internal maupun layanan eksternal bisa membantu mengukur risiko-risiko ini. Tabel 1.4 dan Kotak 1.2 menggambarkan alat analisis risiko yang digunakan oleh Shorebank Advisory Services dan pendekatan Kecukupan Modal, Kualitas Aset, Manajemen, Laba, dan Manajemen Likuiditas (*Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, and Liquidity Management—CAMEL*) yang digunakan oleh ACCIÓN International. Layanan khusus pemeringkat eksternal lainnya yang berfokus pada LKM termasuk Microfinanzas, Planet Finance, dan Microrate. Microfinance Information Exchange menyediakan layanan pemeringkat internasional. Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin (Consultative Group to Assist the Poor—CAGP) menawarkan alat identifikasi risiko dalam buku panduan penilaiannya.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Untuk informasi, lihat Microfinanzas, <http://www.microfinanzas.org/>; Planet Finance, <http://us.planetfinance.org/>; Microrate, <http://www.microrate.com/>; The Microfinance Information Exchange, <http://www.themix.org/>; The Microfinance Information Exchange Market, <http://www.mixmarket.org/>; dan Consultative Group to Assist the Poor, <http://www.cgap.org/p/site/c/>.

**Tabel 1.4 Sistem Peringkat Risiko Kredit Shorebank Advisory Services (USA)**

Risiko Umum	Tingkat Risiko Kredit	Deskripsi
Risiko rendah	Tingkat 1—Sangat Baik Tingkat 2—Baik Tingkat 3—Memuaskan	Pinjaman berkembang sesuai proyeksi atau lebih baik, tidak ada masalah pembayaran cicilan atau terantisipasi dengan baik.
Risiko potensial	Tingkat 4—Dalam Pengawasan	Pinjaman menunjukkan penyimpangan dari skenario perkembangan usaha yang diproyeksikan dan masalah pembayaran dapat diantisipasi.
Risiko tinggi	Tingkat 5—Substandar Tingkat 6—Meragukan Tingkat 7—Merugi	Pinjaman memiliki beragam pelanggaran, dan terkait dengan berbagai kemungkinan pelunasan. Makin lama pelanggarannya, makin kecil kemungkinan saldo tertutupi atau pinjaman dilunasi.

Sumber: Diadaptasi oleh penulis dari Palestinian Network, Fact Sheet 5, "Risk Management and the Credit Risk Grading System," <http://www.shorebankcorp.com/bins/site/templates/default.asp>.

## Pendekatan-Pendekatan dalam Pengelolaan Risiko

LKM yang sukses biasanya menerapkan beberapa strategi manajemen risiko. Mereka mengembangkan sistem informasi internal yang kuat untuk memungkinkan para manajer memahami dan mengurangi risiko terkait dengan likuiditas, penipuan internal, dan pengembangan produk baru. Mereka memastikan informasi yang lebih baik tentang arus kas, produktivitas, dan karakteristik lain. Sistem manajemen kredit mereka senantiasa melakukan pengawasan ketat terhadap masalah kualitas portofolio, memungkinkan untuk respons cepat ke posisi *default*. Mereka mengakui nilai asuransi mikro untuk melindungi debitur dari risiko diasuransikan (lihat Bab 4 dari buku ini untuk asuransi mikro). Mereka konsisten menegakkan kontrak kredit. Akhirnya, insentif mereka untuk pejabat kredit berbanding lurus dengan kinerja portofolio.

Selain pendekatan-pendekatan umum ini, ada rekomendasi khusus untuk kondisi tertentu di pasar keuangan pedesaan. Informasi yang lebih besar tentang debitur, siklus tanaman, tingkat produktivitas, dan siklus pasar dapat mengurangi risiko melayani nasabah pedesaan dan memberikan dasar yang kukuh untuk desain produk. Dengan menggunakan informasi tersebut, LKM dapat merancang karakteristik produk pinjaman yang spesifik (termasuk masa tenggang, jadwal pembayaran, pembayaran angsuran atau *lump sum*, dan tingkat bunga efektif) untuk mengakomodasi fluktuasi harga dan arus kas nasabah.

Untuk mengatasi masalah produktivitas tanaman yang rendah, LKM dapat membantu usaha mikro untuk membentuk aliansi dengan penyedia bisnis jasa—misalnya lembaga teknologi pertanian. Hubungan ini dapat memberikan petani (sebagai nasabah LKM) akses untuk perbaikan bibit dan pestisida, perkembangan terkini dalam teknik pengelolaan lahan dan teknologi produksi, dan meningkatkan praktik pascapanen. Hal ini juga akan membantu memindahkan nasabah dari tradisional ke produksi dan praktik bisnis yang lebih berorientasi komersial.

Kotak 1.2	Sistem Pengukuran Risiko
<p>Regulator bank Amerika Utara pertama kali menerapkan metodologi CAMEL untuk mengevaluasi kesehatan keuangan dan manajerial lembaga kredit komersial AS. CAMEL meninjau dan menilai lima bidang kinerja keuangan dan manajerial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecukupan Modal</li> <li>• Kualitas Aset</li> <li>• Manajemen</li> <li>• Pendapatan</li> <li>• Manajemen Likuiditas</li> </ul> <p>Dengan menggunakan kerangka kerja konseptual CAMEL, ACCIÓN International mengembangkan instrumennya sendiri. ACCIÓN CAMEL meninjau lima bidang yang sama, tetapi indikator dan peringkatannya mencerminkan tantangan dan kondisi industri keuangan mikro. Metodologi ini mewajibkan LKM untuk memberikan informasi berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan keuangan</li> <li>• Proyeksi anggaran dan arus kas</li> <li>• Jadwal masa portofolio</li> <li>• Sumber pendanaan</li> <li>• Informasi tentang dewan direksi</li> <li>• Operasional dan staf</li> <li>• Informasi ekonomi makro</li> </ul> <p>ACCIÓN CAMEL melakukan penyesuaian sebagai berikut: (1) penyisihan kerugian kredit, (2) penghapusan utang, (3) subsidi eksplisit dan implisit, (4) efek inflasi, dan (5) pendapatan bunga yang masih harus dibayar. ACCIÓN CAMEL menganalisis dan menilai 21 indikator kunci dengan masing-masing indikator diberi bobot tersendiri. Peringkat terakhir komposit adalah bilangan pada skala nol sampai lima dengan lima sebagai ukuran keunggulan. Peringkat numerik ini sesuai dengan peringkat alfabetis (AAA, AA, A, BBB, BB, B, C, D, dan tidak diperingkat).</p> <p><i>Sumber:</i> Global Development Research Center, <a href="http://www.gdrc.org/">http://www.gdrc.org/</a>.</p>	

Akhirnya, guna meningkatkan akses kepada nasabah di pemukiman pedesaan yang tersebar luas, LKM harus memanfaatkan teknologi berbiaya rendah seperti transaksi keuangan mikro berbasis telepon genggam atau layanan perbankan koresponden (lihat Bab 8 dari buku ini tentang teknologi).

Karena risiko merupakan perkara yang tidak dapat dihindari, maka risiko-risiko itu harus dikelola. Sistem manajemen risiko, pada dasarnya, sangat diperlukan sebelum mengambil lompatan berupa keputusan pemberian kredit kepada sejumlah besar usaha mikro informal. LKM yang memiliki sistem manajemen risiko yang efektif jauh lebih siap untuk menghadapi hal-hal yang tak terduga, dan persiapan ini bisa menjadi perbedaan antara pertumbuhan, stabilitas, atau kebangkrutan. Dengan menanamkan budaya manajemen risiko di seluruh lembaga, dari dewan direksi hingga pejabat kredit dan anggota staf operasi internal, LKM dan nasabah harus mampu mengelola kegiatan—tak terduga dan bahkan berkembang pesat.

## Referensi

- Bradbury, Ray. Tanpa tanggal. [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/r/ray\\_bradbury.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/r/ray_bradbury.html).
- Fernández, Fernando. 2006. “*La Gestión de Riesgos en Instituciones Microfinancieras: Una Perspectiva Rural*.” Access to Rural Finance for Microenterprise Projects, Meksiko, 11 Desember.
- Imboden, Kathryn. 2005. “Basel II and Microfinance: Exercising National Prerogatives.” Women’s World. Banking. <http://www.swwb.org>.
- Mommartz, Rochus. 2006. “*Introducción a la Gestión de Riesgos y su Contexto*.” Makalah dipresentasikan pada lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, 11 Desember.
- Ritchie, Anne. 2007. “Community-based Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas?” Agriculture and Rural Development Discussion Paper 34, World Bank, Washington, DC.
- Steinwand, Dirk. 2000. “A Risk Management Framework for Microfinance Institutions.” MicroFinance Network prepared for Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Chicago, Juli. <http://www.gtz.de/en/>.
- Van Greuning, Hennie, dan Sonja Bratanovic. 2000. *Analyzing Banking Risk*. Washington, DC: World Bank.

## Sumber Tambahan

- Dellien, Hans. 2006. “*Crédito Rural: Estrategias para mitigar los riesgos agropecuarios*.” Makalah dipresentasikan pada lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, 11 Desember.
- Fernando, Maheshan R. 2005. “Managing Foreign Exchange Risk: The Search for Innovation to Lower Costs to Poor People.” Microfinance Matters 12, United Nations Capital Development Fund. [http://www.unCDF.org/english/microfinance/pubs/newsletter/pages/2005\\_05/news\\_managing.php](http://www.unCDF.org/english/microfinance/pubs/newsletter/pages/2005_05/news_managing.php).
- Uva, Wen-feil L. 2004. “Managing Market Risks,” Smart Marketing Newsletter, Cornell University, Department of Applied Economics and Management. Ithaca, NY, April. [http://hortmgt.aem.cornell.edu/pdf/smart\\_marketing/uva4-04.pdf](http://hortmgt.aem.cornell.edu/pdf/smart_marketing/uva4-04.pdf).

# 2

---

## Tata Kelola yang Baik: Mengelola Risiko Internal

*If words of command are not clear and distinct, if orders are not thoroughly understood, the general is to blame.*

Jika kata-kata komando tidak jelas dan gamblang, jika perintah tidak dipahami sepenuhnya, maka yang salah adalah sang jenderal.

-Sun Tzu\*

\* *The Art of War by Sun Tzu: Special Edition*, penerjemah Lionel Giles (El Paso, TX: El Paso Norte, 2005).

Manajemen yang efektif sangatlah penting bagi sebuah lembaga keuangan mikro (LKM) untuk mencapai keberhasilan keuangan jangka panjang dan misi sosialnya. LKM harus mengelola perubahan dan membuat keputusan sulit dengan kejelasan dan konsistensi visi dan misi. Supaya bisa menawarkan produk dan jasa baru, LKM yang berhasil harus mampu melewati perubahan hukum dan regulasi, meningkatkan kompetisi, menghadapi tantangan seperti masuknya kompetitor baru (misalnya bank) dan perubahan dalam teknologi, serta tantangan-tantangan lain. Pada saat yang sama, mereka juga harus mengelola risiko dan mewaspadaai pelanggaran dan kerugian aset.

Bab ini menjelaskan konsep tata kelola yang berlaku bagi sektor keuangan mikro. Hal ini dimulai dengan diskusi singkat tentang pemilik LKM dan efeknya pada tata kelola LKM. Kemudian membahas tentang dewan dan peran penting dewan dalam tata kelola LKM yang baik, menguraikan praktik terbaik dalam operasi dewan LKM. Akhirnya, dibahas juga alat evaluasi diri (lihat lampiran) dan daftar singkat referensi sumber daya yang relevan.<sup>1</sup>

Peran tata kelola dapat didefinisikan secara luas sebagai sistem manusia dan proses yang dilalui organisasi dalam mempertahankan fokus dan memastikan keberhasilan kelembagaan. Hal ini meliputi *checks and balances* yang dibutuhkan untuk “mengelola manajer”. Akhirnya, tata kelola yang baik berusaha untuk

- Menegakkan tujuan dan misi organisasi
- Memandu arah strategi utama organisasi
- Menjaga kesehatan organisasi sepanjang waktu dan mengatasi risiko-risiko
- Memastikan akuntabilitas organisasi<sup>2</sup>

Terlepas dari adanya ketersediaan sumber daya yang merinci tata kelola perusahaan dan organisasi nirlaba, survei 2008 menemukan bahwa kualitas tata kelola merupakan risiko terbesar kedua yang dihadapi oleh LKM selama masa perubahan yang pesat. Survei ini mengungkapkan sektor ini memiliki keraguan yang kuat bahwa banyak LKM memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan baru dan masih mempertahankan tujuan sosial mereka.<sup>3</sup>

## Kepemilikan, Status Hukum, dan Dampaknya terhadap Tata Kelola<sup>4</sup>

Tata kelola setiap lembaga sangat terkait dengan kepemilikannya. Struktur kepemilikan memiliki pengaruh signifikan terhadap struktur dewan, efektivitasnya, dan risiko-risiko

1 Bab ini didasarkan pada dialog April 2007 dengan presentasi oleh Todd Farrington (ACCIÓN International), Tillman Bruett (Alternative Credit Technologies LLC), dan Juan Manuel Díaz Parrondo (Instituto Dominicano de Desarrollo Integral). Tillman Bruett terutama bertanggung jawab atas bab ini dengan memanfaatkan presentasi, wawancara tambahan, dan penelitian. Ia juga mengembangkan instrumen tata kelola yang baik yang disajikan pada akhir bab.

2 Council of Microfinance Equity Funds (2005), <http://cmef.com/governancefinal.pdf>.

3 Centre for the Study of Financial Innovation (2008), <http://cmef.com/CMEF5-BananaSkins.pdf>.

4 Telaah tentang struktur kepemilikan ini sebagian besar mengambil pijakan dari Otero (2001).

yang dihadapinya. Pemilik memberikan atau mengendalikan dana atau modal institusi dan menaruh minat terhadap misi dan pencapaian institusi. Karena itu, mereka menginginkan pengaruh yang cukup untuk memastikan akuntabilitas yang memadai melalui tata kelola organisasi.

Beberapa pemilik memiliki perhatian dan kepentingan tertentu, semuanya cenderung terkait erat dengan harapan mereka terhadap hasil dari investasinya. Karena kebanyakan investor LKM memiliki tujuan dan prioritas finansial dan nonfinansial, mereka sering menggunakan sistem “*double bottom line*” yang menyeimbangkan sasaran finansial dengan misi sosial, atau sistem “*triple bottom line*” yang menambahkan perhatian pada lingkungan: dengan begitu, mereka dapat mengevaluasi keberhasilan LKM. Beberapa pemilik lebih sensitif terhadap kerugian aset keuangan atau aset fisik; pemilik yang lain lebih sensitif terhadap hilangnya reputasi, tujuan pembangunan, atau misi kelembagaan.

Badan hukum suatu institusi juga menentukan banyak aspek tata kelolanya. Tata kelola yang baik merupakan tantangan bagi semua jenis organisasi—dari organisasi nonpemerintah (Lembaga Swadaya Masyarakat—LSM) kecil sampai perusahaan-perusahaan besar. Sebagian besar tantangan tata kelola yang dihadapi LKM adalah berupa bank dan lembaga keuangan dan beberapa bisnis yang lebih berorientasi sosial. Pertama, kebanyakan LKM merupakan entitas nirlaba atau dimiliki oleh badan nirlaba dan sering kali struktur kepemilikannya kurang jelas. Kedua, pertumbuhan aset dan nasabah sering mengarah ke perubahan dalam hal badan atau status hukum LKM yang mengharuskan dilakukannya perubahan tata kelola: mulai dari LSM hingga lembaga yang dimiliki pemegang saham, dari LKM yang tidak diatur menjadi LKM yang diatur undang-undang. Pada akhirnya, kerangka hukum dan peraturan terkait bidang usaha LKM menjadi dinamis dan sering kali tidak memadai atau malah terlalu rumit. Akibatnya, tidak ada satu pun struktur tata kelola yang dapat diberlakukan bagi semua LKM secara universal di setiap saat. Tata kelola yang baik harus sesuai dengan situasi tertentu yang dihadapi LKM maupun tahap pengembangannya. Tata kelola yang baik juga harus mengantisipasi tahap pengembangan berikutnya.

## Lembaga Swadaya Masyarakat

Di Amerika Latin, LSM terus memainkan peran penting sebagai pemilik dan operator LKM. Dalam banyak hal, pihak pemberi dana—yayasan swasta, pemerintah, badan-badan bantuan internasional, atau perorangan—menyediakan sebagian besar modal untuk memulai dan menjaga kelangsungan LSM. Karena LSM adalah organisasi nirlaba yang sejatinya tanpa pemilik, para pendiri tidak bisa mengklaim aset organisasi, baik keuangan maupun fisik.

Ketiadaan kepemilikan ini menyebabkan sulitnya mengidentifikasi seseorang atau lembaga yang harus menerima pertanggungjawaban atau yang bertindak sebagai pemberi mandat bagi dewan pengurus. Dalam hal ini, pengurus bertanggung jawab pertama dan terutama terhadap misi kelembagaan sebagaimana didefinisikan, disetujui, dan dipahami

oleh para pemangku kepentingan (*stakeholder*), termasuk para pemberi dana dan lembaga yang mendanai LSM.

Risiko tata kelola yang lazim dan terkait dengan kepemilikan LSM (terutama di mana LSM dikuasai oleh pemegang saham tunggal atau mayoritas) adalah konsentrasi kekuasaan di tangan satu orang atau beberapa orang, biasanya para pendiri. Pada saat yang sama, manajemen bergantung pada LKM dalam hal sumber pendapatannya. Mereka yang memberikan dukungan keuangan bisa saja tidak memiliki waktu luang, kepentingan, atau kemampuan untuk mengawasi LKM secara memadai. Hal ini dapat mendorong manajemen untuk memanfaatkan LKM demi keuntungan manajemen itu sendiri. Risiko ini dapat dihindari. Banyak LKM memiliki anggota pengurus LSM yang sigap dan berkemampuan serta menghargai reputasi mereka dan telah benar-benar teridentifikasi serta mampu melindungi misi lembaga. Kuncinya adalah bagaimana memahami motivasi dan apa yang dipertaruhkan bagi para pemimpin LKM.

## Investor Swasta

Tantangan dengan investor swasta adalah untuk memastikan bahwa kepentingan mereka terakomodasi secara cukup dan berimbang dengan kepentingan investor maupun

### Kotak 2.1

#### Investor sebagai Anggota Dewan

Dewan Dana Ekuitas Keuangan Mikro menyurvei LKM dan penyandang dana untuk mengetahui fokus perhatian utama terkait partisipasi investor dalam tata kelola. Fokus perhatian tersebut adalah sebagai berikut:

- Menemukan keseimbangan yang tepat antara manajemen dan kepengurusan; menghindari perangkat manajemen yang hanya mengurus tata kelola organisasi
- Menentukan kompensasi manajemen yang sesuai
- Menyetujui adanya keseimbangan yang tepat antara target sosial dan finansial
- Fungsi efektif sebagai pemegang saham minoritas, melindungi hak-hak pemegang saham minoritas, dan membentuk kelompok pemegang saham yang efektif
- Menyusun standar-standar yang dapat diterima luas terkait konflik kepentingan, kompensasi anggota dewan, pengangkatan direktur independen, dan sebagainya

Meskipun banyak investor publik lebih memilih untuk menjaga jarak untuk tidak terlibat di dalam kepengurusan, meningkatnya jumlah dana keuangan mikro swasta tidak bisa disepelekan. Dana-dana tersebut telah mencoba mengikuti contoh ProFund. ProFund berada di tingkat daerah, sehingga berpeluang untuk tetap dilibatkan secara terus-menerus, *real-time*, dan "diterima luas" sebagai anggota dewan yang sangat aktif. Secara khusus, ProFund memperoleh informasi secara baik; selalu dekat dengan anggota dewan lain, manajemen, dan pihak terkait lainnya, serta bersedia dan mampu secara aktif berpartisipasi di luar pertemuan formal direksi bila diperlukan. Para investor swasta seperti MicroVest Capital Management dan Blue Orchard Finance, SA, menganggap tata kelola sebagai bagian dari strategi investasi mereka. Selain untuk memastikan hasil yang memadai, investor semacam itu akan selalu menjaga fokus terhadap tingkat pengembalian pokok maupun pertanggungjawaban mandat oleh dewan.

Sumber: Dewan Dana Ekuitas Keuangan Mikro (2005).

pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena adanya risiko kerugian (sekaligus potensi keuntungan), maka investor swasta cenderung menjadi anggota dewan aktif (lihat Kotak 2.1). Investor swasta di bidang keuangan mikro dapat dibagi menjadi dua jenis pemilik: pencari laba dan kapitalis yang sabar. Pencari laba tentu berminat untuk mencetak keuntungan tinggi atas investasi mereka, tertarik oleh keuntungan finansial besar yang telah dicapai beberapa LKM. Misi lembaga bukan merupakan kepentingan utama bagi investor semacam ini, dan ada godaan untuk mengenyampingkan tujuan jangka panjang dan berkelanjutan demi keuntungan jangka pendek. Mereka membutuhkan strategi keluar untuk memastikan bahwa mereka dapat memperoleh keuntungan jangka pendek hingga menengah. Investor penyabar termotivasi oleh hasil jangka panjang atas investasi mereka dan rasa tanggung jawab sosial yang mereka miliki. Mereka umumnya mendukung misi kelembagaan dan termotivasi untuk melindungi kesehatan keuangan organisasi sebagai dasar perolehan keuntungan di masa depan.

## Pemerintah

Pendanaan pemerintah untuk keuangan mikro memiliki sejarah panjang di Amerika Latin, di mana pemerintah nasional dan lokal telah membentuk bank keuangan mikro, bank tabungan, dan badan-badan lain yang terlibat dalam keuangan mikro. Pemerintah sering mendanai lembaga keuangan mikro untuk tujuan sosial atau kebijakan tertentu, seperti memerangi kemiskinan ataupun mendorong pembangunan pedesaan. Tiga dari instrumen yang paling umum untuk penyaluran dana pemerintah bagi lembaga keuangan mikro termasuk yang disebut sebagai bank negara (entitas yang dilibatkan dalam penyaluran kredit ritel), lembaga apex (fasilitas grosir yang berinvestasi di bidang asuransi keuangan mikro atau menyediakan pinjaman), dan program keuangan mikro independen yang diselenggarakan oleh satu atau lebih instansi pemerintah (De Montesquiou, El-Zoghbi, dan Latortue 2008).

Fokus perhatian pemerintah sebagian besar berkaitan dengan mempertahankan kekuasaan sambil melayani rakyat. Secara umum, model kepemilikan pemerintah daerah untuk keuangan mikro telah mengalami masa pasang surut karena kebijakan politik, target kredit subsidi yang mendistorsi pasar, campur tangan politik dalam operasi, dan korupsi. Namun, ada beberapa contoh LKM milik publik yang berkinerja baik, seperti yang dimiliki Kota Cajal atau Cajas Municipales de Crédito y Ahorro (CMAC) di Peru. CMAC ini, meski tunduk pada aturan Lembaga Pengawasan Perbankan, memiliki otonomi keuangan dan administrasi. Struktur kelembagaan mereka secara tegas ditetapkan oleh undang-undang untuk memastikan bahwa setiap CMAC merupakan organisasi ekonomi dan politik yang independen. CMAC dikelola oleh dewan pengurus terpisah yang terdiri dari perwakilan lokal, termasuk sektor swasta. Setiap CMAC tergabung dalam suatu federasi yang berfungsi memonitor kinerja dan melakukan audit internal.

## Entitas Publik Eksternal dan Lembaga Pemberi Dana

Entitas publik eksternal mencakup antara lain lembaga pemberi dana bilateral dan badan-badan multilateral (misalnya, Bank Dunia dan Corporación Andina de Fomento), dan lembaga keuangan publik dan internasional (International Finance Corporation, bagian dari Bank Dunia). Entitas publik eksternal berinvestasi di LKM terutama karena manfaat sosial dan ekonomi yang ingin mereka capai, seperti meningkatnya peluang kerja dan pendapatan atau promosi solusi untuk masalah-masalah sosial dan ekonomi. Para pemberi dana juga mungkin mempunyai kepentingan politik atas dasar hubungan mereka dengan negara tuan rumah. Secara umum, lembaga-lembaga tersebut tidak memainkan peran aktif di dalam tata kelola. Kebijakan mereka biasanya mengharuskan mereka untuk mengambil risiko terkecil dan sering kali menghalangi partisipasi mereka dalam tata kelola. Fokus perhatian mereka yang utama adalah menghindari kerugian dan kerusakan yang ditimbulkan terhadap reputasi ataupun peringkat kredit mereka. Selain itu, struktur internal dan prosedur operasi badan publik pun membatasi kontribusi mereka dalam penyelenggaraan tata kelola yang baik. Penghasilan di antara personel lembaga, kurangnya keahlian keuangan mikro, dan kurangnya waktu atau anggaran untuk berfokus pada isu-isu pemerintahan merupakan masalah-masalah yang umum.

## Instrumen Investasi Keuangan Mikro

Sejenis perantara keuangan relatif baru yang memobilisasi dana dari penyandang dana publik dan swasta dan menyalurkannya ke banyak LKM disebut instrumen investasi keuangan mikro—IKM (*microfinance investment vehicle*—MIV). Meski IKM telah mendanai LKM selama lebih dari satu dekade, pertumbuhan mereka dalam beberapa tahun terakhir mengalami lonjakan—pada 2005 saja, diperkirakan portofolio gabungan IKM mencapai hampir dua kali lipat menjadi US\$1 miliar pada akhir tahun (MicroRate 2006). Menurut analisis investasi geografis, sebanyak 56 persen investasi ini dilakukan di Amerika Latin dan Karibia. Perhatian utama IKM adalah untuk memulihkan pokok mereka melalui laba yang tidak besar. Dana tersebut biasanya berputar di daerah, lebih dekat ke LKM dibandingkan ke penyandang dana multilateral atau internasional. IKM sering mengalokasikan anggota staf dan sumber daya berpengalaman untuk memantau kinerja LKM. Mereka sering terbukti mampu memberikan masukan bagi banyak keputusan penting dewan pengurus.

## LKM dalam Transformasi

Sebagai suatu lembaga yang bertransformasi dari struktur kepemilikan nirlaba ke struktur laba, tata kelola organisasi pun harus berubah. Hal ini biasanya berarti transisi dari suatu lembaga yang didominasi oleh pendiri atau pengusaha sosial menjadi lembaga yang lebih profesional yang dikelola dengan kepemilikan lebih luas dan dengan struktur organisasi formal. Transisi tersebut memerlukan delegasi wewenang secara signifikan kepada

manajemen dengan nuansa *checks and balances* yang lebih luas (lihat Kotak 2.2). Dewan pengurus terdahulu harus berbagi kontrol kelembagaan dengan pemegang saham yang masuk; harus mendanai transformasi; dan harus mengadopsi struktur, peraturan, dan perjanjian baru yang melindungi hak-hak pemilik baru.<sup>5</sup> Transisi ini menjadi sebuah proses yang sulit bagi dewan karena mengharuskan anggota dewan terdahulu untuk merelakan kontrolnya agar investor bisa masuk. Para pendatang baru tersebut mungkin tidak memiliki tujuan dan agenda sosial yang sama, atau setidaknya dapat meminta kedudukan yang sama untuk ditempatkan pada tujuan dan kepentingan komersial. Juga penting untuk dicatat bahwa para anggota dewan perusahaan dapat dituntut; sedangkan anggota dewan pengurus LSM, umumnya, tidak bisa.

Menjadi lembaga simpan-pinjam menimbulkan tanggung jawab fungsional dan hukum yang lebih luas bagi dewan. Jika LKM menjadi suatu teregulasi, dewan akan menjadi titik kontak resmi antara regulator dan LKM. Peraturan sering kali mendikte bagaimana tata kelola LKM harus dilakukan dan menentukan komite yang diperlukan berikut fungsi-fungsinya. Regulator mungkin berhak untuk menyetujui anggota dewan dan berhak menentukan apakah mereka “layak dan patut” dan memiliki keahlian yang dipersyaratkan.

### Kotak 2.2

#### Daftar Pertanyaan untuk Menilai Implikasi Struktur Kepemilikan LKM

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini perlu diajukan dalam menilai struktur kepemilikan suatu LKM:

- Apakah pemilik memiliki keahlian yang diperlukan bagi tata kelola yang efektif?
- Apakah pemilik memiliki “kantong tebal”—sumber-sumber keuangan untuk mendukung pertumbuhan LKM?
- Apakah pemilik secara wajar netral atau bebas dari pengaruh politik?
- Apakah pemilik dapat bertahan lama untuk jangka panjang atau apakah mereka hanya tertarik mempertukarkan kepemilikan ke yang lain?
- Apakah investor baru membawa pengetahuan, keahlian, dan kualitas personal yang diperlukan bagi dewan? Apakah mereka merasa memiliki misi organisasi?
- Apakah struktur kepemilikan melihat ke depan, mengantisipasi sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan di masa datang, bukan cuma hari ini?

*Sumber:* Adaptasi dari Ledgerwood dan White (2006).

## Dewan Direksi: Tanggung Jawab Fungsional

Tata kelola berlangsung dalam konteks yang luas, tetapi dewan direksi adalah “titik poros” yang menghubungkan semua pemain. Dewan terdiri atas individu baik yang dipilih maupun ditunjuk oleh pemegang saham, pemangku kepentingan, atau anggota dan yang tugasnya bekerja sama dengan manajemen LKM untuk memandu LKM dalam rangka mencapai

<sup>5</sup> Untuk standar dan pedoman tata kelola perusahaan yang diakui secara internasional, termasuk hak pemegang saham, perlakuan adil dari pemegang saham, dan tanggung jawab dewan, lihat OECD (2004).

visi dan misinya. Tanggung jawab fungsional dari dewan direksi dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok besar: wali amanat, perencanaan strategis, pengawasan, dan pengembangan manajemen (Clarkson dan Deck 1997).

### Wali amanat

Wali amanat adalah seseorang yang diberi amanat atau kepercayaan berupa harta atau kekuasaan untuk kepentingan orang lain. Dalam suatu dewan LKM, wali amanat dipercaya menangani aset keuangan dan fisik dan harus memastikan penggunaannya sebagaimana mestinya dengan tetap mempertahankan nilainya. Dalam beberapa kasus, undang-undang dapat membuat anggota dewan LKM secara pribadi dan secara hukum bertanggung jawab. Seraya memelihara kepatuhan LKM terhadap misi kelembagaan, dewan direksi harus melindungi dan mendorong solvabilitas, likuiditas, dan kinerja keuangan organisasi. Hal yang paling efektif adalah ketika wali amanat bersikap proaktif dan mendorong manajemen untuk menciptakan suatu proses untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko. Wali amanat juga perlu mendorong manajemen agar tidak sungkan mengajukan pertanyaan sulit dan kemudian membuat atau menyetujui keputusan strategis yang menyeimbangkan potensi biaya atau manfaat yang dapat timbul dari pengambilan risiko tertentu.

### Rencana strategis

Dewan memainkan peran penting dalam pengembangan strategi jangka panjang LKM, biasanya dalam bentuk rencana strategis. Dewan mempertimbangkan risiko utama yang dihadapi LKM dan menyetujui rencana yang dipresentasikan oleh manajemen. Sesuai dengan perannya untuk menjamin kelangsungan hidup keuangan dan operasional lembaga, dewan harus memeriksa apakah lembaga memiliki sumber daya yang memadai untuk melaksanakan strategi tersebut. Dewan juga bertugas menyetujui keputusan strategis kunci, seperti pembukaan cabang baru; pengenalan produk dan layanan baru atau keikutsertaan dalam aliansi, kemitraan, atau kontrak dengan organisasi lain. Selain itu, seluruh dewan atau anggota tertentu dapat berpartisipasi secara langsung dalam sesi pengembangan strategi.<sup>6</sup>

Dalam melaksanakan tanggung jawab strategis, dewan harus memikirkan semua pemangku kepentingan. Dewan bertanggung jawab kepada LKM dan para pemegang sahamnya—dan wajib untuk bertindak demi kepentingan mereka, tetapi juga harus mempertimbangkan kepentingan karyawan, kreditur, pelanggan, pemasok, dan masyarakat lokal. Selain itu, dewan pun harus mematuhi standar lingkungan dan sosial yang relevan (OECD 2004). (Lihat Kotak 2.3.)

---

<sup>6</sup> Untuk lembaga yang baru berdiri, penggalangan dana untuk memenuhi perencanaan juga merupakan bagian dari peran dewan.

### Kotak 2.3 Dewan dan Manajemen Kinerja Sosial

Hampir semua LKM memiliki tujuan sosial: keberadaan mereka—setidaknya sebagian—adalah untuk melayani tujuan sosial. Tujuan sosial suatu LKM harus jelas dinyatakan dalam misinya. “Misi mengambang” terjadi ketika LKM berfokus pada isu-isu sosial yang hilang karena tujuannya tidak jelas atau diabaikan dalam mengejar tujuan-tujuan lain (seperti laba atau pertumbuhan). Salah satu peran dewan LKM yang utama adalah melindungi dan menyeimbangkan tujuan sosial dan finansial dan untuk menghindari timbulnya misi mengambang. Ini bukan tugas yang mudah.

Manajemen Kinerja Sosial—MKS (*Social Performance Management—SPM*) adalah pelembagaan proses yang melibatkan penetapan tujuan sosial yang jelas, pemantauan dan penilaian kemajuan terhadap prestasi mereka, dan menggunakan informasi ini untuk meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi. MKS melibatkan pemangku kepentingan LKM secara luas, termasuk anggota dewan.

Referensi kunci untuk MKS dalam keuangan mikro adalah aksi penelitian global *Imp-Act Programme* yang telah bekerja sama dengan lebih dari 30 organisasi di seluruh dunia guna mengembangkan suatu kerangka menyeluruh yang mempromosikan MKS sebagai fungsi bisnis inti. Kerangka ini menggabungkan pemantauan berkala atas status nasabah, analisis dan komunikasi temuan, dan penyesuaian dengan produk atau layanan yang akan meningkatkan program LKM.

*Sumber:* Campion, Linder, dan Knots (2008).

## Pengawasan

Dewan mendelegasikan tanggung jawab operasional dan administrasi kepada direktur eksekutif (*chief executive officer—CEO*) dan tim manajemen. Namun, dewan bertanggung jawab memantau kinerja manajemen dalam melaksanakan rencana yang telah disetujui dan mengevaluasi kinerja mereka terhadap tujuan dan penjadwalan waktu. Untuk itulah, dan untuk menilai manajemen secara adil, dewan harus menolak melibatkan diri dalam manajemen LKM sehari-hari. Jika menjadi pengganti staf, maka kapasitas pengawasan tidak akan terpenuhi. Di saat-saat krisis kelembagaan atau suksesi CEO, dewan mungkin diperlukan untuk sementara menjalankan tugas manajemen. Namun, peran ini harus dilepaskan segera setelah manajemen yang kompeten terbentuk. Akhirnya, dewan harus secara berkala mengevaluasi kinerja dan efektivitasnya sendiri (lihat Kotak 2.4).

## Pengembangan manajemen

Selama tahap awal pengembangan LKM dan periode transisi selanjutnya, dewan harus menjamin kelangsungan hidup organisasi. Tanggung jawab ini berarti memiliki orang yang tepat pada waktu yang tepat. Sebagai contoh, dewan mengawasi seleksi, evaluasi, dan kompensasi tim manajemen. Pengawasan ini mencakup mengantisipasi dan mempersiapkan suksesi manajemen. Dewan harus memastikan bahwa tim manajemen memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk menangani operasi saat ini maupun untuk tantangan baru. Cara terbaik untuk mencapai keahlian ini adalah pengukuran kinerja manajer dan pengembangan profesional secara berkelanjutan.

**Kotak 2.4** Mengevaluasi Kinerja Dewan

Secara teori, dewan bertanggung jawab kepada pemegang saham institusi dan memastikan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan keinginan pemegang saham. Dalam praktiknya, baik di dalam keuangan mikro dan di bidang lain, banyak dewan menjadi hamba CEO atau pemegang saham dominan. Skandal perusahaan besar baru-baru ini yang melibatkan dewan yang gagal bertindak untuk kepentingan pemegang saham menyebabkan meningkatnya keraguan tentang: bagaimana para pemegang saham bisa mengevaluasi apakah dewan melakukan tugasnya atau tidak?

Tidak ada pedoman yang pasti untuk melakukan penilaian terhadap dewan: setiap dewan merumuskan rencana sendiri untuk evaluasi. Namun, seperti halnya evaluasi CEO, penilaian dewan harus dilakukan secara teratur dan terhadap kriteria jelas yang ditetapkan terlebih dulu. Kriteria ini harus ditetapkan di dalam kebijakan dewan. Bidang utama yang harus dievaluasi adalah sebagai berikut:

**1. Struktur Dewan dan komite**

- Apakah dewan secara keseluruhan atau sebagai komite memiliki staf, keahlian, dan pengalaman untuk mengatasi persoalan saat ini dan nanti?
- Apakah diperlukan direksi yang lebih independen untuk memastikan kelangsungan lembaga secara finansial dan legal?
- Cukup seringkah komite mengadakan rapat dalam rangka melaksanakan tugasnya?
- Apakah komite menerima dan memproses informasi secara efektif dan efisien?
- Apakah komite selalu memberi penjelasan tentang risiko dan ketidakpastian yang menjadi bidang keahlian dan tanggung jawabnya?
- Adakah potensi konflik kepentingan atau konflik pribadi yang dapat mengganggu kekompakan grup?
- Sejauh mana kekompakan grup? Jika terdapat defisiensi, bagaimana hal tersebut menghambat kinerja komite atau dewan tertentu secara keseluruhan?

**2. Tanggung jawab dewan**

- Apakah dewan mengevaluasi kinerja finansial dan operasional perusahaan secara tepat, atau perlukah digunakan ukuran lain (kuantitatif atau kualitatif)?
- Apakah CEO memenuhi tugasnya dan menunjukkan kepemimpinan yang kuat?
- Sudahkah dewan secara memadai menilai potensi pertumbuhan perusahaan?
- Bisakah dewan lebih baik dalam menyoal kebutuhan dan kepentingan pemangku kepentingannya (baik ekuitas maupun utang)?

**3. Proses fisik yang digunakan dewan untuk menjalankan bisnis**

- Apakah dewan atau suatu komite meluangkan cukup waktu untuk isu atau bidang penting yang dapat meningkatkan nilai pemangku kepentingan?
- Apakah dewan menggunakan semua perangkat dan sumber daya yang ada untuk sampai pada suatu kesimpulan?
- Adakah komunikasi yang baik antara dewan dan manajemen?

*Sumber:* Adaptasi dari Curtis (2007).

## Dewan Direksi: Struktur yang Efektif

Untuk melaksanakan tugasnya secara efektif, dewan harus membentuk struktur formal dan partisipatif yang secara jelas mendefinisikan peran dan tanggung jawabnya.<sup>7</sup> Beberapa pertimbangan utama dibahas berikut ini.

### Ukuran dewan

Ukuran dewan bervariasi antara satu dan lain lembaga. Jumlah pihak yang terlibat dan investasi mereka di LKM menentukan jumlah anggota dewan yang sesuai. Di dalam keuangan mikro, dewan biasanya terdiri atas 5 sampai 25 anggota; yang paling umum adalah antara 7 sampai 11 anggota. Apa pun ukurannya, dewan harus cukup besar untuk membawahkan staf yang memadai guna menyelesaikan pekerjaan tata kelola, mendapatkan dana yang diperlukan, mempromosikan lembaga, dan memastikan tercapainya kuorum dalam setiap pertemuan berkala. Namun, dewan harus cukup kecil untuk membuat keputusan efisien dan mengembangkan suatu hubungan pribadi berdasarkan kepercayaan di antara anggota. Jumlah kursi yang ganjil akan membantu mencegah suara imbang (meskipun pengambilan keputusan secara konsensus adalah lebih baik).

### Ketua dewan

Orang yang mengetuai dewan, atau ketua dewan, bertanggung jawab menjalankan kepemimpinan, memimpin rapat, dan memandu perbedaan pandangan di antara anggota dewan untuk mencapai konsensus. Ketua dewan harus secara teratur berinteraksi dengan manajemen puncak LKM. Interaksi ini harus transparan dan mematuhi pemisahan tugas yang tepat untuk menghindari munculnya kolusi atau ketidakpatutan. Agar efektif, ketua dewan harus memiliki berbagai karakteristik dan keahlian. Ia harus menjadi “seorang pemimpin, navigator, perencana, organisator, komunikator, juru bahasa, orang kepercayaan, penghubung, panutan kesadaran, pengurus, dan pemecah masalah yang baik” (Oregon School Boards Association, 2009).

Ketua dewan dan CEO tidak boleh orang yang sama. Meskipun hal ini telah menjadi praktik umum dalam tata kelola perusahaan di Amerika Serikat, pandangan saat ini berbelok dari praktik ini. Di sektor keuangan mikro, praktik ini sekarang dianggap sebagai tanda peringatan bahwa kendali institusi mungkin terlalu menumpuk pada satu orang (lihat Kotak 2.5).

Beberapa tugas dari ketua dewan adalah sebagai berikut:

- Bertindak sebagai CEO non-eksekutif (pejabat yang tidak terlibat dalam manajemen sehari-hari) LKM.
- Memimpin rapat dewan sesuai agenda yang disusun bersama-sama dengan CEO.

---

<sup>7</sup> Pembahasan tentang pembentukan struktur dewan yang efektif ini diambil dari Dewan Dana Ekuitas Keuangan Mikro (2005).

<b>Kotak 2.5</b>	<b>Beberapa hal yang “Perlu” dan “Jangan” bagi Dewan</b>
<p><b>Untuk menjaga independensi dewan dan manajemen, terdapat beberapa arahan sebagai berikut:</b></p> <p>Perlu Dilakukan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beri batasan yang jelas antara peran dewan dan manajemen.</li> <li>• Pisahkan peran ketua dewan dan CEO.</li> <li>• Jaga jarak dari operasi sehari-hari dengan melimpahkan wewenang operasional ke manajemen melalui CEO.</li> <li>• Tetapkan sasaran yang jelas dan terukur untuk manajemen dan pantau kinerja terhadap sasaran-sasaran tersebut.</li> <li>• Awasi seleksi, evaluasi, dan kompensasi bagi tim manajemen senior.</li> <li>• Gunakan komite dewan (audit, keuangan, kompensasi, personel, manajemen risiko, dan sebagainya) untuk melaksanakan fungsi-fungsi spesifik.</li> <li>• Mintalah anggota untuk memenuhi kode etik dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya atas dasar niat baik.</li> <li>• Buat keputusan mengikat sebagai suatu kelompok.</li> <li>• Upayakan untuk mencapai konsensus dewan.</li> <li>• Mintalah informasi yang akurat dan tepat waktu untuk mengambil keputusan yang baik.</li> <li>• Percayai audit eksternal, laporan audit internal independen, dan evaluasi pihak ketiga untuk memeriksa akurasi laporan.</li> </ul> <p>Jangan Lakukan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk dewan beranggotakan teman dan sahabat dari CEO.</li> <li>• Menunjuk orang yang sama sebagai CEO dan ketua dewan.</li> <li>• Membolehkan manajemen memperoleh suara mayoritas di kursi dewan.</li> <li>• Melakukan pengawasan terlalu ketat dan mencampuri pekerjaan manajemen.</li> <li>• Tidak mengadakan rapat berkala ataupun informal.</li> </ul> <p><i>Sumber:</i> Dihimpun oleh Tillman Brue.</p>	

- Menunjuk semua ketua komite dalam dewan.
- Berperan aktif dalam merekrut anggota dewan.
- Mengawasi suksesi anggota dewan.
- Bertindak sebagai *ex officio* pada komite dewan dan menghadiri rapat mereka bila memungkinkan.
- Mengevaluasi efektivitas dewan dan anggotanya dan memastikan dewan melaksanakan mandatnya.

### **Komite dewan**

Pada dewan yang berfungsi dengan baik, sebagian besar pekerjaan dilaksanakan oleh komite-komite. Komite tersebut mengadakan rapat sebelum rapat pleno dewan dan mendiskusikan masalah yang relevan dengan mandat yang spesifik. Mereka melaporkan setiap temuan dan kemajuan ke dewan penuh. Rapat Komite dapat didukung dengan agenda tertulis dan notulen. Komite dewan umum mencakup sebagai berikut:

- *Komite Audit Keuangan* bertemu dan bekerja dengan auditor internal dan eksternal tanpa partisipasi manajemen dalam upaya memahami masalah kontrol dan kebenaran laporan akuntansi dan keuangan. Komite ini terlibat dalam pemilihan auditor eksternal dan dalam mempekerjakan dan mengawasi kerja auditor internal.
- *Komite Kompensasi Personel* mengawasi administrasi sumber daya manusia dan pengembangan kebijakan dan prosedur tentang personel. Komite ini memastikan penempatan dan kompensasi CEO dan manajer top lainnya secara tepat. Komite ini juga bertanggung jawab atas evaluasi kinerja CEO.
- *Komite Manajemen Risiko dan Investasi* memeriksa isu-isu pengelolaan aset dan kewajiban. Pemeriksaan ini mencakup pemastian bahwa manajemen secara memadai memantau dan menangani risiko portofolio, ketidaksesuaian jatuh tempo, dan risiko mata uang, serta kebutuhan sumber daya keuangan dalam bentuk pinjaman dan investasi ekuitas. Komite ini juga dapat memeriksa kepatuhan LKM terhadap hukum, peraturan, dan persyaratan pemberi dana, serta ketepatan waktu dan kelengkapan pelaporan.

## Peran CEO

CEO memandu dan mendukung kegiatan dewan. Sebagai manajer puncak LKM, CEO diuntungkan dengan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang operasional dan kinerja lembaga. Salah satu fungsi utamanya, dengan demikian, adalah memastikan bahwa dewan memperoleh cukup informasi untuk membuat keputusan dan pengawasan tata kelola. Tanggung jawab utama CEO mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Mengartikulasikan strategi LKM bagi dewan dan membantu anggota dalam meninjau, memodifikasi, dan menyetujui rencana bisnis.
- Menyediakan dan menyusun informasi dan bahan-bahan untuk rapat dewan dalam rangka memfasilitasi tindakan dewan dan pengambilan keputusan.
- Memberikan laporan keuangan dan operasional secara tepat waktu dan akurat kepada dewan dan rapat komite untuk membantu memantau kinerja dan kemajuan.
- Terkait dengan dewan direksi, mengembangkan indikator-indikator kinerja kelembagaan sejalan dengan misi kelembagaan dan *triple bottom line*.
- Menghadiri semua rapat dewan dan komite yang sesuai serta dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan anggota dewan sebelum dan selama rapat tersebut.
- Membantu dalam memilih dan mengarahkan anggota dewan baru.

## Dewan Direksi: Proses Efektif

### Rapat dewan

Tujuan dari rapat pleno dewan adalah bertukar informasi dan membuat keputusan-keputusan kunci. Pertemuan-pertemuan ini dapat diadakan triwulanan atau bulanan (sebagaimana diamanatkan oleh peraturan pemerintah atau dewan anggaran rumah tangga) dan harus terstruktur guna menangani secara cepat tugas rutin untuk meninggalkan

Kotak 2.6	Contoh Agenda Rapat Dewan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tinjauan agenda dan penambahan pokok-pokok bahasan baru</li> <li>2. Tinjauan notulen rapat terdahulu</li> <li>3. Presentasi CEO tentang laporan manajemen, termasuk hal-hal yang telah dilaksanakan sesuai hasil rapat terdahulu</li> <li>4. Tinjauan kinerja finansial:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kinerja dari waktu ke waktu versus rencana</li> <li>b. Kualitas aset (portofolio pinjaman dan investasi lain)</li> <li>c. Indikator kunci (profitabilitas, efisiensi dan produktivitas, dan jangkauan)</li> <li>d. Cakupan kredit (menurut produk, geografi, dan industri)</li> <li>e. Kinerja masing-masing cabang</li> </ol> </li> <li>5. Tinjauan kinerja sosial versus rencana</li> <li>6. Presentasi manajemen tentang lingkungan eksternal               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pasar</li> <li>b. Kompetisi</li> <li>c. Pendana</li> <li>d. Regulasi</li> </ol> </li> <li>7. Laporan pemenuhan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Regulasi</li> <li>b. Laporan tentang ketepatan waktu pelaporan eksternal</li> <li>c. Ketentuan dan target kontrak</li> </ol> </li> <li>8. Laporan bendahara dan isu manajemen risiko               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Update</i> anggaran</li> <li>b. Likuiditas dan akses ke dana</li> <li>c. Ketidaksesuaian aset/kewajiban</li> </ol> </li> <li>9. <i>Update</i> SDM</li> <li>10. Presentasi auditor internal</li> <li>11. <i>Update</i> teknologi dan hal-hal lain</li> <li>12. Identifikasi dan dokumentasi tindakan yang telah terlaksana</li> </ol> <p><i>Sumber: Ledgerwood dan White (2006).</i></p>	

waktu yang cukup untuk isu-isu strategis. Untuk memberi anggota dewan waktu membaca dan mempersiapkan diri dalam pertemuan itu, dewan harus membuat agenda standar dengan bahan-bahan yang relevan yang didistribusikan di muka (lihat Kotak 2.6). Seorang sekretaris dewan harus ditunjuk untuk merekam rincian dari pertemuan tersebut. Dalam pertemuan tersebut, ketua harus memandu pertemuan sesuai dengan agenda dan mencoba untuk mematuhi jadwal pertemuan, sekaligus memberikan waktu untuk diskusi yang memadai dan masukan dari anggota.

Sebagian besar dari pekerjaan dewan terjadi dalam rapat komite dan dibawa ke dewan pleno untuk diskusi dan keputusan akhir. Untuk kepentingan transparansi total, anggota dewan tidak boleh membicarakan hal tersebut di luar agenda pertemuan komite atau rapat dewan direksi pleno. Keputusan dewan harus diambil secara konsensus, jika memungkinkan. Voting tentang isu-isu mungkin diperlukan dari waktu ke waktu, tapi terlalu sering memecahkan masalah melalui pemungutan suara mungkin menunjukkan bahwa anggota terbagi dalam visi atau prioritasnya.

## Tinjauan manajemen

Peran dan tantangan utama dewan adalah menjaga akuntabilitas manajemen. Ada cara formal untuk melakukan hal ini dalam rapat dewan, rapat komite, dan pelaporan berkala, tapi dewan harus menjadwalkan tinjauan kinerja CEO secara tahunan atau semi-tahunan. Mungkin peran paling penting bagi dewan adalah menetapkan patokan kinerja manajemen yang transparan, adil, dan terukur. Aturan-aturan ini harus terkait erat dengan rencana bisnis LKM, tapi harus juga mencakup unsur-unsur yang dapat mengukur efektivitas CEO dalam hal manajemen staf, fisik, dan keuangan sumber daya, dan menunjukkan komitmen manajemen terhadap misi institusi.

## Informasi dan transparansi

Kualitas pengawasan dewan sangat bergantung pada kualitas dan ketepatan waktu informasi yang diberikan kepada anggota oleh manajemen LKM. Ketergantungan ini terkait erat dengan kualitas sistem informasi manajemen LKM, personel dan praktik akuntansi, dan sistem kontrol internal. Untuk menghindari pengambilan keputusan yang salah, dewan jelas harus memahami informasi yang dibutuhkan, apa yang harus dan dapat dilacak secara teratur, dan bagaimana sistem informasi manajemen bisa (atau tidak bisa) mengumpulkan informasi tersebut.

Dewan harus menyadari kebutuhan pelaporan LKM. Titik awal yang baik dalam merancang sebuah sistem pemantauan kinerja keuangan, misalnya, adalah bahwa dewan melakukan inventarisasi kebutuhan pelaporan yang ada. Dewan harus memberi perhatian khusus terhadap seberapa baik manajemen menggunakan informasi untuk menginformasikan operasi, membuat keputusan, dan mengusulkan strategi-strategi baru. Daftar laporan umum dan informasi yang diberikan kepada anggota dewan adalah mencakup sebagai berikut:

- Laporan keuangan dan operasi bulanan atau per triwulan, termasuk seperangkat indikator yang dipilih secara cermat untuk melacak kemajuan tujuan keuangan, rencana operasional, dan misi sosial LKM. Laporan-laporan ini harus memberi dewan gambaran lengkap dan terfokus tentang kemajuan terkait *triple bottom line*.<sup>8</sup>
- Paket informasi lengkap bagi dewan untuk setiap rapat bulanan atau per triwulan termasuk (1) agenda saat ini, (2) notulen rapat sebelumnya, (3) laporan manajemen, (4) laporan komite dewan, dan (5) informasi tambahan yang relevan untuk masalah yang akan diangkat dalam pertemuan.

Selain itu, dewan harus memanfaatkan hal berikut ini untuk memverifikasi laporan yang diterimanya dari manajemen: laporan keuangan yang telah diaudit, bersama dengan surat manajemen auditor dan setiap tanggapan yang diberikan oleh manajemen LKM secara tahunan, dan laporan audit internal sesering dianggap perlu oleh Komite Audit.

---

<sup>8</sup> Untuk lebih jelasnya tentang pemantauan kinerja finansial dari perspektif dewan, lihat Bruett dan Natilson (2002).

## Pelatihan dan pengembangan

Tata kelola yang baik harus dikembangkan dari waktu ke waktu. Dewan yang efektif melakukan kegiatan dengan tujuan membantu para anggota untuk belajar dan bertumbuh dalam kemampuan mereka guna mendukung dan menjalankan LKM demi mencapai misi dan tujuan kelembagaan (lihat Kotak 2.7). Kegiatan pelatihan dan perbaikan umumnya mencakup hal sebagai berikut.

- Sesi pelatihan atas dasar praktik-praktik terbaik di bidang keuangan mikro serta pemahaman tentang indikator keuangan dan sosial yang penting untuk mengukur kemajuan yang mungkin melibatkan anggota staf internal LKM atau tenaga ahli eksternal.
- Mundur sejenak untuk membangun hubungan dan konsensus antara anggota dewan mengenai keseimbangan tujuan keuangan dan sosial.
- Kunjungan nasabah untuk mengenalkan anggota dengan operasi LKM, produk, dan jasa serta untuk mendapatkan perspektif nasabah.
- Evaluasi diri secara tahunan atau dua kali setahun untuk mengukur efektivitas, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan mengembangkan strategi peningkatan kinerja dewan.

### Kotak 2.7

#### Studi Kasus: Lembaga Pengembangan Terpadu Dominika

Lembaga Pengembangan Terpadu Dominika (Instituto Dominicano de Desarrollo Integral—IDDI), didirikan tahun 1984, adalah lembaga nirlaba di bidang infrastruktur, kesehatan, pengembangan lokal, dan kelangsungan biologi. Departemen kredit mikronya baru terbentuk pada 1990. Hingga 2002, manajemen oleh dewan direksi umumnya tidak ada, dan kurangnya kepemimpinan ini tercermin dalam portofolio IDDI.

Dewan hanya bertemu setiap dua atau tiga bulan, dengan sedikit rotasi keanggotaan dan rendahnya tingkat bantuan. Komposisinya tidak beragam dan memiliki sedikit sekali sumber-sumber dukungan. Selain itu, departemen keuangan mikro tidak independen. Meskipun bisa menunjukkan indikator keuangan yang baik dan potensi pertumbuhan, dana yang tersedia tidak mencukupi untuk memenuhi permintaan. Lebih buruk lagi, sistem pengawasan dan audit lemah. Akibatnya, pertumbuhan IDDI sangat minim dan portofolio—dengan ekuitas 90 persen—tidaklah seimbang.

Reformasi tahun 2002 berupaya mengatasi kelemahan ini dengan meningkatkan manajemen dan pengawasan oleh dewan direksi. Saat ini, dewan terdiri dari tujuh anggota dengan masa tugas masing-masing dua tahun. Anggota Dewan bertemu setiap bulan. Majelis, dengan 21 anggota, bertemu setiap tahun. Dewan telah merombak diri sendiri demi kelangsungan misi dan aset lembaga. Untuk itu, dewan mensponsori evaluasi Kecukupan Modal, Kualitas Aset, Manajemen, Laba, dan Manajemen Likuiditas (*Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, and Liquidity Management—CAMEL*) (lihat Bab 1 dari buku ini), memisahkan fungsi akuntansi dan keuangan dari departemen lain, dan restrukturisasi rasio utang terhadap ekuitas. Akhirnya, pusat kredit mikro IDDI telah tumbuh sebesar 400 persen menjadi US\$2,5 juta, dengan 2.800 nasabah, dan 14 karyawan.

*Sumber:* Dihimpun oleh Tillman Brue .

### Tinjauan pihak ketiga

Dewan dapat memanfaatkan tinjauan pihak ketiga yang mencakup evaluasi atas dewan itu sendiri. Tinjauan seperti halnya tinjauan peraturan atau audit eksternal mungkin dilakukan secara hukum. Lainnya, seperti tinjauan peringkat atau evaluasi internal, mungkin secara sukarela. Dewan seharusnya tidak ragu meminta peninjau untuk mempertimbangkan kinerja dan kegiatannya. Regulator, penilai, atau konsultan berpengalaman sering kali mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan struktur, prosedur pengawasan, dan kegiatan-kegiatan dewan dan kemudian membuat rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dewan. Daftar periksa berikut ini menyajikan pendekatan efektif bagi evaluasi mandiri dewan (Curtis 2007: 62):

- Direksi harus hadir
- Berfokus pada dinamika kelompok, seperti kinerja komite atau keseluruhan dewan. Perhatikan bahwa evaluasi sejawat dapat menyebabkan friksi dan mengganggu kekompakan.
- Rancang proses secara internal.
- Jangan mengabaikan penilaian individu anggota dewan.
- Berfokus pada masalah yang akan memungkinkan dewan untuk melakukan tugasnya
- Beri perhatian khusus pada
  - Kebutuhan kepegawaian
  - Keahlian masing-masing direktur
  - Kemampuan anggota dewan untuk berkomunikasi di antara sesamanya
  - Pengalaman masing-masing anggota dewan
  - Potensi konflik kepentingan
  - Kemampuan dewan untuk mengakses informasi akurat dan dengan demikian dewan dapat menilai peluang bisnis di masa depan
  - Kemampuan dewan untuk berkomunikasi dengan manajemen
- Pertimbangkan konsekuensi hukum: Batasi akses untuk hasil evaluasi dewan dan batasi dokumentasi kertas.
- Ciptakan hasil yang dapat ditindaklanjuti: Berfokus pada kekuatan dan kelemahan. Gunakan informasi yang dikumpulkan untuk membangun kekompakan tim dan meningkatkan pengambilan keputusan.

### Dewan Direksi: Seleksi dan Partisipasi Anggota

Untuk pengembangan dewan yang efektif, lima pertimbangan penting memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja dan transparansi dewan: karakteristik anggota dewan direksi, komposisi dewan, masa kerja, kebijakan konflik kepentingan, dan kebijakan kompensasi. Masing-masing akan dibahas lebih lanjut, ditambah dengan penjelasan tentang beberapa praktik baik yang spesifik.

## Karakteristik yang dibutuhkan anggota dewan

Dewan LKM yang efektif membutuhkan anggota dengan berbagai keahlian. Anggota dewan idealnya harus memiliki karakteristik kepemimpinan tinggi dan keahlian teknis yang beragam (lihat Tabel 2.1). Undang-undang dan peraturan perbankan mengharuskan anggota dewan lembaga keuangan memenuhi uji “kelayakan dan kepatutan”. Istilah ini umumnya berarti anggota harus memiliki karakter moral yang baik tanpa catatan pailit atau dugaan kriminal dan memiliki tingkat pengalaman yang tepat. Semua anggota dewan harus mengembangkan kemampuan untuk menganalisis laporan keuangan karena masing-masing bertanggung jawab menjadi wali amanat pada tingkat pribadi. Perhatian khusus juga harus diberikan untuk mendidik anggota dewan tentang manajemen risiko yang berkaitan dengan LKM.

**Tabel 2.1** Rekomendasi Karakteristik dan Latar Belakang Seorang Anggota Dewan

Karakteristik Kepemimpinan:	Latar Belakang Teknis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen pada misi LKM</li> <li>• Integritas dan dapat dipercaya</li> <li>• Terbukti sukses dalam memimpin</li> <li>• Mampu berkomunikasi</li> <li>• Akal sehat dan hati nurani</li> <li>• Kesiediaan untuk komitmen terhadap waktu</li> <li>• Pemahaman tentang komitmen pribadi</li> <li>• Mampu bekerja sama baik dengan anggota dewan lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbankan</li> <li>• Keuangan mikro</li> <li>• Akuntansi</li> <li>• Hukum</li> <li>• Humas</li> <li>• Pemasaran</li> <li>• SDM</li> <li>• Kewiraswastaan atau manajemen bisnis</li> <li>• Pengembangan masyarakat atau sosial</li> <li>• Teknologi informasi</li> <li>• Penggalangan dana</li> </ul>

Sumber: Penulis.

## Komposisi dewan

Dalam LKM baru, pemilihan anggota dewan sering didasarkan pada hubungan pribadi dengan seorang pendiri dominan. Penyandang dana dapat meminta kewenangan untuk menunjuk anggota dewan sebagai bagian dari perjanjian investasi mereka. Akibatnya, manajemen dan anggota dewan lainnya mungkin terbatas dalam kemampuan mereka untuk memengaruhi profil anggota dewan yang ditunjuk investor. Pemeriksaan berimbang sering diabaikan ketika hubungan pribadi jangka panjang menyebabkan anggota dewan tidak secara efektif mengawasi kegiatan pengelolaan. Dewan semacam ini bukan tidak biasa pada tahap awal sebuah organisasi, tetapi seiring LKM tumbuh dan berkembang, para anggota dewan harus menyerahkan kontrol ke individu yang tidak terkungkung oleh potensi konflik kepentingan.

Seiring kebutuhan perubahan organisasi dan keanggotaan dewan bergulir, anggota harus direkrut untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Sebagai contoh, jika sebuah LKM memperkenalkan produk asuransi mikro, mungkin dapat mengajak seorang profesional yang berpengalaman di bidang penjaminan untuk bergabung dengan dewan direksi. Selain itu, budaya, etnis, dan keragaman gender memastikan bahwa

dewan menjaga perspektif yang luas. Misalnya, dewan LKM yang melayani nasabah-nasabah wanita harus berusaha untuk menjaga representasi perempuan di dewan secara signifikan.

Beragam opini dapat timbul dengan masuknya nasabah dan karyawan di dalam dewan. Salah satu teori (yang berhubungan dengan Benua Eropa) menyatakan bahwa perwakilan karyawan adalah sesuatu yang sehat, sementara teori yang lain (lebih ke Anglo-Amerika) menyatakan bahwa partisipasi staf mengaburkan batas antara pemerintah, manajemen, dan staf. Selain itu, meski sudut pandang nasabah tidak diragukan lagi penting untuk mempertahankan tata kelola yang efektif, masuknya nasabah di dewan belum bisa dianggap sukses. Perwakilan nasabah sering kali tidak memiliki keahlian atau perspektif yang lebih luas untuk berpartisipasi dalam cara yang bermakna.

### **Masa tugas dan partisipasi**

Masa tugas anggota dewan harus cukup lama untuk mengembangkan unit kepemimpinan yang kuat, tetapi cukup pendek untuk terus memperkenalkan anggota baru dengan perspektif yang segar dan ide-ide baru. Biasanya masa tugas anggota dewan berkisar antara dua sampai empat tahun. Masa tugas anggota dewan harus bervariasi untuk mencegah penggantian direksi besar-besaran secara simultan, penting untuk menjaga kelangsungan ide-ide dan tujuan di kalangan dewan. Anggota yang tidak berpartisipasi selama jangka waktu tertentu atau yang gagal untuk memenuhi standar dewan harus diberhentikan. Selain itu, masa tugas yang berurutan harus dibatasi.

### **Surat pengangkatan dan kebijakan konflik kepentingan**

Dua alat yang berguna untuk memformalkan partisipasi anggota dewan mencakup surat pengangkatan dan kebijakan konflik kepentingan. Surat pengangkatan harus mencakup informasi rinci tentang tanggung jawab yang diharapkan, komitmen waktu yang diharapkan, struktur kompensasi, tanggung jawab dan kewajiban hukum, kode etik anggota dewan, dan kebijakan konflik kepentingan (lihat Kotak 2.8).

Sangat penting bahwa dewan LKM memiliki kebijakan yang jelas berkaitan dengan konflik kepentingan. Hubungan rahasia atau tidak pantas antara anggota dewan dan institusi mereka adalah salah satu penyebab terbesar kematian lembaga keuangan. Bahkan konflik kepentingan kecil pun dapat merusak kepercayaan internal LKM atau citra publik. Apa yang merupakan konflik kepentingan yang tidak dapat diterima bervariasi di masing-masing negara dan budaya, tetapi elemen kunci kebijakan konflik kepentingan yang sehat adalah sebagai berikut

- Tidak ada pinjaman bagi direksi, keluarganya, atau lembaga bisnis di mana mereka menjadi pemilik saham.
- Pengungkapan penuh atas semua konflik dan penarikan anggota dari pengambilan keputusan mengenai masalah-masalah yang menimbulkan konflik.

<b>Kotak 2.8</b>	<b>Tanggung jawab dan Standar Etika Anggota Dewan</b>
<p>Komitmen terhadap akuntabilitas, kadang-kadang disebut tanggung jawab wali amanat anggota dewan, harus menjadi suntikan kinerja masing-masing anggota dewan. Anggota dewan harus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui misi, maksud, dan tujuan LKM berikut kebijakan dan programnya.</li> <li>• Memahami kekuatan dan kelemahan organisasi; peran yang cukup strategis merupakan kiat memberdayakan kekuatan dan kelemahan tersebut.</li> <li>• Bersiap, menghadiri, dan berpartisipasi dalam rapat-rapat dewan dan komite.</li> <li>• Mengajukan pertanyaan penting; peran penting dewan adalah mengkaji dan membuat keputusan kebijakan.</li> <li>• Meninjau dan memahami laporan keuangan LKM dan informasi terkait.</li> <li>• Menghindari membuat penilaian atau keputusan tanpa informasi akurat. Jika informasi tidak mencukupi, bekerja samalah dengan manajemen untuk memperoleh informasi yang diperlukan.</li> <li>• Merepresentasikan kepentingan LKM sebagai suatu lembaga, bukan atas nama salah satu investor.</li> <li>• Mendukung pandangan mayoritas bila keputusan sudah diambil.</li> <li>• Tetap percaya diri.</li> <li>• Tetap independen, objektif, berintegritas, dan berstandar etika.</li> <li>• Hindari konflik kepentingan, transaksi yang saling terkait, pinjaman orang dalam, dan nepotisme.</li> <li>• Penuhi persyaratan pengungkapan diri.</li> </ul> <p><i>Sumber:</i> Council of Microfinance Equity Funds (2005).</p>	

- Larangan transaksi bisnis antara lembaga dan dewan kecuali dilakukan secara suka sama suka dengan persaingan, harga pasar, dan batasan atau persyaratan persetujuan khusus yang dapat diterima.

### **Kompensasi anggota dewan**

Ada beberapa perbedaan pendapat tentang kompensasi anggota dewan LKM. Sebagian berpendapat bahwa direksi yang dengan sukarela meluangkan waktu mereka mebagi komitmen sosial LKM dan melayani LKM dengan rasa memiliki yang kuat. Lainnya meyakini bahwa kompensasi penting untuk membantu menarik orang-orang terampil untuk duduk di dewan dan memotivasi mereka untuk mengemban tanggung jawab secara serius. Salah satu pendekatan kompensasi adalah membayar anggota dewan atas waktu yang mereka luangkan untuk bekerja di dewan dengan jumlah yang setaraf dengan tingkat profesional senior dan mengacu pada biaya yang dibayar oleh organisasi-organisasi serupa di negara itu. Banyak LKM melakukan penggantian biaya untuk anggota dewan yang harus melakukan perjalanan untuk menghadiri rapat.

### **Rangkuman dan Kesimpulan**

Tata kelola merupakan tantangan bagi semua jenis organisasi—termasuk LKM. Meskipun tidak ada struktur tata kelola yang secara universal berlaku untuk semua LKM, atau

bahkan bagi LKM yang sama pada tahap perkembangan yang berbeda, dewan direksi adalah titik poros yang menghubungkan semua pihak terkait dengan tata kelola yang baik. Dewan terdiri dari orang yang ditunjuk atau dipilih untuk mewakili pemangku kepentingan kelembagaan dan menjalankan pengawasan dan memberi arahan kepada pengelola lembaga.

Dewan yang berfungsi dengan baik akan menjalankan peran wali amanat, strategis, pengawasan, dan peran manajemen pembangunan secara hati-hati. Banyak pekerjaan dewan dicapai melalui komite yang mempersiapkan pekerjaan mereka sebelum rapat dewan. Ketua dewan dan CEO memainkan peran penting dalam kegiatan dewan, tetapi tidak harus mendominasi dewan. Satu orang tidak boleh mengisi kedua peran ini di saat yang sama.

Karakteristik penting dewan mencakup antara lain ukuran, komposisi, dan keahlian masing-masing anggota dewan. Setelah seleksi, anggota dewan harus dijelaskan tentang peran, tugas, dan tanggung jawab mereka, surat pengangkatan berguna untuk mengomunikasikan secara jelas informasi tersebut kepada anggota baru. Kode etik bagi anggota dewan dan kebijakan konflik kepentingan juga merupakan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk membimbing perilaku anggota dewan. Dewan harus mengevaluasi efektivitasnya maupun efektivitas masing-masing anggota, secara berkala. Dewan juga harus melakukan kegiatan pengembangan yang ditujukan untuk membantu anggota dan lembaga untuk bertumbuh dalam kemampuan dan kesatuan dalam memimpin lembaga mereka demi keberhasilan mencapai misi dan tujuannya.

## Referensi

- Bruett, Tillman, dan Nancy Natilson. 2002. *Financial Performance Monitoring: A Guide for Board Members of Microfinance Institutions*. Washington, DC: The SEEP Network.
- Campion, Anita, Chris Linder, dan Katherine E. Knotts. 2008. *Putting the "Social" in Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*. Brighton, U.K.: Institute for Development Studies. [http://www2.ids.ac.uk/impact/spm\\_practice\\_guide.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/spm_practice_guide.pdf).
- Centre for the Study of Financial Innovation. 2008. *Microfinance Banana Skins 2008: Risk in a Booming Industry*. <http://cmef.com/CMEF5-BananaSkins.pdf>.
- Clarkson, Max, dan Michael Deck. 1997. "Effective Governance for Microfinance Institutions." Focus Note 7, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Council of Microfinance Equity Funds. 2005. "The Practice of Corporate Governance in Shareholder-Owned Microfinance Institutions: Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds." <http://cmef.com/governancefinal.pdf>.
- Curtis, Glen. 2007. "Conducting an Effective Board Evaluation." *Directorship* 34 (4): 62. <http://www.directorship.com/>.

- De Montesquiou, Aude, Mayada El-Zoghbi, dan Alexia Latortue. 2008. "Governments Give Credit," Consultative Group to Assist the Poor. <http://www.Microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.26.9164/>.
- Giles, Lionel, Trans. 2005. *The Art of War by Sun Tzu: Special Edition*. El Paso, TX: El Paso Norte.
- Ledgerwood, Joanna, dan Victoria White. 2006. *Transforming Microfinance Institutions*. Washington, DC: World Bank and Microfinance Network.
- MicroRate. 2006. "Microfinance Investment Vehicles: An Emerging Asset Class." MFInsights, MicroRate, Washington, DC. <http://microrate.com/home/publications/Microfinance-research-reports>.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2004. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Oregon School Boards Association. 2009. "Resources." [http://www.osba.org/Resources/LeftNav/Board\\_Operations.aspx](http://www.osba.org/Resources/LeftNav/Board_Operations.aspx).
- Otero, Maria. 2001. "Governance and Ownership of Microfinance Institutions." Microenterprise Best Practices Project Paper, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.

## Sumber Tambahan

- BoardSource. <http://www.boardsource.org/>.
- Branch, Brian, dan Christopher Baker. 1998. "Overcoming Governance Problems: What Does it Take?" Makalah dipresentasikan pada Inter-American Development Bank (IDB), Conference on Credit Unions, Washington, DC, 2 Maret.
- Bruett, Tillman, ed. 2007. *Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring*. The SEEP Network, Washington, DC.
- Brusky, Bonnie. 2004. "Linking MFIs to Commercial Financing in Latin America: Inter-American Development Bank Support of Profund." Case Studies in Donor Good Practices 12, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Demb, Ada, dan F-Friedrich Neubauer. 1992. *The Corporate Board*. New York: Oxford University Press.
- Duca, Diane. 1996. *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities, and Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rock, Rachel, Maria Otero, dan Sonia Saltzman. 1998. "Principles and Practices of Microfinance Governance." Microenterprise Best Practices Project Paper, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.
- Rosenberg, Richard, Timothy Lyman, dan Joanna Ledgerwood. 2003. "Regulation and Supervision of Microfinance." Donor Brief 12, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

**Lampiran: Tabel 2A.1 Contoh Kuesioner Evaluasi Dewan**

Dewan Institut Pendanaan Usaha Mikro Kazakhstan menggunakan kuesioner berikut ini untuk menilai efektivitas.

Evaluasilah pernyataan-pernyataan berikut ini menurut skala: 4—sangat setuju, 3—setuju, 2—tidak setuju, 1—sangat tidak setuju				
	4	3	2	1
<b>1. Visi dan Misi: Apakah dewan berputar di sekitar visi yang seharusnya dan membagikan pemahaman tentang strategi masa depan? Sadari:</b>				
Anggota dewan harus membagikan visi, tujuan, dan prioritas dari organisasi.				
Anggota dewan harus mendemonstrasikan gambaran tentang organisasi yang akan mereka buat, sebaik aspek terpenting dari kinerja mereka (dengan kata lain kriteria sukses maupun kesalahan harus dievaluasi).				
Poin di atas harus didokumentasikan.				
Ini adalah dewan yang tahu ke mana organisasi mereka akan berjalan.				
<i>Komentar Anda:</i>				
<b>2. Peran dan Tanggung Jawab: Apakah tanggung jawab dewan dan peran anggota dewan didefinisikan dengan baik dan dapat dimengerti? Sadari:</b>				
Tugas dewan, anggota dewan, dan komite dewan didefinisikan dengan baik secara tertulis.				
Kewajiban hukum dari anggota dewan dapat dimengerti dengan baik.				
Anggota dewan yang baru diberikan pengarahan yang cukup tentang organisasi, sejarah, konstitusi, aktivitas, aspirasi, dan kinerja.				
Ada sebuah proses yang sedang berjalan dari pelatihan dan pengembangan dewan.				
<i>Komentar Anda:</i>				
<b>3. Gaya Pengelolaan: Apakah dewan diatur oleh sebuah kebijakan atau oleh sebuah intervensi dari tanggung jawab eksekutif? Sadari:</b>				
Dewan memfokuskan perhatiannya pada indikator kinerja dan arah strategis “level puncak”.				
Dewan membutuhkan umpan balik implementasi efektif dari keputusan tanpa ikut campur tangan dalam detail operasional.				
Peran yang jelas dari dewan dan direktur eksekutif didokumentasikan, sehingga tidak ada <i>overlap/gap</i> .				
Dewan berusaha memberi kuasa kepada staf untuk mengerjakan tugas mereka sebagai <i>review</i> kinerja secara periodik tanpa campur tangan konstan dari dewan.				
Komite dewan berkonsentrasi terhadap kebijakan dan arahan serta tidak berkonsentrasi terhadap “manajemen mikro”.				
<i>Komentar Anda:</i>				
<b>4. Administrasi Dewan: Apakah administrasi dewan melaksanakan sikap yang benar secara profesional dan hukum? Sadari:</b>				
<i>Meeting</i> dewan diadministrasikan secara benar dan sesuai peraturan, termasuk pemberitahuan <i>meeting</i> , agenda, notulen, <i>meeting</i> tahunan, demikian seterusnya.				
<i>Meeting</i> dewan terjadwal sehingga efektif bagi semua orang.				
<i>Meeting</i> dewan menguraikan persoalan penting dan strategis.				
Pengangkatan anggota dewan baru didesain agar dapat menunjuk orang yang memiliki kemampuan untuk menjadi anggota dewan.				
<i>Komentar Anda:</i>				

Sumber: Dikompilasikan oleh Tillman Bruett.



# 3

---

## Suku Bunga: Membayar Harga Risiko

*Creditors have better memory than debtors.\**

Kreditur memiliki ingatan yang lebih baik daripada debitur.

-Benjamin Franklin

\* Benjamin Franklin, 1758, *Poor Richard's Almanac*, <http://www.quotationspage.com/quote/29923.html>.

## Pendahuluan

Akses terhadap kredit komersial memiliki efek positif bagi kesejahteraan rumah tangga berpendapatan rendah. Kredit dapat membiayai pembelian peralatan baru atau menciptakan peluang bisnis baru. Kredit juga dapat menyediakan perumahan yang lebih baik atau membantu orang tua memenuhi kebutuhan makanan, pendidikan, dan pakaian untuk anak-anak mereka. Selain itu, kredit dapat membantu rumah tangga dan bisnis pulih dari bencana. Namun, untuk menyediakan akses kredit reguler, lembaga keuangan mikro (LKM) harus mampu mempertahankan usaha mereka secara independen dan berkembang untuk memenuhi permintaan.

Untuk itu, LKM harus mengenakan suku bunga yang mencakup biaya dan risiko mereka dan menghasilkan keuntungan. Angka ini cukup tinggi jika dibandingkan bank—kadang dengan selisih yang juga besar. Biaya yang relatif tinggi dari kredit mikro ini memunculkan pertanyaan tentang apakah LKM menerapkan pembiayaan terlampaui tinggi dan memberi utang yang terlalu memberatkan orang miskin (lihat, misalnya, Epstein dan Smith, 2007).

Bab ini menyajikan data tentang biaya-biaya yang dikenakan LKM kepada pelanggan mereka dan memeriksa komponen suku bunga kredit mikro, khususnya penetapan harga risiko. Karena itu bab ini membahas pertanyaan apakah tingkat suku bunga keuangan mikro terlalu tinggi dan menunjuk ke beberapa tindakan LKM yang penting untuk dilakukan di tingkat yang lebih rendah tanpa membahayakan kelangsungan lembaga atau potensi pertumbuhan. Akhirnya, bab ini membahas alasan mengapa program dan kebijakan pemerintah yang bertujuan menurunkan suku bunga dengan memberlakukan plafon harga atau subsidi kredit umumnya kurang berhasil.<sup>1</sup>

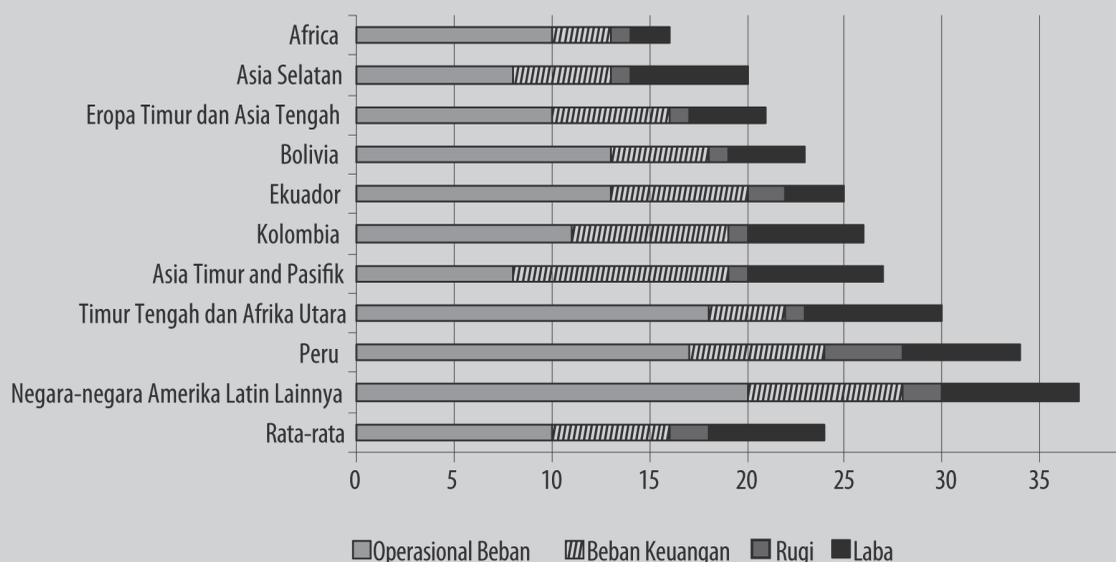
## Menetapkan Suku Bunga

Agar berhasil, LKM harus dapat memenuhi sejumlah variabel dan biaya tetap dan menjamin keuntungan tertentu. Biaya mencakup biaya operasional, biaya dana, dan perkiraan kerugian kredit. Biaya operasional mencakup, antara lain, ruang dan persediaan kantor, gaji dan pelatihan karyawan, transportasi dan komunikasi, serta peralatan dan penyusutan bangunan.

Biaya operasional sering kali menjadi komponen tunggal terbesar dari tarif biaya debitur LKM. Dalam sebuah studi tahun 2002, biaya operasional (juga disebut administrasi) berkisar antara 10 dan 25 persen dari portofolio kredit rata-rata. Dalam sebuah penelitian tahun 2007, biaya operasional rata-rata untuk 894 LKM di 94 negara mencapai sekitar 19,2

---

1 Bab ini didasarkan pada dialog Juni 2007 dengan Adrián González (Microfinance Information Exchange), Juan Buchenau (mantan anggota CAGP, sekarang di Bank Dunia), dan Narda Sotomayor (Pengawas Perbankan, Asuransi, dan Dana Pensiun, Peru).

**Figur 3.1** Komponen Persentase Suku Bunga Riil 2004–2005

Sumber: Presentasi oleh Adrian Gonzáles (2008)

persen dari portofolio pinjaman (MIX 2007; Rosenberg 2002).<sup>2</sup> Figur 3.1 menunjukkan bahwa untuk sekelompok LKM yang berkelanjutan, biaya operasi rata-rata pada 2004 dan 2005 terdiri atas sekitar 10 persen dari suku bunga (menggunakan laba pada portofolio pinjaman sebagai pengganti tingkat suku bunga).

Figur 3.1 juga memberikan indikasi tentang bagaimana biaya modal berkontribusi untuk suku bunga yang dihitung dengan mengukur beban keuangan LKM terhadap pengembalian portofolio,<sup>3</sup> yaitu antara 3 sampai 10 persen. Biaya modal biasanya mencakup rata-rata tertimbang dari suku bunga yang dibayarkan oleh LKM pada pinjaman atau deposito yang digunakan untuk membiayai portofolio, dan biaya ekuitas. Biaya<sup>4</sup> disesuaikan untuk pinjaman bersubsidi dan hibah. Lembaga mandiri yang membayar harga pasar akan memiliki biaya keuangan lebih tinggi.

2 Rosenberg (2002) menganggap pendapatan investasi sebagai suatu komponen dalam penghitungan suku bunganya. Bab ini tidak membahas pendapatan investasi, akan tetapi LKM harus mengurangi pendapatan yang diperoleh atas asetnya, tidak termasuk portofolio kredit perusahaan (seperti sertifikat deposito), ketika menghitung tingkat bunga. Bila perlu, LKM juga mungkin harus memasukkan pajak dalam penghitungan.

3 Beban keuangan seperti yang didefinisikan oleh Microfinance Information Exchange adalah “total beban keuangan di sisi kewajiban, penyesuaian inflasi bersih, penyesuaian biaya-dana dan biaya lainnya dari jasa keuangan.” Lihat González (2008).

4 Secara teori, biaya ekuitas adalah pengembalian yang disyaratkan pemegang saham atas modal investasi mereka di perusahaan. Meski LKM jarang memiliki pemegang saham yang mengharapkan dividen, Rosenberg (2002) merekomendasikan mereka menghitung perkiraan erosi pada nilai ekuitas mereka akibat inflasi dan menambahkan komponen ini di sisi biaya modal.

Suku bunga berkelanjutan juga mengandung risiko bahwa pinjaman tidak akan dikembalikan. Harga risiko dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kerugian pinjaman historis untuk seluruh portofolio, atau dapat diperkirakan dan ditetapkan menurut kategori debitur. Metode pertama adalah perhitungan sederhana berdasarkan porsi portofolio pinjaman kotor yang harus dihapuskan karena wanprestasi debitur setiap tahun. LKM yang dianalisis dalam Figur 3.1 kerugian pinjaman merata-rata sekitar 2 persen dari portofolio mereka yang diterjemahkan menjadi sekitar 2 poin persentase dalam tingkat suku bunga yang harus dikenakan lembaga kepada debitur, secara rata-rata.<sup>5</sup>

Metodologi risiko yang lebih kompleks menilai harga probabilitas wanprestasi di tingkat nasabah dan menetapkan suku bunga yang lebih tinggi untuk kelas debitur yang lebih berisiko. Menggunakan teknik evaluasi-risiko tersegmentasi, misalnya, seseorang dapat menganalisis kelompok debitur dengan karakteristik yang sama untuk menentukan bagaimana karakteristik tersebut berkorelasi dengan kinerja pinjaman. Data dan analisis untuk segmentasi ini dapat ditarik dari basis data LKM sendiri atau, sebaiknya, dari basis data yang memuat informasi dari LKM lain, serta bisnis yang cenderung memiliki riwayat pembayaran dan transaksi untuk debitur berpenghasilan rendah (peritel barang-barang rumah tangga, pemasok benih pertanian, dan penyedia layanan telepon seluler).<sup>6</sup>

Akan tetapi, menggunakan data dari riwayat nasabah mereka sendiri, LKM dapat meningkatkan penilaian risiko nasabah dengan menganalisis bagaimana karakteristik seperti jenis kelamin, lamanya waktu di tempat tinggal sekarang, dan lama waktu kerja saat ini berkorelasi dengan kinerja pinjaman. Dari analisis ini, petugas pinjaman dapat menentukan apakah calon debitur cenderung dapat atau tidak dapat membayar kembali pinjaman berdasarkan kinerja nasabah dengan profil yang sama. Untuk debitur ulang, kinerja pinjaman mereka di masa lalu juga dapat dijadikan dasar perhitungan (Schreiner, 2003).

Menggunakan evaluasi risiko tersegmentasi berikut metode penilaian risiko tradisional, seperti kunjungan kerja dan wawancara dengan referensi, LKM dapat menentukan debitur yang memiliki risiko wanprestasi tertinggi. Biasanya, nasabah berisiko tinggi akan ditolak, tapi nasabah lain dapat dikelompokkan ke dalam kategori risiko rata-rata tinggi, rata-rata rendah, dan rendah, misalnya. Komponen risiko suku bunga yang dikenakan pada pinjaman mereka kemudian ditetapkan sesuai tingkat riwayat kerugian yang terkait dengan debitur dalam kategori yang sama.

Akhirnya, komponen keuntungan suku bunga harus ditentukan berdasarkan target pertumbuhan LKM. Tanpa modal tambahan, lembaga dibatasi dalam jumlah uang dapat dipinjam dan dipinjamkan kepada nasabah sendiri. Untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang, LKM harus menargetkan tingkat kapitalisasi antara 5 dan 15 persen dari

---

5 Suatu tingkat kerugian pinjaman 5 persen dapat diartikan sekitar 5,25 persen sebagai komponen dari suatu suku bunga dihitung dengan menggunakan metode ini karena LKM harus merencanakan perolehan bunga yang cukup dari pinjaman yang dilunasi untuk menutup kerugian pada jumlah yang lebih besar yang dipinjamkan. Lihat Rosenberg (2002).

6 Untuk informasi lebih lanjut tentang pengembangan sistem pelaporan kredit yang mencakup data yang sesuai bagi debitur berpendapatan rendah, lihat Pedoman Pengetahuan Biro Kredit - *Korporasi Keuangan Internasional*, <http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/Content/FinancialInfrastructure>.

portofolio rata-rata kredit yang belum terbayar. Modal internal ini bisa dibilang sumber terbaik untuk ekuitas baru karena memungkinkan LKM memperluas pelayanan kepada lebih banyak debitur atau meminjamkan lebih banyak uang untuk nasabah yang ada. LKM yang terwakili dalam Figur 3.1 memperoleh hasil antara 3 dan 7 persen pengembalian untuk portofolio mereka.

## Apakah Suku Bunga Keuangan Mikro Terlalu Tinggi?

Beberapa pengamat tampaknya berpikir bahwa LKM mengambil keuntungan dari nasabah mereka secara membabi buta dengan suku bunga tinggi. Di seluruh dunia, LKM yang datanya tersedia mengenakan suku bunga rata-rata 35 persen kepada debitur mereka (Kneiding dan Rosenberg 2008). Apakah ini terlalu tinggi untuk dikenakan kepada orang miskin yang meminjam uang? Ada beberapa cara untuk mendekati pertanyaan ini. Pertama, dari perspektif debitur, biaya dan persyaratan pinjaman LKM umumnya harus lebih baik daripada persyaratan yang ditawarkan oleh sumber-sumber lain. Jika tidak, debitur tidak akan mengambil pinjaman dari LKM. Memang, ribuan LKM memberikan kredit kepada orang miskin di seluruh dunia. Temuan ini menunjukkan bahwa harga bukan merupakan faktor penentu bagi kelompok besar nasabah berpenghasilan rendah.<sup>7</sup> Selain itu, sementara 35 persen mungkin tinggi dibandingkan harga di bank-bank pada umumnya, biaya untuk banyak pinjaman kecil lebih tinggi daripada biaya untuk pinjaman yang lebih besar—Kotak 3.1 menjelaskan alasannya. Selain itu, sebagian besar LKM tidak mengambil keuntungan dari pelanggan mereka. Kebanyakan dari LKM yang melaporkan data keuangan mereka menyatakan tingkat rata-rata sederhana pengembalian modal hanya 1,1 persen.

## Menurunkan Suku Bunga di Tingkat Lembaga

Namun, tak sedikit LKM yang dapat mencapai tingkat suku bunga yang lebih rendah. Biaya operasi merupakan komponen suku bunga yang paling besar sekaligus paling mudah dikelola, dan keuntungan efisiensi di tingkat institusional bisa secara signifikan menurunkan tingkat suku bunga untuk industri secara keseluruhan. LKM dapat menggunakan sejumlah inovasi teknologi (lihat Bab 8 dari buku ini) serta strategi dan taktik operasional untuk meningkatkan produktivitas, mengelola risiko secara lebih baik, dan mengurangi biaya administrasi.

### Manajemen risiko operasional

Risiko operasional umumnya merupakan ancaman terbesar potensi kerugian LKM. Hal ini termasuk risiko kredit dan risiko penipuan maupun kecurangan. LKM sering kali sangat

---

<sup>7</sup> Lihat wawancara dengan Richard Rosenberg (CGAP 2008). Lihat juga, misalnya, Rosenberg (2007) dan Epstein dan Smith (2007). Data meyakini bahwa suku bunga LKM lebih rendah dari biaya yang dikenakan lembaga kreditur (CGAP 2008).

Kotak 3.1	Struktur Biaya Kredit Mikro
<p>Bandingkan biaya dua kreditur hipotetis, Kreditur Besar dan Kreditur Mikro, masing-masing yang meminjamkan US\$1.000.000. Kreditur Besar mengeluarkan pinjaman tunggal, sementara Kreditur Mikro mengeluarkan 10.000 paket pinjaman sebesar US\$100 per orang.</p> <p>Biaya modal dan risiko kerugian pinjaman bervariasi secara proporsional dengan ukuran pinjaman. Kedua kreditur perlu menghimpun sebesar US\$1.000.000 untuk mendanai pinjaman mereka dan harus membayar tarif pasar yang sama—misalnya 10 persen—untuk jumlah itu. Jika kedua kreditur mempunyai sejarah kehilangan 1 persen dari pinjaman mereka akibat wanprestasi setiap tahun, mereka harus membuat provisi kerugian dari jumlah tersebut. Kedua kreditur dapat menutupi biaya modal maupun risiko mereka dengan mengenakan sebesar 11 persen (<math>10\% + 1\% = 11\%</math>) atas pinjaman untuk pelanggan mereka.</p> <p>Biaya administrasi tidak sebanding dengan besarnya pinjaman. Mengucurkan pinjaman tunggal sebesar US\$1.000.000 mungkin kreditur besar harus mengeluarkan biaya US\$30.000 (3 persen dari jumlah pinjaman) untuk jam kerja dan biaya lainnya yang terkait dengan penilaian, pencairan, pengawasan, dan penagihan pinjaman. Kreditur besar dapat menutup seluruh biaya itu dengan membebankan debitur suku bunga sebesar 14 persen (<math>10\% + 1\% + 3\% = 14\%</math>).</p> <p>Namun demikian, biaya administrasi Kreditur Mikro untuk setiap kredit sebesar US\$100 akan jauh lebih tinggi 3 persen dari jumlah pinjaman. Alih-alih US\$3 per debitur, Kreditur Mikro malah cenderung harus menghabiskan US\$20 atau lebih per debitur. Kreditur Besar menangani hanya debitur tunggal, tapi Kreditur Mikro harus menangani 10.000 debitur yang biasanya tidak memiliki agunan, laporan keuangan, atau catatan dalam basis data biro pelaporan kredit. Banyak dari nasabah tersebut mungkin masih buta huruf. Debitur kepada dan penagihan dari nasabah tersebut akan membutuhkan interaksi pribadi yang memakan waktu.</p> <p>Jika nasabah Kreditur Besar mengangsur pinjamannya setiap tiga bulan, maka Kreditur Besar hanya memproses transaksi empat pembayaran per tahun. Debitur Kreditur Mikro, katakanlah mengangsur pembayaran sebulan sekali atau lebih, sehingga terjadi setidaknya 120.000 transaksi per tahun. Sementara biaya administrasi Kreditur Besar mencapai US\$30.000 per tahun, biaya Kreditur Mikro sedikitnya US\$200.000. Untuk menutup biaya ini diperlukan 20 persen dari jumlah pinjaman, sehingga tingkat suku bunga minimal 33 persen (<math>10\% + 1\% + 20\% = 33\%</math>). Biaya administrasi mungkin lebih tinggi untuk LKM debitur yang terlalu kecil untuk mengambil keuntungan dari skala ekonomis.</p> <p><i>Sumber:</i> Helms dan Reille (2004).</p>	

berhasil dalam mengurangi kemungkinan kerugian dan mengantisipasi skala kerugian mereka dengan mengidentifikasi kerentanan, merancang dan menerapkan pengawasan, dan memantau efektivitas.<sup>8</sup>

### Insentif petugas kredit

Salah satu cara penting bagi LKM untuk dapat mengurangi risiko kerugian pinjaman dan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi per petugas adalah memberikan insentif yang tepat bagi petugas kredit dalam menangani portofolio pinjaman besar dan sehat. Ada banyak cara untuk merancang program insentif. Sebagai contoh, LKM dapat menawarkan

<sup>8</sup> Lihat modul Manajemen Risiko Operasional terbitan Consultative Group to Assist the Poor (2009c), <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4915/>. Lihat juga Bab 1 buku ini.

bonus untuk setiap pembayaran pinjaman yang sukses, atau dapat menargetkan indikator produktivitas yang spesifik, seperti jumlah nasabah yang dikunjungi per hari.<sup>9</sup>

### Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen LKM adalah sistem penagihan, pengarsipan, penarikan, dan pemanfaatan informasi. Sistem ini antara lain merekam produktivitas petugas kredit, jadwal pembayaran, dan saldo nasabah. Sistem informasi yang baik sangat penting untuk dapat secara tepat waktu menilai kualitas portofolio kredit dan variabel lain yang paling memengaruhi biaya dan risiko.<sup>10</sup>

## Menurunkan Suku Bunga melalui Kebijakan Pemerintah

Sebagai bentuk perhatian terhadap tingginya biaya kredit mikro, pemerintah menginginkan agar usaha kecil dan rumah tangga miskin memperoleh akses kredit ringan untuk meningkatkan produktivitas dan terlibat dalam kegiatan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan. Pemerintah juga menginginkan agar orang miskin terlindungi dari praktik pinjaman yang memberatkan. Namun, dua kebijakan yang paling umum dan perangkat program yang digunakan oleh sektor publik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut—menyubsidi kredit atau menetapkan batas pada suku bunga—cenderung memberikan hasil yang kontraproduktif.

Program kredit bersubsidi biasanya dikelola oleh lembaga-lembaga keuangan milik negara atau berbentuk produk-produk kredit yang diberikan oleh pemerintah kepada para pemberi pinjaman publik atau swasta dengan harga di bawah harga pasar. Biasanya, pinjaman bersubsidi diperuntukkan bagi kelompok-kelompok debitur tertentu, seperti perempuan miskin, atau kegiatan ekonomi tertentu, seperti perumahan atau pertanian.

Program tersebut sering kali memiliki banyak dampak dan masalah serius. Lembaga pemerintah barangkali tidak memiliki insentif untuk memonitor pinjaman tersebut secara efektif atau mengontrol biaya administrasi karena kesuksesannya sering diukur dalam hal penyaluran kredit daripada kualitas portofolio atau efisiensi operasional. Subsidi kredit bisa menjadi saluran fiskal besar pada pemerintah karena sering melihat debitur kredit ringan sebagai hibah tersamar tanpa penalti untuk pembayaran yang tidak penuh. Persepsi ini benar terutama di negara-negara dengan sejarah pengampunan utang. Kotak 3.2 menggambarkan dampak lain suku bunga bersubsidi.

Pemerintah juga berusaha untuk menurunkan harga kredit hanya dengan mengimbau agar tingkat suku bunga tetap di bawah plafon yang telah ditetapkan. Sering kali kebijakan tersebut bertujuan untuk melindungi nasabah dari penyalahgunaan. Sayangnya, pendekatan ini cenderung merugikan daripada melindungi UKM dan rumah tangga berpendapatan rendah dengan penjatahan kredit secara artifisial. Plafon suku bunga menyulitkan atau

<sup>9</sup> Lihat Proyek Standar Perbankan Mikro, <http://www.gdrc.org/icm/rating/rate-5.html>.

<sup>10</sup> Lihat pelatihan sistem informasi manajemen yang diselenggarakan oleh Consultative Group to Assist the Poor (CGAP 2009b).

Kotak 3.2	Dampak Suku Bunga Bersubsidi
<p>Ada beberapa distorsi penting yang timbul akibat tingkat suku bunga yang disubsidi, misalnya,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidi kredit mendistorsi biaya peluang investasi, cenderung menyebabkan misalokasi modal ke peluang yang lebih berisiko sekaligus kurang menguntungkan.</li> <li>• Subsidi suku bunga untuk pinjaman berlanjut dapat mengakibatkan kurangnya disiplin keuangan oleh lembaga keuangan atau nasabah karena pinjaman ringan sering dianggap sebagai hibah yang tidak harus dilunasi.</li> <li>• Pinjaman rendah biaya mencegah mobilisasi tabungan karena pinjaman tersebut tidak mengenal suku bunga remuneratif pada saldo simpanan.</li> <li>• Keterbatasan anggaran Pemerintah, ditambah dengan subsidi bunga dan pemberdayaan masyarakat miskin, dapat diartikan bahwa debitur yang bisa dilayani akan makin sedikit.</li> <li>• Suku bunga pinjaman berlanjut yang di bawah pasar menarik pencari dana dan menimbulkan penajatan kredit yang biasanya menguntungkan kelompok kaya dan mereka yang memiliki hubungan politik.</li> <li>• Subsidi membatasi lembaga keuangan dari mencapai kesinambungan keuangan jangka panjang karena tingkat bunga tidak memadai untuk menutup semua biaya operasional dan keuangan, dan dengan demikian membatasi pemberian kredit.</li> <li>• Penarikan atau pembatalan subsidi oleh pemerintah atau pemberi dana dapat menyebabkan kesulitan keuangan bagi lembaga keuangan dan nasabahnya.</li> </ul> <p><i>Sumber:</i> Yaron, McDonald, dan Piprek (1997).</p>	

tidak memungkinkan bagi kreditur mikro formal dan semiformal untuk menutupi biaya mereka, sehingga mereka tergusur dari pasar (atau membuat mereka malah tidak pernah bisa memasuki pasar). Nasabah-nasabah potensial pun tidak memiliki akses keuangan atau harus melirik pasar kredit informal yang umumnya lebih mahal (lihat Helms dan Reille 2004). Plafon suku bunga juga dapat menyebabkan kurangnya transparansi dalam hal biaya kredit karena kreditur menyiasati tingkat suku bunga dengan menambahkan biaya yang tidak jelas untuk jasa mereka. Tabel 3.1 merangkum dampak pada penawaran dan permintaan untuk layanan keuangan mikro ketika pemerintah memberlakukan plafon atau pagu suku bunga.

Meskipun plafon suku bunga tidak berdampak seperti yang diperkirakan, kekhawatiran tentang tingginya biaya keuangan mikro di banyak negara adalah sah-sah saja, dan pemerintah memiliki peran penting dalam memperluas akses terhadap keuangan mikro dan menurunkan biaya. Jika pemerintah dapat menciptakan kondisi pasar yang mengarah pada persaingan di antara kalangan kreditur, maka akan ada bukti bahwa harga pinjaman dapat digerakkan ke bawah, sementara akses berkembang. Di Peru, misalnya, pertumbuhan industri keuangan mikro selama sepuluh tahun terakhir telah menyebabkan tingkat penetrasi keuangan mikro mencapai antara 25 dan 35 persen debitur yang memenuhi syarat, dan tingkat suku bunga diturunkan hingga separuhnya selama periode yang sama (Mapstone 2009). Kebijakan untuk menggalakkan kompetisi di antara penyedia kredit mencakup berbagai isu program dan peraturan: (1) intervensi pasar, (2) pengawasan dan regulasi sektor keuangan, dan (3) kebijakan ekonomi makro dan perdagangan.

**Tabel 3.1 Dampak Plafon pada Suku Bunga Kredit Mikro**

<b>Sisi Pasokan</b>	<b>Sisi Permintaan</b>
<p><b>Dampak jangka pendek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditur terpaksa menurunkan suku bunga.</li> <li>• Lonjakan permintaan menciptakan insentif bagi pencari dana di antara petugas kredit.</li> <li>• Kelayakan pinjaman bagi kaum miskin berkurang.</li> <li>• Profit kreditur dari pinjaman bagi kaum miskin berkurang.</li> <li>• Insentif untuk pinjaman bagi kaum miskin berkurang.</li> <li>• Insentif untuk meningkatkan investasi untuk mengembangkan pinjaman bagi kaum miskin berkurang.</li> <li>• Risiko kebijakan tentang pinjaman bagi kaum miskin meningkat (ancaman adanya plafon baru).</li> <li>• Sinyal negatif bagi investor potensial.</li> <li>• Risiko kredit bagi kreditur mikro meningkat.</li> <li>• Insentif bank komersial untuk memasuki pasar kredit mikro berkurang.</li> </ul>	<p><b>Dampak jangka pendek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permintaan pinjaman meningkat pada harga plafon.</li> <li>• Beberapa nasabah potensial baru mencari pinjaman dengan harga berbeda.</li> <li>• Lonjakan permintaan pinjaman pada harga plafon.</li> <li>• Harga kredit bagi beberapa di antara mereka yang pinjamannya disetujui berkurang.</li> <li>• Beberapa debitur membayar biaya transaksi lebih mahal dari sebelumnya.</li> </ul>
<p><b>Dampak jangka menengah-panjang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelayakan kreditur mikro menurun.</li> <li>• Harga pasar pinjaman untuk kreditur mikro meningkat.</li> <li>• Laba kreditur mikro menurun.</li> <li>• Suntikan dana dari beberapa pemberi dana menurun.</li> <li>• Beberapa kreditur hengkang dari pasar.</li> <li>• Persediaan pinjaman bagi kaum miskin menurun.</li> <li>• Kualitas layanan kreditur mikro bagi kaum miskin menurun.</li> <li>• Suku bunga yang dibayarkan untuk simpanan dikurangi oleh kreditur mikro yang terkena dampak.</li> <li>• Kreditur mikro meningkatkan biaya transaksi untuk simpanan kecil.</li> <li>• Pasokan kreditur mikro untuk layanan finansial lain bagi kaum miskin juga menurun.</li> </ul>	<p><b>Dampak jangka menengah-panjang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beberapa debitur beralih ke pasar komersial informal.</li> <li>• Banyak mantan debitur menjadi lebih buruk karena menurunnya pasokan.</li> <li>• Wanprestasi meningkat.</li> </ul>

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Fernando (2006).

## Intervensi pasar

Pemerintah dapat mendukung program-program perluasan jangkauan keuangan mikro. Program-program ini meliputi jaminan pinjaman, hibah berupa bantuan teknis atau peralatan untuk LKM, atau hibah untuk debitur mikro untuk suplemen/dana pinjaman. Setiap intervensi memiliki rekam jejak sendiri, dan desain serta konsekuensi implementasi yang diakui<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Dua informasi awalnya yang patut dilihat adalah CGAP (2009a) dan World Bank (2005).

## Pengawasan dan regulasi sektor keuangan

Dalam menciptakan kompetisi di kalangan penyedia jasa keuangan, kerangka regulasi penting untuk mengatur lahan usaha yang setara sekaligus melindungi kepentingan kalangan rumah tangga dan bisnis. Ada banyak isu dan topik spesifik yang harus dipertimbangkan terkait pengawasan dan peraturan pemerintah karena dapat memengaruhi keuangan mikro.<sup>12</sup> Fokus peran pemerintah mencakup keputusan tentang bagaimana (1) menerapkan peraturan kehati-hatian versus non-kehati-hatian (peraturan kehati-hatian membutuhkan pengawasan otoritas perbankan), (2) kesetaraan perlakuan bagi berbagai perantara keuangan untuk menghindari arbitrase peraturan, (3) melindungi debitur dari suku bunga amat tinggi atau praktik pinjaman agresif, (4) mendorong dikembangkannya suatu sistem informasi kredit dan pembayaran yang mudah diakses, dan (5) memungkinkan inovasi dalam penggunaan teknologi dan kemitraan institusional.

Pemerintah dapat menciptakan peningkatan efisiensi di pasar keuangan mikro dengan mempromosikan berbagai informasi kredit, peningkatan akses kelembagaan untuk sistem pembayaran elektronik, dan memungkinkan inovasi dalam teknologi pembayaran. Tak kalah penting, pemerintah harus menegakkan hukum yang mampu melindungi dari praktik pencucian uang dan kejahatan keuangan lainnya<sup>13</sup>.

## Kebijakan ekonomi makro dan perdagangan

Akhirnya, pemerintah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi sektor keuangan mikro yang berkelanjutan dan kompetitif dengan menjamin suatu lingkungan ekonomi makro yang stabil dan memungkinkan masuknya pesaing asing ke dalam pasar keuangan<sup>14</sup>.

## Kesimpulan

Perdebatan tentang suku bunga kredit mikro dapat dengan cepat mencapai tingkat yang sangat dipolitisasi. Bukti menunjukkan, bagaimanapun, bahwa LKM tidak mengambil keuntungan terlalu besar atau membebani debitur mereka dengan harga tinggi yang tidak semestinya. Bahkan pada tingkat paling efisien, kredit mikro pasti akan berbiaya lebih tinggi dari pinjaman konvensional. Ongkos-ongkos tersebut mencerminkan tingginya biaya pemberian pinjaman kecil bagi sejumlah besar nasabah yang beragam. Alternatif di pasar informal justru menunjukkan biaya yang jauh lebih besar. Namun, ini tidak harus ditafsirkan sebagai pembenaran bagi timbulnya inefisiensi. LKM memiliki peran penting dalam menurunkan tingkat suku bunga, dan ada banyak pelajaran yang dapat dipetik untuk melakukan tugas itu.

---

<sup>12</sup> Lihat layanan microLinks USAID, [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php](http://www.microlinks.org/ev_en.php).

<sup>13</sup> Lihat Christen, Lyman, dan Rosenberg (2003).

<sup>14</sup> Lihat World Bank (2008).

Meski pemerintah mungkin tergoda untuk memaksa menurunkan biaya dengan memberlakukan plafon suku bunga atau subsidi kredit, hal ini terbukti tidak efektif ketika dihadapkan pada keharusan memperluas akses terhadap kredit yang terjangkau. Atau, pemerintah dapat membantu untuk memperluas akses ke layanan keuangan dan menurunkan harga pinjaman mikro melalui pengembangan kerangka hukum dan peraturan secara cermat yang mendorong terciptanya kompetisi, infrastruktur keuangan yang memadai, inovasi, dan membuahkan pasar keuangan yang stabil.

## Referensi

- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). 2008. "Behind the Headlines: Are MicroEdit Interest Rates Exploitative? An interview with Microfinance Expert Rich Rosenberg." CGAP, Washington, DC, 15 Februari. <http://dev.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4516/>.
- \_\_\_\_\_. 2009a. "Government's Role in Microfinance: What is the Optimal Policy Mix?" <http://www2.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4903>.
- \_\_\_\_\_. 2009b. "Information Systems: About the IS Program." <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4915/>.
- \_\_\_\_\_. 2009c. "Operational Risk Management Course." <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4915/>.
- Christen, Robert P., Timothy Lyman, dan Richard Rosenberg. 2003. *Microfinance Consensus Guidelines: Guiding Principles on Regulations dan Supervisions of Finance*. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor.
- Epstein, Keith, dan Geri Smith. 2007. "The Ugly Side of Microlending." *Business Week*, 13 Desember. [http://www.businessweek.com/magazine/content/07\\_52/b4064038915009.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/07_52/b4064038915009.htm).
- Fernando, Nimal A. 2006. "Understanding dan Dealing with High Interest Rates on Microcredit: A Note to Policy Makers in the Asia dan Pacific Region." East Asia Department, Asian Development Bank, Manila.
- Franklin, Benjamin. 1758. *Poor Richard's Almanac*. <http://www.quatationspage.com/quote/29923.html>.
- González, Adrian. 2007. "Tasas de interes en instituciones de microfinanzas en America Latina." Paper presented at workshop at the World Bank, Washington, DC, Juni.
- Helms, Brigit, dan Xavier Reille. 2004. "Interest Rates Ceilings dan Microfinance: The Story So Far." Occasional Paper 9, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- International Finance Corporation. 2006. "Credit Bureau Knowledge Guide." <http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/Content/FinacialInfrastructure>.
- Kneiding, Christoph, dan Richard Rosenberg. 2008. "Variations in Microedit Interest Rates." Brief, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Mapstone, Naomi. 2009. "Lending Rivals Bid for Slice of Peru's Market." *Financial Times*, 27 Februari.

- MicroBanking Standards Project. <http://www.gdrc.org/icm/rating/rate-5.html>.
- MIX (Microfinance Information Exchange). 2007. "Annual MFI Benchmarks." <http://www.themix.org/publications/2007-annual-mfi-benchmarks>.
- Rosenberg, Richard. 2002. "Microcredit Interest Rates" Occasional Paper 1, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- \_\_\_\_\_. 2007. "CGAP Reflection on the Compartamos Initial Public Offering: A Case Study on Microfinance Interest Rates dan Profits." Focus Note 42, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Schreiner, Mark. 2003. "Scoring: The Next Breakthrough in Microcredit." Occasional Paper 7, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- U.S. Agency for International Development. [http://microlinks.org/ev\\_en.php](http://microlinks.org/ev_en.php).
- World Bank. 2005. "Meeting Development Challenges: Renewed Approaches to Rural Finance." Approach Paper, Agriculture dan Rural Development Department, World Bank, Washington, DC.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Finance for All: Policies dan Pitfalls in Expanding Access*. Washington, DC: World Bank.
- Aron, Jacob, P. Benjamin McDonald Jr., dan Gerda L. Pipek. 1997. "Rural Finance: Issues, Design, dan Best Practices." Environmentally dan Socially Sustainable Development Studies dan Monographs Series 14, World Bank, Washington, DC.

## Sumber Tambahan

- Buchenau, Juan. 2007. "Tasas de interés en microfinanzas y el rol del gobierno." Makalah yang dipresentasikan pada seminar di World Bank, Washington, DC, Juni.
- Ghosh, Suman, dan Eric Van Tassel. 2007. "Microfinance, Subsidies, dan Dynamic Incentives." Working Paper 07001, Department of Economics, College Business, Florida Atlantic University. Boca Raton, Florida.
- González, Adrian. 2008. "Tasas de interés en instituciones de microfinanzas en America Latina." Microfinance Information Exchange, Washington, DC. <http://themix.org>.
- Holtmann, Martin. 2001. "Designing Financial Incentives to Increase Loan Officer Productivity: Handle with Care!" *MicroBanking Bulletin* 6 (April): 5–10.
- Honohan, Patrick. 2006. *Financial Sector Policy dan the Poor: Selected Findings dan Issues*. Washington, DC: World Bank.
- Hudon, Marek. 2007. "Fair Interest Rates When Lending to the Poor" *Éthique et Économique* 5 (1). <http://ethique-economique.net/>.
- Porteous, David. 2006. "Competition dan Microcredit Interest Rates." Occasional Paper 33, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Sotomayor, Narda L. 2008. *Las tasas de interés en microfinanzas: La experiencia de Perú*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros, y Administradora de Fondos de Pensiones.
- Wheatley, Jonathan. 2009. "Small is Beautiful for Latin American Financing." *Financial Times*, 26 Februari.

# 4

---

## **Asuransi Mikro: Mengantisipasi Risiko Nasabah**

*Microinsurance comes from the heart, but it is a business and not a charity.\**

Asuransi mikro mengutamakan ketulusan, tetapi tetap merupakan bisnis dan bukanlah ladang amal.

-Alvaro Uribe, Presiden Kolombia

\* Alvaro Uribe, n.d., <http://www.microinsurancecentre.org/UI/Home.aspx>.

Dalam keuangan mikro, pemerintah, pemberi dana, dan usaha kecil berbagi satu tujuan: untuk membangun aset produktif dan konsumsi yang lancar sehingga pelaku usaha kecil dan keluarga mereka dapat hidup lebih baik. Pemberi dana, pemerintah, dan jutaan rumah tangga telah banyak berinvestasi selama dua dekade terakhir untuk menciptakan aset produktif, dan sangat sedikit yang telah dilakukan untuk melindungi mereka. Peristiwa risiko—badai, gempa bumi, dan penyakit, antara lain—memengaruhi bisnis yang paling rentan dan aset mereka secara tidak berimbang. Dengan demikian, maka tumbuhlah minat untuk mengembangkan menu produk mitigasi risiko yang disebut dengan asuransi mikro. Produk-produk ini dapat mengurangi kerugian ekonomi dari kejadian yang tak terduga dan dapat melindungi rumah tangga berpendapatan rendah, usaha mikro, dan lembaga-lembaga keuangan yang melayani mereka. Bab ini menjelaskan tentang asuransi mikro serta membahas pengembangan produk dan pasar asuransi mikro, disertai contoh-contoh dari Amerika Latin.<sup>1</sup>

## Produk Asuransi dan Nasabah Berpendapatan Rendah

Asuransi dapat berupa beragam produk yang menawarkan berbagai tingkat pertanggungan dan diselenggarakan oleh berbagai lembaga. Elemen-elemen kunci dari asuransi adalah pembayaran premi, pengelompokan risiko, dan penggantian kerugian. Orang, rumah tangga, kelompok, atau bisnis yang diasuransikan membayar premi untuk memperoleh pertanggungan. Pengelompokan risiko memungkinkan skala ekonomi untuk memberikan pertanggungan atas suatu peristiwa atau risiko. Asuransi akan menanggung biaya individu, rumah tangga, kelompok, atau perusahaan atas sebagian atau semua kerugian keuangan terkait sebuah peristiwa tak terduga atau risiko.

Ada empat kelompok produk asuransi: (1) jiwa, (2) cacat tubuh, (3) kesehatan, dan (4) properti. Tabel 4.1 memuat contoh pertanggungan yang diberikan masing-masing kelompok. Asuransi jiwa adalah salah satu yang paling populer karena mencakup juga pertanggungan kematian, pensiun, sumbangan, pendidikan, dan kredit (untuk menanggung pinjaman apabila peminjam meninggal dunia). Asuransi cacat tubuh dapat mencakup pertanggungan sebagian atau total dan menawarkan premi untuk cacat sementara atau cacat tetap. Beberapa produk asuransi kecacatan mencakup kehilangan anggota tubuh, sementara yang lain mencakup komitmen kredit pertanggungan asuransi kesehatan. Asuransi kesehatan dapat menanggung biaya rawat inap, rawat jalan, pelayanan optik dan gigi, dan penyakit tertentu. Terakhir, asuransi properti menanggung kerugian akibat kebakaran, pencurian, kecelakaan, atau bencana alam.

---

<sup>1</sup> Bab ini didasarkan atas dialog pada Februari 2007 dengan Michael McCord (MicroInsurance Centre LLC), Carlos Arce (World Bank), dan Héctor Rivas (Financiera FINSOL). Ramanathan Coimbatore juga berkontribusi untuk bab ini.

**Tabel 4.1** Jenis Asuransi

<b>Tipe</b>	<b>Contoh</b>
Jiwa	Kredit, pendidikan, pensiun, kematian, dan sumbangan
Cacat tubuh	Cacat permanen dan sementara, kehilangan sebagian atau seluruh anggota badan, dan pertanggungungan utang karena kecacatan
Kesehatan	Rawat Inap, rawat jalan, optik, bedah, gigi, dan penyakit tertentu
Harta Benda	Kebakaran, pencurian, pertanian, banjir, kekeringan, dan gejolak harga

Sumber: Adaptasi penulis dari McCord (2007c).

## Desain Produk untuk Pasar Berpendapatan Rendah

Asuransi Mikro menawarkan produk asuransi yang didesain khusus untuk nasabah berpenghasilan rendah—rumah tangga dan usaha kecil. Sebagai asuransi yang sesuai dengan kebutuhan arus kas nasabah, produk asuransi mikro mudah dimengerti, ditawarkan satu paket dengan produk lain, dan pembayaran premi yang rendah. Karena sebagian besar nasabah tidak pernah menggunakan asuransi, penyedia biasanya menawarkan presentasi kepada nasabah sebagai bagian dari paket asuransi. Dalam presentasi akan dijelaskan rencana premi, pertanggungungan, pemotongan, pemrosesan klaim, dan pembayaran.

Program asuransi mikro yang efektif harus didasarkan pada pemahaman tentang prioritas dan pilihan yang dihadapi oleh rumah tangga miskin di segmen pasar tertentu. Promosi produk, mekanisme pelaksanaan, dan aspek lainnya harus disesuaikan dengan kebutuhan khusus dan keadaan rumah tangga miskin dan usaha mikro. Produk harus tanggap terhadap kebutuhan nasabah yang paling dirasakan, juga risiko, dan kemampuan untuk membayar. Faktor-faktor ini didasarkan pada praktik lokal, budaya, dan nasional serta layanan yang ada. Misalnya, di negara dengan infrastruktur kesehatan yang andal, gratis, dan mudah diakses publik, kebutuhan asuransi kesehatan menjadi prioritas lebih rendah. Dalam masyarakat dengan tradisi yang kuat untuk saling mendukung pada saat kematian (seperti pemakaman dengan gotong royong masyarakat), manfaat dan pertanggungungan atas risiko kematian lebih rendah pada daftar prioritas.<sup>2</sup>

Pangsa pasar asuransi potensial termasuk segmen tradisional (rumah tangga dan bisnis yang cukup mampu untuk mengikuti program asuransi) dan segmen asuransi mikro (rumah tangga dan bisnis berada sedikit di atas dan sedikit di bawah garis kemiskinan). Layanan yang paling baik bagi rumah tangga miskin dan sangat miskin adalah melalui bantuan negara seperti bantuan langsung pemerintah maupun program lainnya. Figur 4.1 menunjukkan potensi pasar asuransi dan jutaan orang yang berada di bawah garis kemiskinan sehingga tidak mampu untuk mengikuti program asuransi mikro komersial. Tabel 4.2 membandingkan pertanggungungan risiko *ex ante* (dengan asuransi) dengan hasil *ex post* dan menunjukkan bagaimana biaya peristiwa risiko dapat sangat dikurangi dengan asuransi.

<sup>2</sup> Lihat Pusat Asuransi Mikro LLC (2009).

**Figur 4.1** Segmen Pasar Asuransi Tradisional dan Potensial

Sumber: Diadaptasi oleh penulis dari McCord dan Roth (2006)

**Tabel 4.2** Pertanggungansan Risiko dan Hasil

Perlindungan risiko ex ante	Hasil
Individu	Diversifikasi Tanaman Tumpang sari Pemanfaatan lahan lebih baik Diversifikasi sumber pendapatan Akumulasi aset dan inventaris Penerapan teknologi baru di bidang produksi
Kelompok masyarakat dan asosiasi	Pengelompokan risiko melalui koordinasi kelompok
Penyerapan risiko ex post	Hasil
Individu serta kelompok masyarakat dan asosiasi	Migrasi Penjualan aset Meningkatnya buruh harian Dekapitalisasi modal SDM (anak putus sekolah, ketiadaan biaya kesehatan) Swadaya masyarakat (dalam beberapa kasus)

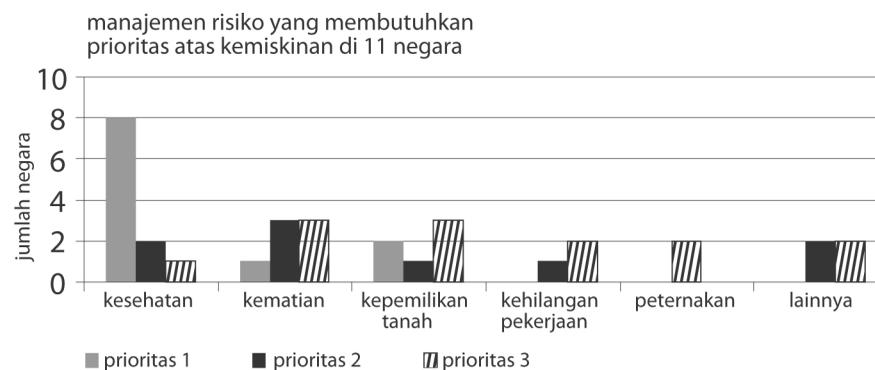
Sumber: Penulis.

Jika kita menganggap bahwa rumah tangga berpendapatan rendah menginginkan asuransi, bagaimana lembaga keuangan mikro (LKM) memberikan perlindungan skala besar yang efektif biaya? Apa yang membuat asuransi mikro menarik bagi calon nasabah dan penyedia asuransi? Pusat Asuransi Mikro telah mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi keputusan nasabah untuk mengikuti program pertanggungan asuransi:<sup>3</sup>

- Persepsi nasabah tentang asuransi
- Pemahaman nasabah tentang cara kerja asuransi (premi, pertanggungan, pembiayaan, dan persyaratan)
- Produk sesuai permintaan
- Kemudahan pembayaran
- Biaya pertanggungan
- Tabungan penghasilan
- Biaya dan frekuensi perawatan kesehatan atau kebutuhan lain

Agar menarik dan efektif, penyedia asuransi mikro perlu melakukan suatu apresiasi produk melalui pendidikan nasabah. Seperti ditunjukkan Figur 4.2, sering kali nasabah menentukan prioritas yang jelas. Setelah sekelompok besar nasabah yakin bahwa asuransi mikro memberikan perlindungan yang berguna dari risiko prioritas tinggi, sejumlah lembaga menjadi terlibat dalam definisi dan penyelenggaraan produk. Rantai pelaku kelembagaan ini mencakup pemegang polis dan penerima manfaat, saluran distribusi, perusahaan asuransi reguler dan nonreguler, dan reasuransi (lihat tabel 4.3).

**Figur 4.2** Permintaan Asuransi: Kebutuhan Manajemen Risiko bagi Masyarakat Miskin di 11 Negara, 2002–2006



Sumber: McCord 2007b.

<sup>3</sup> Lihat Pusat Asuransi Mikro LLC (2009).

**Tabel 4.3 Rantai Pasokan Asuransi Mikro**

	<b>Siapa mereka</b>	<b>Apa yang Mereka Lakukan</b>
Perusahaan reasuransi	Interpolis Re mutual, AXA, Ethiopia index, Swiss Re-India weather index	Pertanggung jawaban sebagian risiko perusahaan asuransi, kesehatan, dan indeks.
Perusahaan asuransi reguler dan non-reguler	Kerja sama perusahaan multinasional dan domestik, OSM, LSM, yayasan pemakaman, kelompok informal	Mengelola risiko asuransi, menetapkan harga, menetapkan persyaratan pemegang polis, dan mengelola pengawasan.
Saluran distribusi	LKM, bank, OSM, LSM, agen, pemberi kerja, pemerintah, gereja, peritel	Mengelola kontrak dengan pemegang polis, menjual asuransi, membantu nasabah dalam hal klaim, dan meneruskan atau membayarkan klaim.
Pemegang polis	Perorangan, kelompok	Membayar premi, mengajukan klaim, dan membayar pertanggung jawaban untuk anggota.
Tertanggung	Anggota keluarga, anggota kelompok	Membayarkan premi.
Penerima manfaat	Setiap orang atau kelompok yang ditunjuk pemegang polis	Ditunjuk sebagai penerima manfaat asuransi, mengajukan klaim, dan menerima pembayaran.

Sumber: Pusat Asuransi Mikro LLC, <http://www.microinsurancecentre.org>.

Catatan: OSM= Organisasi Swadaya Masyarakat; LSM= Lembaga Swadaya Masyarakat.

## Asuransi Mikro untuk Nasabah Pedesaan

Selain asuransi ternak tradisional, penyedia asuransi mikro, pemerintah, dan pemberi dana menanggapi kebutuhan sektor pedesaan dengan asuransi indeks cuaca. Karena banyak LKM memiliki jaringan nasabah di daerah pedesaan, mereka memainkan peran penting dalam membantu rumah tangga pedesaan, petani kecil, dan usaha mikro pedesaan meningkatkan praktik manajemen risiko. Pendekatan ini meliputi risiko akibat cuaca (badai, kekeringan, banjir, El Niño, dan La Niña) maupun eksogen lainnya.

Asuransi Indeks Cuaca, yang memanfaatkan indeks curah hujan, adalah perangkat manajemen risiko terbaru untuk produsen pertanian kecil. Hal ini efektif karena hasil cuaca (seperti tingkat curah hujan) mudah diukur secara objektif dan transparan. Tingkatnya dapat diverifikasi oleh lembaga khusus, dan tingkat tersebut terus-menerus dilaporkan (setiap hari jika mungkin). Suatu riwayat tentang hasil pelaporan memungkinkan sistem mengatur rentang hasil yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Dalam beberapa kasus, LKM menyediakan produk ini sebagai bagian dari paket layanan. Indeks tersebut didasarkan atas data historis curah hujan dan hasil panen untuk produk-produk tertentu, dan pembayaran dilakukan secara otomatis setelah verifikasi.

Sistem asuransi indeks paling efektif akan memiliki kontrak transparan, biaya administrasi rendah, dan kontrak terstandarisasi bagi produsen kecil, dan mereka sepenuhnya menanggung biaya tanpa mensyaratkan subsidi yang sudah berjalan. Pendekatan ini menjadikan cuaca sebagai variabel, tetapi hasil tertentu dipilih karena secara langsung memengaruhi tingkat produksi tanaman dan pendapatan rumah tangga. Contoh dari variabel cuaca mencakup curah hujan, suhu, dan angin. Beberapa indeks

menggunakan satelit untuk memastikan aspek-aspek tertentu, seperti hilangnya vegetasi, kebutuhan sinar matahari per hari, kerugian hewan, dan jalur badai untuk menentukan daerah yang terkena. Kotak 4.1 menunjukkan contoh mekanisme asuransi indeks cuaca.

Kotak 4.1	Mekanisme Sistem Asuransi Indeks Cuaca
Berikut adalah ilustrasi mekanisme yang digunakan dalam sistem asuransi indeks cuaca.	
Asumsikan bahwa nilai yang diharapkan dari hasil panen adalah US\$10.000. Jika curah hujan kurang dari 1.000 milimeter (mm) pada periode tertentu dianggap kekeringan. Perkiraan kerugian pendapatan penjualan tanaman telah ditetapkan sebesar US\$10 per mm. Curah hujan diukur pada 700 mm untuk periode tersebut; kerugian adalah sebesar 300 mm curah hujan—darinya pendapatan yang hilang adalah sebesar US\$3.000. Jumlah inilah yang secara otomatis akan dikompensasi oleh sistem asuransi berbasis indeks cuaca.	
<i>Sumber:</i> Diadaptasi oleh penulis dari Arce (2007).	

## Penyelenggaraan Pertanggungungan

Produk asuransi baik untuk jiwa, indeks cuaca, ataupun jenis perlindungan lain, efisiensi dan skala perlindungan akan bergantung, meski tidak secara keseluruhan, pada rantai suplai. Rantai ini mencakup semua pelaku yang terlibat dalam promosi, penyelenggaraan, pelayanan, dan pembagian risiko (reasuransi) yang diperlukan untuk penyelenggaraan asuransi mikro yang efektif. Tabel 4.3 menggambarkan aktor yang terlibat dan tantangan koordinasi yang dapat timbul pada asuransi mikro.

Empat model kelembagaan penyelenggara asuransi mikro adalah (1) model mitra-agen, (2) model kooperatif, (3) model asosiasi saling menguntungkan, dan (4) model berbasis masyarakat (lihat Tabel 4.4). Pada model mitra-agen, perusahaan asuransi menjamin kontrak dan agen mendistribusikan produk asuransi. Pada model kooperatif, perusahaan asuransi melakukan kedua fungsi penjaminan dan mendistribusikan produk. Pada model hubungan timbal balik, pemilik adalah pemegang polis, tetapi asuransi dikelola secara profesional oleh ahli asuransi. Pada model berbasis masyarakat, masyarakat lokal adalah pemilik sekaligus manajer. Organisasi melayani, bertanggung jawab kepada, dan diatur oleh konstituensi lokal dengan sumber daya terbatas. Sumber-sumber itu bisa termasuk penduduk desa atau anggota kelompok pasar, atau mereka mungkin mewakili satu atau beberapa komunitas atau jaringan komunitas dengan kepentingan yang sama.

Melihat jaringan distribusi yang diperlukan untuk mencapai sejumlah besar nasabah, cara yang paling efisien dan efektif untuk mencapai cakupan asuransi mikro skala besar adalah model mitra-agen. Model ini memasangkan perusahaan asuransi komersial dengan LKM, perusahaan utilitas publik, atau perusahaan telekomunikasi. Perusahaan asuransi menyediakan perlindungan, dan mitra memberikan data, jaringan, dan layanan lokal sehingga dapat menghemat biaya.

**Tabel 4.4 Karakteristik Empat Model Penyelenggaraan Asuransi**

Kriteria	Mitra-Agen	Kooperatif	Hubungan Timbal Balik	Berbasis Masyarakat
Kepemilikan	Perusahaan asuransi	Kooperatif (pemegang polis dan pemilik bisa jadi berbeda)	Anggota asosiasi (pemegang polis dan pemilik adalah pihak yang sama)	Masyarakat lokal (masyarakat tunggal atau banyak atau jaringan masyarakat)
Tujuan	Mencari laba	Kebutuhan berkumpul (keuntungan bukan motif)	Perimbangan antara motif laba dan kebutuhan berkumpul	Kebutuhan layanan sosial (keuntungan tidak pernah menjadi motif)
Sifat Manajemen	Manajer profesional yang bertanggung jawab kepada dewan	Manajer dengan keahlian asuransi (anggota sumber daya eksternal)	Manajemen profesional oleh ahli asuransi (bukan anggota)	Manajemen oleh masyarakat yang bukan ahli asuransi
Mekanisme distribusi	LKM, perusahaan telekom, perusahaan utilitas, toko pengecer, kantor pos, lembaga keagamaan	Kantor sekretariat di tingkat kab/kota dan melalui LKM untuk non-anggota	Distribusi pada saat mendaftar menjadi anggota	Jaringan anggota yang bergabung untuk mendapat manfaat
Lisensi	Lisensi sesuai UU Asuransi	Tidak berlisensi sesuai UU Asuransi	Berlisensi sebagai operator asuransi	Tidak berlisensi
Contoh	ICICI Bank dan Vimo SEWA (India)	La Equidad (Kolombia)	CARD MBA (Filipina)	UMSGF (Guinea)

Sumber: Goldberg dan Ramanathan 2007.

Cat.: CARD MBA = Center for Agriculture and Rural Development Mutual Benefit Association; LKM= Lembaga Keuangan Mikro; SEWA = Self-Employed Women Association; UMSGF = Forestry Guinean Mutual Health Organization Union.

Penyedia Asuransi Mikro akan dapat mencapai cakupan skala besar ketika terdapat mitra reasuransi dan kerangka hukum yang jelas dan peraturan yang mendukung. Kapasitas penyedia terbatas untuk menjamin masing-masing kontrak tanpa dukungan dari perusahaan reasuransi. Perusahaan reasuransi memainkan peran penting dalam pengembangan produk asuransi mikro yang kompleks berikut penyebaran praktik-praktik terbaik di sektor ini.

Produk asuransi mikro sederhana yang meliputi kematian, cacat, dan penyakit akan mudah ditanggung karena nasabah memiliki profil risiko yang berbeda dan klaim mereka tidak terjadi di saat yang sama. Produk yang lebih kompleks, seperti polis asuransi berbasis indeks cuaca dan ternak, merupakan paparan peristiwa yang sulit diprediksi dan dapat memengaruhi para pemegang polis pada saat yang sama—di saat kekeringan atau musim hujan berlebihan, misalnya.

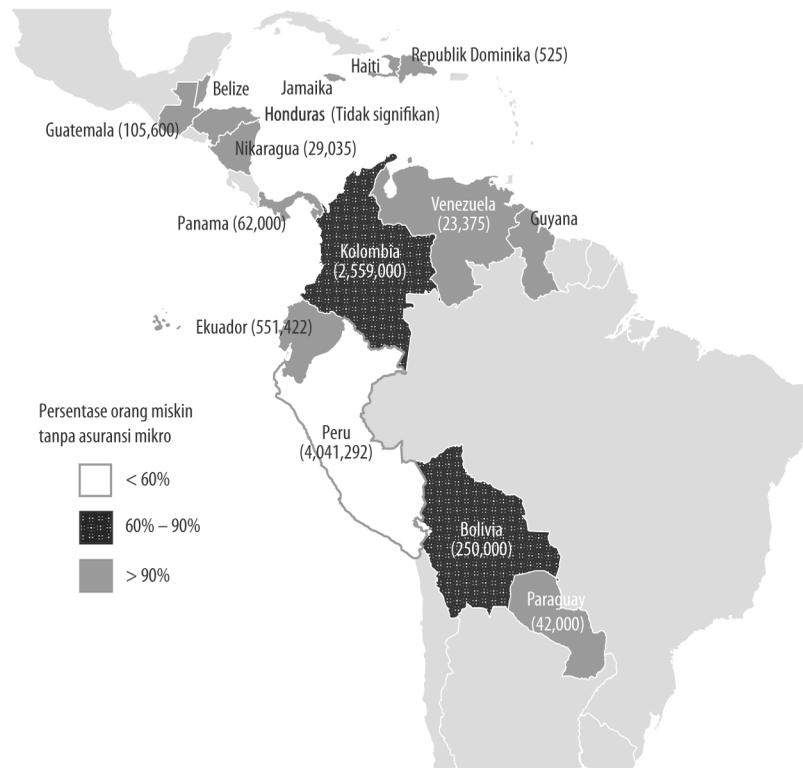
Terdapat isu hukum dan peraturan khusus untuk produk asuransi berbasis cuaca. Regulator harus bertanya apakah produk tersebut masuk kategori asuransi atau derivatif. Mereka juga harus mengajukan pertanyaan operasional seperti definisi kepentingan yang diasuransikan (kepemilikan), legalitas indeks berbasis iklim, dan bukti kerugian yang sah. Regulator juga harus mencermati pengaruh produk-produk tersebut pada tingkat kesehatan industri asuransi dan sektor keuangan pada umumnya. Pencermatan tersebut mengarah pada norma-norma di tingkat cadangan dan kecukupan modal. Akhirnya, regulator harus mencermati perlindungan konsumen dan transparansi yang akan menjadi sangat menantang ketika berhadapan dengan populasi di pedesaan terpencil (Arce 2007).

Terdapat isu penting untuk reasuransi dengan asuransi berbasis cuaca. Produk semacam itu dapat memenuhi kebutuhan dan risiko dari beberapa negara di suatu kawasan. Bank Dunia, International Finance Corporation, Bank Pembangunan Eropa, dan *Partner Re* (sebuah perusahaan reasuransi terkemuka internasional) telah memberikan kontribusi €100 juta modal awal untuk pendekatan berbasis cuaca kawasan tertentu. Layanan yang diberikan termasuk reasuransi, bantuan teknis, dan pembersihan data. Upaya ini resmi efektif pada bulan September 2007 dan berfungsi sebagai model bagi program masa depan (Arce 2007).

Nasabah dan penerima manfaat harus diberitahu tentang cakupan pertanggungan, hal yang diperlukan untuk mengajukan klaim dan penyerahan bukti, pemotongan gaji, dan keterbatasan. Mereka juga perlu tahu tentang perubahan polis dan persyaratan pertanggungan. Lembaga-lembaga yang memiliki kontak langsung dan teratur dengan pemegang polis—LKM, bank, organisasi berbasis masyarakat, pemerintah, gereja, atau kantor pos—adalah yang paling siap untuk menjamin nasabah dan akses penerima manfaat ke informasi ini. Pemerintah juga dapat berperan melalui undang-undang perlindungan konsumen dan proses pengaduan yang melindungi nasabah yang mengikuti asuransi dan memastikan bahwa hak-hak mereka terlindungi.

## **Bagaimana Tarif Pertanggungan Asuransi Mikro di Amerika Latin?**

Asuransi mikro bervariasi secara luas di seluruh Amerika Latin dan Karibia, sebagaimana ditunjukkan dalam suatu studi lanskap oleh Pusat Asuransi Mikro. Peta 4.1 menunjukkan tingkat cakupan asuransi mikro di Amerika Latin. Survei yang didasarkan pada peta ini difokuskan pada 100 negara termiskin di dunia. Negara-negara teratas dalam kelompok ini adalah Kolombia, Peru, dan Ekuador, semua dengan jaringan asuransi yang relatif baik. Brasil, Meksiko, dan negara-negara kaya lain di kawasan itu tidak termasuk dalam survei. Meskipun Brasil dan Meksiko memiliki tingkat cakupan asuransi rendah bagi masyarakat miskin karena ukurannya dan kekayaan mereka relatif, studi kasus pada Kotak 4.2 dan 4.3 membuktikan bahwa asuransi mikro pun mengalami kemajuan di negara-negara tersebut (Roth, McCord, dan Liber 2007).

**Peta 4.1 Cakupan Asuransi Mikro di Amerika Latin, 2007**

IBRD 37372 Februari 2010:

Peta ini dibuat oleh Unit Desain Peta Bank Dunia. Batas-batas, warna, satuan, dan informasi lainnya yang disajikan dalam peta ini tidak menyatakan secara langsung, sebagai bagian dari Grup Bank Dunia, penilaian atas status hukum wilayah mana pun, atau persetujuan atau penerimaan atas wilayah-wilayah tersebut.

*Sumber:* Diadaptasi dengan izin dari Roth, McCord, dan Liber (2007).

*Catatan:* Jumlah dalam tanda kurung mengacu pada jumlah orang yang dikover. Jumlah spesifik dari orang yang dikover tidak berlaku untuk Belize, Guyana, Haiti, dan Jamaica.

## LKM dan Hambatan dalam Pengarusutamaan Asuransi Mikro

LKM dapat memainkan peran yang menentukan dalam perancangan, penyelenggaraan, pemantauan, dan evaluasi produk asuransi mikro dan, pada akhirnya, skala cakupan dari produk tersebut. Mereka tidak dapat menyediakan paket lengkap sendirian, tapi menjadi mitra yang sangat berharga bagi perusahaan asuransi, lembaga pemerintah, dan pelaku lainnya dalam rantai asuransi mikro. Untuk memaksimalkan manfaat dalam menyediakan produk asuransi mikro, Pusat Asuransi Mikro merekomendasikan pendekatan sebagai berikut:

- Pengaruhi pasar untuk produk dan jangka waktu yang diinginkan: Dorong perusahaan asuransi untuk menawarkan produk yang lebih baik guna merespons kebutuhan dan tuntutan nasabah.
- Dorong persaingan: Manfaatkan beberapa perusahaan asuransi, tawaran tender, dan berikan analisis polis tahunan.
- Meningkatkan integrasi asuransi mikro dengan insentif dan kebijakan LKM: Buat penghargaan, berikan insentif penjualan, dan jamin pendidikan nasabah.
- Kenali nilai dari berbagai produk asuransi untuk nasabah LKM dan secara tidak langsung kepada LKM itu sendiri: Pahami berbagai manfaat bagi nasabah dan lembaga untuk memberikan insentif tambahan dalam rangka mendorong perusahaan asuransi untuk menawarkan produk yang baik dan menjual produk-produk ini secara profesional kepada nasabah.
- Pahami struktur biaya.<sup>4</sup>

Karena rantai pasokan pengiriman memerlukan koordinasi yang erat dari sejumlah pelaku, sering kali terdapat keterbatasan di berbagai titik. Saluran pengiriman harus mencapai sejumlah besar nasabah yang berminat, memberikan insentif yang tepat, dan menangani pengaduan. Penerima perlu menumbuhkan apresiasi terhadap manfaat asuransi, produk yang memiliki karakteristik unik dibandingkan pinjaman, hibah, dan layanan lainnya. Mengingat berbedanya kebutuhan dan banyaknya kelompok rumah tangga dan usaha mikro yang belum berasuransi ini, produk harus mudah dipahami dan ditentukan penyelenggaraannya melalui saluran yang tersedia. Seperti dijelaskan pada Kotak 4.2 dan 4.3, prinsip-prinsip tersebut, bersama dengan kepemimpinan yang kuat, akan membuahkan hasil yang mengesankan.

---

<sup>4</sup> Lihat Pusat Asuransi Mikro LLC (2009).

**Kotak 4.2**      **Mapfre Seguros: Asuransi Mikro di Brasil**

Pada 2003, ketika Antonio Cássio dos Santos menjadi CEO Mapfre Seguros, tujuan utamanya adalah untuk menawarkan asuransi kepada semua orang di semua segmen pendapatan di Brasil dengan memperluas jaringan penyaluran penyelenggaraan dan meningkatkan menu produk. Hasilnya mencengangkan. Dalam rentang waktu lima tahun, Mapfre Seguros berhasil mencakup 3,5 juta orang melalui asuransi jiwa kelompok dan polis asuransi kematian, mengasuransikan 50.000 rumah pedesaan, dan menyediakan pertanggungan asuransi pengangguran menjadi 3,7 juta orang.

Mapfre Seguros berhasil mencapai jangkauan besar oleh karena tiga faktor: (1) harga produk secara tepat didasarkan pada tabel angka kematian khusus; (2) desain produk didasarkan pada prioritas risiko segmen target (*demand driven*), dan (3) jalur penyelenggaraan baru (toko ritel, perusahaan utilitas, perusahaan barang-barang konsumen, dan lembaga keagamaan) dikembangkan. Penekanan pada pemanfaatan saluran distribusi yang berbeda untuk menjual produk yang *demand-driven* dengan harga yang wajar membuahkan dividen besar berupa jangkauan dan keberlanjutan.

*Sumber:* Wawancara penulis dengan Antonio Cássio dos Santos, Rio de Janeiro, Brasil, Maret 2008.

**Kotak 4.3**      **FINSOL: Asuransi Jiwa dan Pemakaman di Meksiko**

Pada 2002, sekelompok investor sektor keuangan mendirikan Financiera FINSOL, sebuah perusahaan keuangan di bawah UU Meksiko dengan tujuan keuangan yang terbatas. FINSOL mulai beroperasi pada Agustus 2003, dan, menginjak pertengahan 2007, telah melayani 200.000 nasabah lebih melalui 105 cabang di 28 negara. Metodologi Kredit Mikro-nya mencakup bank desa, kelompok solidaritas, dan kredit perorangan. FINSOL juga melayani pengiriman uang. Langkah berikutnya adalah pembentukan Masyarakat Keuangan Populer agar FINSOL dapat memberikan layanan finansial yang lebih luas, termasuk tabungan.

Sebagai lembaga yang berkembang, manajemen FINSOL melihat adanya celah lain di pasar—kurangnya cakupan asuransi bagi peminjam. Tingginya biaya promosi dan operasi serta isolasi geografis nasabah potensial membuat mereka jadi tidak menarik bagi penyedia asuransi tradisional. LKM tidak mengkhususkan diri dan tidak memiliki keahlian di bidang asuransi. Namun, dalam kombinasi, mereka bisa menggagas suatu produk yang menarik bagi nasabah FINSOL sekaligus menguntungkan bagi lembaga. Dalam satu tahun pertamanya, asuransi jiwa FINSOL telah berhasil memperoleh lebih dari 180.000 peminjam. Polis asuransi meliputi (1) tidak ada pemeriksaan medis yang diperlukan untuk pertanggungan, (2) biaya polis rendah, (3) nilai pertanggungan sebesar US\$3.000, (4) pembayaran langsung sebesar 30 persen untuk biaya pemakaman, (5) pembayaran sisa dalam waktu tiga hari, (6) pertanggungan dimulai dari usia 16-65 tahun, (7) menggunakan format polis kolektif, dan (8) pertanggungan ganda untuk kematian akibat kecelakaan.

*Sumber:* Diadaptasi oleh penulis dari Rivas (2007).

## Penutup

Industri asuransi mikro masih dalam masa pertumbuhan, tetapi dapat memainkan peran penting dalam manajemen risiko dan melancarkan konsumsi rumah tangga berpendapatan rendah. Industri ini juga dapat memberikan kontribusi pertumbuhan sekaligus penyedia

layanan keuangan bagi usaha mikro. Rumah tangga berpendapatan rendah dan usaha mikro menghadapi berbagai peristiwa risiko, baik besar dan kecil. Bentuknya bisa termasuk kelambatan memulai (misalnya akibat kekeringan) atau kejadian luar biasa yang tak terduga (seperti badai, gempa bumi, dan penyakit). Produsen pedesaan juga terkena serangkaian risiko produksi yang dapat diatasi dengan cara yang efisien dan hemat biaya melalui produk asuransi mikro yang inovatif.

Karena kebutuhan dan keterbatasan nasabah, asuransi mikro memiliki perbedaan penting dibandingkan asuransi komersial. Memiliki karakteristik khusus dalam hal desain, penyelenggaraan, pemrosesan klaim, dan penataan premi yang membuat asuransi mikro jadi alternatif mekanisme penting penyatuan risiko bagi masyarakat miskin. Meskipun model-model alternatif telah menunjukkan keberhasilan dalam beberapa kasus, di banyak negara jalan menuju pertanggung jawaban asuransi mikro skala besar dapat dilakukan melalui perusahaan asuransi tradisional. Perusahaan-perusahaan ini telah memiliki keahlian, informasi, dan sistem manajemen risiko yang diperlukan untuk asuransi mikro.

Pemerintah dan pemberi dana dapat membantu mengembangkan kemitraan untuk mewujudkan pertanggung jawaban skala besar dengan cara mendukung riset untuk mengembangkan tabel aktuarial, kampanye pendidikan nasabah, upaya penyuluhan keuangan (termasuk asuransi), dan seminar serta pelatihan untuk berbagi pengalaman di wilayah terkait.

## Referensi

- Arce, Carlos. 2007. “*Administración de Riesgos para Productores Agropecuarios: Instrumentos Innovadores*.” Makalah disajikan dalam lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, Februari.
- Goldberg, Michael, dan Coimbatore S. Ramanathan. 2007. “*Microinsurance: International Best Practices*.” Draft makalah, Bank Dunia, Washington, DC.
- McCord, Michael. 2007a. “*Microinsurance Products and Delivery Channels*.” Makalah disajikan dalam Access to Insurance for the Poor Workshop, Rio de Janeiro.
- \_\_\_\_\_. 2007b. “*Microseguros: Una vision general*.” Makalah disajikan dalam lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, Februari.
- \_\_\_\_\_. 2007c. “*Overview of Microinsurance*.” Makalah disajikan dalam lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, Februari.
- McCord, Michael, dan Jim Roth. 2006. “*What Is Microinsurance?*” Microinsurance Focus Notes 1, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.
- MicroInsurance Centre LLC. 2009. <http://www.microinsurancecentre.org/UI/Home.aspx>.
- Rivas, Hector F. 2007. “Seguro de Vida—FINSOL.” Makalah disajikan dalam lokakarya di Bank Dunia, Mexico City, Meksiko, Februari.
- Roth, Jim, Michael McCord, and Dominic Liber. 2007. *The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries*. Washington, DC: MicroInsurance Centre LLC.
- Uribe, Alvaro. n.d. <http://www.microinsurancecentre.org/UI/Home.aspx>.

## Sumber Lain

Consultative Group to Assist the Poor. 2004–06. “*The Good and Bad Microinsurance Practice Case Studies*.” Working Group on Microinsurance, Consultative Group to Assist the Poor, Washington DC. <http://www.microinsurancenetwork.org/networkpublication41.php>.  
\_\_\_\_\_. “*Resource Centers*.” <http://www.Microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48248/>.

International Association of Insurance Supervisors and Consultative Group to Assist the Poor. 2007. “*Issues Paper*.” Working Group on Microinsurance Issues, Regulation and Supervision of Microinsurance, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Siegel, Paul B., dan Jeffrey Alwag. 2001. “*Viewing Microinsurance as a Social Risk Management Instrument*.” Social Protection Discussion Paper, World Bank, Washington, DC.

# 5

---

## **Keuangan Mikro Perumahan Progresif: Membangun Rumah secara Bertahap**

*A house is a machine for living in.\**

Rumah adalah mesin yang kita huni.

-Le Corbusier

\* Le Corbusier. 1927. *Toward an Architecture*. Penerjemah John Goodman (Los Angeles: Getty Research Institute, 2007).

Perumahan merupakan kebutuhan dasar. Rumah memberikan rasa aman, perlindungan, dan, dalam kaitannya dengan usaha mikro, tempat untuk melakukan bisnis. Keuangan mikro perumahan menyediakan sumber daya keuangan untuk konstruksi baru atau renovasi beranggaran kecil dan mudah dikelola dengan menggunakan pendekatan pinjaman *incremental* (pertambahan nilai) yang mencerminkan proses pembangunan rumah tangga miskin. Dengan demikian, program ini dapat membantu keluarga miskin agar dapat secara mandiri memperoleh tempat untuk tinggal dan bekerja. Bab ini menjelaskan tentang keuangan mikro perumahan dan pendekatan perumahan progresifnya serta isu-isu desain produk keuangan mikro perumahan.<sup>1</sup>

## Pendekatan Keuangan Mikro Perumahan

Dibandingkan pembiayaan perumahan konvensional, keuangan mikro perumahan memiliki persyaratan lebih fleksibel. Misalnya, persyaratan bukti kepemilikannya tidak terlalu ketat dan tidak mengharuskan peminjam untuk menyelesaikan pembangunan rumah dalam suatu periode tertentu. Mengingat fleksibilitas ini, lembaga keuangan mikro (LKM) dapat menjawab kebutuhan untuk perumahan yang layak dan meningkatkan portofolio mereka dengan program keuangan mikro perumahan. LKM bisa membiayai pembelian tanah, pembangunan rumah baru, pembelian satu unit rumah komplet, renovasi, pembangunan kamar tambahan atau struktur lain (kamar tidur baru, garasi, atau ruang kerja), perbaikan rumah dan pemeliharaan, dan infrastruktur baru atau peningkatan. Selain itu, perbaikan bertahap ini dapat memberikan kontribusi yang lebih luas dengan tujuan pembangunan masyarakat dan perbaikan kawasan kumuh (Painter, Campa Sole, dan Moser 2006).

Di Amerika Latin, permintaan pembiayaan perumahan bagi masyarakat miskin sebagian besar masih belum terpenuhi karena bank dan lembaga hipotek konvensional belum mau mengubah praktik kredit mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat miskin. Hipotek dan pinjaman konvensional untuk perbaikan rumah dapat menyediakan dana untuk membangun rumah dalam bentuk pinjaman tunggal, biasanya dikururkan selama pelaksanaan pembangunan. Pinjaman ini memiliki persyaratan penjaminan kredit yang ketat yang mencakup hak kepemilikan penuh atas properti dan kemampuan untuk melakukan pembayaran bulanan untuk jangka waktu yang lama. Mereka juga mengharuskan peminjam menyelesaikan proses pembangunan dalam waktu yang ditentukan.

Masyarakat miskin biasanya tidak dapat memenuhi persyaratan tersebut. Mereka belum tentu bisa membuktikan hak atas properti mereka. Mereka mungkin juga tidak bisa atau tidak mau berkomitmen untuk sejumlah besar pinjaman atau jangka waktu pengembalian yang panjang. Dengan program keuangan mikro perumahan, LKM dapat menggunakan metodologi keuangan mikro untuk mengisi kesenjangan tersebut dan

---

<sup>1</sup> Bab ini didasarkan pada dialog pada bulan Januari 2008 dengan Richard Shumann (Cooperative Housing Foundation, CHF International) dan Jesús Ferreyra (MiBanco, Peru).

mengelola kebutuhan perumahan masyarakat miskin sesuai praktik pembangunan mereka sendiri.

Kuangan mikro untuk perumahan memiliki sejumlah kemiripan dengan keuangan mikro untuk bisnis konvensional, termasuk (1) jumlah pinjaman kecil (dibandingkan pembiayaan perumahan konvensional), (2) tidak ada persyaratan agunan, (3) tingkat suku bunga komersial, dan (4) kredit ditentukan oleh arus kas dan karakter. Perbedaannya dengan keuangan mikro yaitu dalam hal dampak, jumlah pinjaman, sifat nasabah, dan perencanaan pembayaran angsuran. Tabel 5.1 menjelaskan beberapa perbedaan antara keuangan mikro perumahan dan keuangan mikro bisnis konvensional.

**Tabel 5.1 Perbedaan antara Tipe-tipe Pinjaman Keuangan Mikro**

<b>Pinjaman Keuangan Mikro Konvensional</b>	<b>Pinjaman Keuangan Mikro untuk Perumahan</b>
Dampak pada pendapatan peminjam	Dampak pada aset dasar dan kemungkinan pendapatan peminjam
Jumlah pinjaman kecil (US\$100–US\$400)	Jumlah pinjaman lebih besar (US\$250–US\$5,000)
Pinjaman individual atau kelompok	Pinjaman individual
Kemampuan mengangsur berdasarkan proyeksi perolehan pendapatan	Kemampuan mengangsur berdasarkan pendapatan peminjam saat ini
Maturitas pinjaman selama 3–9 bulan	Maturitas pinjaman selama 18 bulan s/d 4 tahun

Sumber: Daphnis 2006.

Pendekatan perumahan progresif mampu memenuhi kebutuhan masyarakat miskin karena dapat menghindari pinjaman besar berjangka waktu lama, dan mereka dapat menghindari persyaratan lain bank konvensional. Dibandingkan kredit perumahan konvensional, kredit perumahan keuangan mikro jumlahnya kecil (US\$250–US\$5.000) dan dapat diangsur selama jangka waktu yang relatif pendek (antara 1 dan 10 tahun). Jumlah pinjaman kecil ini membuat utang jadi terjangkau. Persyaratan fleksibel untuk bukti sertifikat tanah atau surat keterangan penghasilan juga membuat kualifikasi menjadi lebih mudah.

Pendekatan ini berlawanan dengan kepercayaan konvensional bahwa pembiayaan perumahan memerlukan jumlah pinjaman yang relatif besar dan jangka panjang dan subsidi pemerintah untuk menjaga keterjangkauan pembayaran. Walaupun menghadapi tantangan penting, program-program keuangan mikro perumahan progresif bakal mampu menawarkan manfaat yang besar bagi masyarakat miskin dan LKM tertarik pada diversifikasi portofolio produk ini.

Unsur penting dalam pinjaman perumahan progresif mencakup jaminan dan agunan, bantuan teknis, pertimbangan biaya, pengaturan kelembagaan, dan subsidi. Peran pemerintah juga menjadi pertimbangan penting dalam merancang suatu produk keuangan mikro untuk perumahan. Semua isu ini dibahas secara lebih rinci sebagai berikut.

### Jaminan dan agunan

Keuangan mikro konvensional tidak memerlukan jaminan atau agunan formal. Program ini menjamin pembayaran dengan perangkat-perangkat seperti pinjaman kelompok, tabungan wajib, dan bentuk-bentuk jaminan alternatif. Akan tetapi, perangkat ini mungkin banyak yang tidak sesuai untuk jumlah pinjaman perumahan yang relatif lebih tinggi dan jangka waktu yang lebih panjang. Dalam keuangan mikro perumahan, agunan menjadi kendala penting. Tidak adanya kepemilikan formal akan berarti nasabah tidak bisa mengajukan jaminan formal. Dengan ketiadaan hak kepemilikan tanah dan sertifikat rumah, LKM harus lebih fleksibel dan memberi kemudahan bagi nasabah untuk mengajukan dokumen lain yang membuktikan kepemilikan atau setidaknya menunjukkan periode tinggal minimal. Dokumen dimaksud mungkin mencakup penerimaan pajak atau penerimaan layanan utilitas publik. Perumahan keuangan mikro juga menerima bentuk-bentuk jaminan yang lebih fleksibel, seperti tanda tangan referensi (biasanya dengan bukti kerja di sektor formal), hipotek buruh, dan tabungan wajib. Prinsipnya adalah untuk menjaminkan sesuatu yang bernilai kepada peminjam untuk memastikan ketepatan waktu dan pelunasan pembayaran pinjaman.

### Bantuan teknis

Produk keuangan mikro perumahan biasanya menyertakan bantuan teknis dalam perjanjian pinjaman. Beberapa LKM memandang bantuan teknis sebagai bagian integral dari metodologi perumahan progresif mereka. Sebagian lain memandang hal ini sebagai biaya tambahan dengan dampak yang kecil terhadap pengembalian pinjaman. Bantuan teknis mencakup membantu dalam desain untuk meningkatkan kualitas bangunan, memenuhi persyaratan inspeksi prapinjaman, menurunkan biaya untuk bahan bangunan yang tepat, dan memenuhi persyaratan pemeriksaan pascapinjaman. LKM mungkin mensyaratkan agar peminjam membuat rencana, perkiraan, dan jasa konstruksi lainnya mengacu pada daftar penyedia layanan yang disarankan. Untuk memberikan bantuan teknis sebaik-baiknya, LKM perlu melibatkan tenaga ahli konstruksi di samping petugas kredit. Apa pun kasusnya, bantuan teknis terbaik akan dapat meningkatkan hubungan dengan nasabah sekaligus kualitas konstruksi perumahan.

Program keuangan mikro perumahan menggunakan serangkaian kiat untuk membekali staf dan sumber daya manusia dengan bantuan teknis, termasuk berikut:

- Melatih petugas kredit tentang dasar-dasar penganggaran dan perancangan konstruksi.
- Melatih spesialis konstruksi sebagai petugas kredit.
- Merekrut spesialis konstruksi selain petugas kredit.
- Mensyaratkan agar peminjam membuat rencana, perkiraan, dan jasa konstruksi lainnya mengacu pada daftar penyedia layanan pihak ketiga yang disarankan.

## Biaya dan keterjangkauan

Suku bunga untuk kredit mikro bisnis biasanya lebih tinggi daripada pinjaman konvensional karena biaya yang terkait dengan pinjaman kecil jangka pendek lebih tinggi. Karena kredit perumahan jumlahnya lebih besar dan memiliki jangka waktu pembayaran yang lebih lama daripada kredit mikro usaha, maka biaya awal akan lebih rendah. Namun, bisa muncul risiko lain seperti *mismatch* jangka waktu dan tingkat suku bunga yang tidak seragam. Jika KPR tidak terkait dengan peningkatan produksi oleh usaha mikro, maka risiko gagal bayar meningkat. Untuk mengatasi hal ini dan risiko lainnya, LKM harus menemukan sumber-sumber lain untuk dana jangka panjang. Akan tetapi, kebanyakan LKM di negara berkembang bergantung pada dana jangka pendek dari simpanan. Alhasil, keuangan mikro perumahan menjadi lebih mahal daripada kredit mikro konvensional.

## Perubahan Kelembagaan

Untuk dapat menawarkan pinjaman perumahan keuangan mikro, LKM perlu menyesuaikan diri dengan produk baru. Mereka harus melengkapi proses pembangunan internal dan memperkuat kapasitas sebelum meluncurkan produk baru. Kebanyakan program keuangan mikro didasarkan pada kelompok-kelompok solidaritas. Perumahan keuangan mikro lebih menyediakan pinjaman untuk individual. Para petugas kredit, oleh karena itu, menjadi spesialis multiproduk dengan pengetahuan teknis yang diperlukan. Misi LKM bisa jadi berubah karena tidak lagi memberikan pinjaman untuk sektor bisnis semata.

Metodologi pinjaman LKM ini juga dapat dipengaruhi oleh keputusan untuk menambahkan produk keuangan mikro perumahan. Sebagai contoh, kelompok solidaritas biasanya tidak didayagunakan karena pinjaman perumahan cenderung memiliki jumlah yang lebih besar dan masa angsuran lebih lama. LKM harus menilai kemampuan seluruh kelompok untuk melunasi pinjaman. Di Amerika Latin, dua pengecualian untuk aturan ini adalah kredit infrastruktur yang disediakan oleh Genesis Empresarial di Guatemala serta pembelian tanah dan sertifikat dari Cooperativa Jesús Nazareno di Bolivia.<sup>2</sup>

## Subsidi

Subsidi dapat memberikan dukungan untuk produk-produk keuangan mikro. Namun untuk mencapai sebagian besar rumah tangga, bagi LKM subsidi tidak diperlukan. Penyedia keuangan mikro lebih suka subsidi yang menyediakan potongan suku bunga kecil terkait pembayaran angsuran tepat waktu. Misalnya, proyek dana tanah yang disponsori Bank Dunia di Honduras memberi penghargaan kepada peminjam dengan catatan pembayaran tepat waktu dengan tabungan dimasukkan ke rekening yang dibuat pada awal periode

---

<sup>2</sup> Lihat Génesis Empresarial, <http://www.genesisempresarial.com/>, dan Cooperativa Jesús Nazareno, <http://www.jesus-nazareno.coop/>.

pinjaman. Subsidi juga bisa berupa bantuan teknis atau perpanjangan masa tenggang (penurunan suku bunga efektif).

Subsidi dapat melayani keperluan penting lainnya untuk LKM dan nasabah mereka. Sebagai contoh, LKM mungkin ingin menggunakan subsidi untuk menutupi tanah dan proses formalisasi kepemilikan. Subsidi juga dapat digunakan untuk investasi teknologi baru sehingga menurunkan biaya pelaksanaan pinjaman dari waktu ke waktu (Painter, Campa Sole, dan Moser 2006: 18; Robinson 2002).

## Peran Pemerintah dan Manajemen Risiko

Sebagian besar Negara Amerika Latin memiliki kebijakan yang memadai untuk produk-produk keuangan mikro untuk pembiayaan perumahan. Namun guna memobilisasi modal yang cukup untuk memenuhi permintaan produk keuangan mikro perumahan, LKM dan pemerintah sebagai regulator harus memenuhi tantangan pengurangan risiko terutama yang diakibatkan oleh bencana alam. Dengan mengurangi risiko pinjaman kepada rakyat miskin, pemerintah mendorong kreditur swasta untuk memasuki pasar. Untuk itu, peraturan pemerintah seharusnya tidak prematur atau malah dipersulit. Pemerintah harus menghindari intervensi yang mendistorsi pasar. Pemerintah juga dapat mendorong kreditur swasta untuk memasuki pasar melalui program khusus di bidang penjaminan, pemasaran, pelayanan, dan agunan.

## Contoh dari Amerika Latin

Pengalaman di Meksiko dan Peru menunjukkan bahwa keuangan mikro perumahan dapat menjadi bisnis yang menguntungkan. Seperti ditunjukkan contoh-contoh tersebut, rata-rata jumlah pinjaman lebih besar, jangka waktu pinjaman lebih panjang, namun, sering kali portofolio pinjaman lebih kecil daripada kredit mikro untuk modal kerja. Kerja sama kreatif dengan penyedia layanan (seperti penyedia bahan bangunan, universitas dengan mahasiswa arsitektur dan teknik, dan supermarket) dapat membuat perumahan keuangan mikro menjadi lebih terjangkau dan dapat menyederhanakan sistem pembayaran.

## Perumahan dan Yayasan Habitat di Mexico (FUNHAVI)

Seiring pertumbuhan dan kemajuan keuangan mikro, keuangan mikro perumahan pun berkembang. Sejak 2007, misalnya, portofolio perumahan milik pelopor perumahan Cooperative Housing Foundation (CHF International) mencakup US\$16.200.000 dari total portofolio sebesar US\$79.400.000 di 11 negara. CHF International menyediakan pinjaman perumahan dan bantuan teknis. Kredit yang dikucurkannya berkisar antara kurang dari US\$1.000 menjadi lebih dari US\$3.000. Periode pembayaran angsuran adalah antara 12 dan 18 bulan.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Lihat CHF International, <http://www.chfinternational.org>.

Salah satu program CHF International yang paling sukses adalah Perumahan dan Yayasan Habitat (Habitat Fundación y Vivienda AC, FUNHAVI). Didirikan pada 1996, FUNHAVI mulai sebagai program percontohan untuk mendukung bank masyarakat dan memberikan pelayanan kesehatan bagi para pekerja yang baru tiba di pabrik perakitan (*maquila*) di Ciudad Juárez, Meksiko. Dua tahun kemudian, menyadari kebutuhan yang berkembang atas perumahan, FUNHAVI melaksanakan program keuangan mikro perumahan skala penuh. Pinjaman berkisar antara US\$510 sampai US\$2.590, dengan jumlah pinjaman rata-rata US\$1.550. Selama 10 tahun pertama, FUNHAVI memberikan pinjaman senilai US\$8.200.000 untuk lebih dari 5.300 keluarga berpenghasilan rendah. FUNHAVI sekarang beroperasi di tiga lokasi di Ciudad Juarez dan satu di kota Chihuahua, dan berencana untuk membuka tiga lokasi lagi pada tahun berikutnya. Perlu dicatat bahwa kredit perumahan progresif ini kecil jumlahnya (saldo pinjaman rata-rata US\$716), tetapi risiko kualitas portofolio jangka pendeknya besar (dengan portofolio berisiko sebesar lebih dari 30 persen untuk jangka waktu 30 hari). Tabel 5.2 menunjukkan indikator kinerja standar per 31 Desember 2007.

**Tabel 5.2 Indikator Kinerja FUNHAVI, 31 Desember 2007**

Jumlah pinjaman yang aktif	1.138
Nilai pinjaman	US\$866.516
Neraca pinjaman rata-rata	US\$716
Portofolio pinjaman sebagai persentase dari total aset	75,6
Perempuan sebagai persentase total pemijam	40
Portofolio berisiko selama 30 hari (persen)	30,2

Sumber: CHF International, <http://www.chfinternational.org/>.

Keberhasilan FUNHAVI ini didasarkan pada proses tiga langkah sederhana yang meliputi bantuan teknis, penggunaan mitra secara inovatif, dan pengamanan yang diperlukan untuk meminimalkan pengalihan kredit dan penyalahgunaan dana. Proses persiapan pinjaman berlangsung tidak lebih dari 15 hari. Rumah tangga harus menunjukkan penghasilan bulanan dua kali upah minimum. Tabungan atau riwayat kredit tidak disyaratkan, tapi nasabah harus mampu menunjukkan kemampuan membayar terbaru, mengajukan nama penjamin, dan bukti kepemilikan tanah (yang tidak seketat syarat kepemilikan tanah formal). Selain itu, masyarakat yang menjadi lingkungan tempat tinggal harus stabil. Rumah tidak berada di lahan banjir, bantaran sungai, atau berisiko erosi intensif.

Bantuan teknis meliputi presentasi penyuluhan 30 menit untuk memastikan bahwa nasabah memahami hak-hak dan tanggung jawab serta informasi dasar tentang pemasok dan anggaran dan kunjungan oleh seorang arsitek yang akan meninjau rencana pembangunan dan menyusun anggaran untuk bahan-bahan dan tenaga kerja. Biaya jasa arsitek sebesar US\$22 adalah satu-satunya biaya dalam proses persiapan pinjaman. Sebagian besar rumah tangga memanfaatkan layanan arsitek. Sangat sedikit nasabah meninggalkan program setelah tahap ini (Daphnis et al 2002;. Goldberg dan Motta 2003; Schumann 2008).

### SOFOL di Meksiko

Contoh lain keberhasilan pertumbuhan pasar keuangan mikro perumahan di Meksiko adalah Limited Objective Financial Society (Sociedad Financiera de Objeto Limitado—SOFOL). SOFOL muncul dari reorganisasi sektor keuangan yang dihasilkan dari Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara. Dalam dekade terakhir, mereka telah tumbuh melingkupi bagian penting dari pasar keuangan mikro perumahan.

SOFOL adalah lembaga keuangan khusus yang antara lain memberikan kredit dan konsumen, otomotif, pertanian, dan kredit modal kerja. Mereka melayani pasar menengah dan berpenghasilan rendah. Ketika hipotek SOFOL mulai beroperasi, tidak ada sumber dana. Pada bulan Desember 1994, “Krisis Tequila” mengakibatkan krisis ekonomi terbesar dalam sejarah Meksiko dan meruntuhkan sistem perbankan Meksiko. Karena SOFOL baru saja beroperasi, mereka tidak memiliki portofolio kredit dan tidak terpengaruh oleh krisis. Alhasil, hipotek SOFOL segera menjadi perantara tunggal produk hipotek yang disponsori pemerintah.

Pada 2006, sebanyak 58 SOFOL mengelola US\$20 miliar—atau 2,6 persen dari produk domestik bruto. Dengan 10 persen dari pasar kredit, mereka berhasil bersaing dengan bank komersial yang telah kembali ke pasar. Pinjaman hipotek mewakili 63 persen dari portofolio ini. Kurang dari separuh dana berasal dari bank-bank pembangunan; pasar umum menyediakan 30 persen (Campos Spoor 2006).

### MiCasa di Peru

Keberhasilan dua LKM Meksiko diikuti oleh MiBanco Peru, bank komersial keuangan mikro profit dan reguler penuh yang pertama di negara itu (dan anggota dari ACCIÓN International Network). MiBanco menawarkan menu produk-produk keuangan mikro yang luas. MiCasa, yang terbesar dari lima produk perumahan progresif MiBanco, mendanai hingga 100 persen biaya pembangunan rumah. Proyek-proyek perumahan juga dapat melibatkan perluasan atau penambahan lokakarya usaha mikro. Maturitas berkisar dari minimal tiga bulan untuk jangka maksimum lima tahun. Jumlah pinjaman minimum bergantung pada evaluasi kredit. Dengan beberapa pengecualian, jumlah maksimum pinjaman adalah US\$10.000. Pada akhir 2007, portofolio MiCasa melampaui US\$50 juta (lihat Tabel 5.3).

**Tabel 5.3** Portofolio MiCasa, Desember 2007

Jumlah Pinjaman (US\$)	Total Pinjaman (dalam jutaan US\$)	Persentase Portofolio	Jumlah Kredit	Persentase Jumlah Kredit
< 1.000	3,20	6,5	6.703	27,2
1.001–1.660	5,50	11,0	5.347	21,7
1.661–3.330	12,70	25,3	6.596	26,8
3.331–6.660	15,80	31,3	4.230	17,2
6.661–10.000	12,60	25,0	1.731	7,0
> 10.000	0,45	0,9	37	0,2
<b>Total</b>	<b>50,25</b>	<b>100,0</b>	<b>26.644</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Ferreyra (2008).

## Pengalaman yang Dapat Diambil

Pelajaran yang dapat diambil oleh MiCasa dan produk perumahan progresif MiBanco lainnya antara lain adalah pentingnya menyediakan produk *demand-driven* dengan layanan yang efisien dan berkelanjutan. Selain itu, staf penjualan telah belajar untuk tidak memaksakan produk tertentu: lebih efektif bila nasabah yang memilih dari menu pinjaman perumahan. Akhirnya, penting untuk menetapkan tujuan realistis dan progresif serta mencakup rencana tindak lanjut berbasis hasil untuk menjamin penyelesaian pekerjaan dan pembayaran angsuran yang tepat waktu.<sup>4</sup>

Menurut sebuah survei terhadap manajer di Amerika Latin (Mesarina dan Stickney 2007), manfaat program keuangan mikro perumahan adalah sebagai berikut:

- Portofolio secara keseluruhan lebih stabil dengan adanya fluktuasi musiman dalam pinjaman usaha
- Diversifikasi risiko untuk portofolio yang diperuntukkan terutama bagi kredit modal kerja
- Meningkatnya pendapatan dari nasabah (pinjaman bisnis) yang ada tanpa membebankan biaya operasional tambahan yang signifikan
- Tingginya kualitas portofolio yang pada gilirannya berimplikasi terhadap penurunan biaya penanganan kredit bermasalah
- Biaya administratif lebih rendah per jumlah pinjaman karena jangka pinjaman yang lebih lama
- Meningkatnya loyalitas dan hubungan antara konsumen dan LKM karena konsumen dan keluarganya memiliki keterikatan emosi yang kuat dengan rumah mereka

## Merancang Program Baru Bidang Keuangan Mikro Perumahan

Pengalaman LKM ini maupun LKM lain telah menyebabkan timbulnya sejumlah wawasan umum dalam hal desain dan penyelenggaraan produk keuangan mikro perumahan. LKM yang ingin merancang produk keuangan mikro perumahan baru harus memulai dengan menilai apakah produk baru ini konsisten dengan misi dan apakah produk ini akan memperluas maksud dan tujuan tersebut (lihat juga Kotak 5.1). LKM selanjutnya harus memutuskan apakah metodologi pinjaman pertambahan konsisten dengan metodologi pinjaman dan fasilitas bantuan teknisnya sendiri serta bagaimana produk baru akan memengaruhi nasabah yang telah terpelihara selama ini. Penilaian ini selanjutnya harus mencakup evaluasi dari kompetisi (atau kolaborator potensial) serta konteks hukum dan peraturan. LKM harus sudah memiliki sistem manajemen likuiditas yang mapan.

---

<sup>4</sup> Lihat MiBanco, <http://www.mibanco.com.pe>.

**Kotak 5.1** Apakah Gender bisa menjadi Faktor dalam Program Keuangan Mikro Perumahan?

Dalam keuangan mikro perumahan, sulit untuk membentuk suatu kategori pinjaman terpisah berdasarkan jenis kelamin—tidak seperti program solidaritas atau perbankan komunal lain. Umumnya, pinjaman dibuat untuk orang yang memiliki hak kepemilikan rumah atau lahan. Gender tidak relevan. Pinjaman tersebut didasarkan pada pendapatan saat ini dari suatu rumah tangga. Namun, di kebanyakan LKM, perempuan cenderung menerima manfaat lebih dari laki-laki karena mereka mewakili risiko kredit yang lebih rendah.

*Sumber:* Penulis.

Mengingat jatuh tempo produk keuangan mikro perumahan, LKM memerlukan akses ke pendanaan jangka panjang. Akses ini akan menghindari ketidaksesuaian maturitas antara kewajiban dan portofolio pinjaman perumahan. Akhirnya, LKM harus menilai apakah produk baru akan meningkatkan biaya operasional, membutuhkan staf baru, atau menyebabkan perubahan sistem penting.

LKM juga dapat membangun kemitraan usaha strategis dengan pemasok bahan bangunan, seperti dalam kasus MiBanco di Peru dan FUNHAVI di Meksiko. Kemitraan semacam itu harus menghasilkan biaya yang lebih rendah bagi peminjam. Dalam kasus MiBanco, pengaturan ini dapat berkembang menjadi kemitraan pembiayaan dan meningkatkan kemampuan kreditur untuk menjangkau lebih banyak peminjam potensial. Dengan FUNHAVI, kemitraan ini mendorong bantuan teknis hemat biaya yang terintegrasi bagi desain, pemilihan bahan bangunan, dan pemeriksaan konstruksi.

**Langkah 1: Menilai Pasar<sup>5</sup>**

Pengalaman terbaru ini memberikan beberapa pelajaran dalam hal desain dan pengelolaan program keuangan mikro kredit perumahan. Sebagai contoh, desain produk harus dimulai dengan penilaian pasar. Penilaian ini harus mengembangkan survei rumah tangga yang mencakup hal-hal sebagai berikut:<sup>6</sup>

- Informasi dasar tentang pendapatan dan pengeluaran rumah tangga
- Informasi pendapatan dan biaya bisnis untuk operator keuangan mikro
- Kondisi dan jumlah utang informal dan formal yang ada
- Potensi permintaan kredit mikro menurut jumlah dan tipe kredit, agunan, bunga, dan persyaratan
- Tabungan
- Layanan keuangan bank dan nonbank yang dimanfaatkan rumah tangga
- Kondisi rumah: jumlah orang yang tinggal di rumah, tipe rumah, tipe atap, dapur, kamar mandi, kamar tidur, ruangan lain, dan renovasi selama lima tahun terakhir
- Kebutuhan dan potensi renovasi rumah dan investasi real estat lainnya

<sup>5</sup> Bagian ini diadaptasi penulis dari Ferguson (2004).

<sup>6</sup> Ferguson 2004.

Analisis pasar menghasilkan perkiraan potensi permintaan efektif untuk berbagai produk dan, dikombinasikan dengan data lain, kapasitas nasabah untuk membayar angsuran. Secara umum, kreditur keuangan mikro perumahan menggunakan rasio keterjangkauan yang sama dengan kredit perumahan konvensional. LKM juga harus menilai jenis perbaikan perumahan yang diinginkan pelanggan potensial. Hal ini juga penting untuk memahami bagaimana nasabah tersebut membiayai perbaikan rumahnya di masa lalu. Selain itu, LKM harus menilai apakah nasabah target bersedia untuk meminjam dana dan atas persyaratan apa saja (seperti tingkat bunga, jatuh tempo, masa tenggang, dan pembayaran jumlah total atau angsuran).

## **Langkah 2: Menilai LKM**

Selanjutnya, penilaian harus mencakup penelaahan terhadap LKM, misi, dan kapasitasnya. Mengingat bahwa program perumahan berbeda dari program-program kredit lainnya, LKM harus menilai apakah program semacam ini konsisten dengan misi dan tujuan, dan apakah kapasitas (keuangan dan manusia) untuk memulai dan mempertahankan suatu produk baru. LKM harus mempertimbangkan apakah mengarahkan modal keuangan dan manusia dari wilayah lain untuk perumahan adalah penggunaan terbaik sumber-sumber, mengingat kebutuhan untuk bantuan teknis dan perbedaan lainnya telah dijelaskan.

## **Langkah 3: Mengembangkan Produk Kredit**

Setelah menyelesaikan penilaian pasar dan membuat komitmen terhadap program kredit perumahan, LKM harus mulai merancang produk kredit yang sesuai. Tujuan dari proses ini adalah mengembangkan produk kredit yang terjangkau dan responsif sambil memastikan kelangsungan keuangan jangka panjang LKM. Rancangan ini mencakup suku bunga, periode pembayaran pokok pinjaman, bantuan teknis, dan penilaian atas keuntungan efektif yang sebenarnya.

Jangka waktu pengembalian kredit sangat memengaruhi risiko kredit—biasanya lebih dari jumlah pembayaran. Praktik terbaik mensyaratkan suatu jangka waktu pembayaran antara 1 sampai 10 tahun—dengan rata-rata antara 2 sampai 5 tahun—dan jumlah pinjaman kecil. Rumah tangga berpendapatan rendah dan menengah dapat berkomitmen untuk pembayaran bulanan dalam waktu singkat. Bahkan, rumah tangga berpenghasilan menengah terendah lebih memilih untuk berkomitmen pada periode pembayaran sesingkat mungkin.

Tingkat pengembalian efektif untuk jumlah kecil dan angsuran jangka pendek menghasilkan tingkat pengembalian pembayaran yang relatif tinggi untuk LKM, mencapai 27 persen di Amerika Latin. Namun, tingkat pengembalian yang tampak luar biasa ini diperlukan untuk menjamin kelangsungan keuangan LKM. Pengembalian tersebut sangat mungkin menurun seiring meningkatnya persaingan dengan banyaknya kreditur yang memasuki pasar.

Produk baru ini juga akan memengaruhi antara lain struktur organisasi, manajemen, kapasitas, dan struktur biaya LKM. Misalnya, LKM harus memutuskan apakah akan lebih

efisien untuk melatih beberapa anggota staf spesialis untuk mengelola kredit perumahan, atau untuk melatih semua anggota staf untuk pengelolaan umum. LKM harus meninjau teknologi informasi, akuntansi, dan sistem pelaporan. Selain itu, biaya peluncuran produk baru dan bagaimana biaya pelatihan, transportasi, dan pemasaran memengaruhi garis dasar institusi pun harus ditentukan. Akhirnya, LKM perlu terlebih dahulu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal, seperti lingkungan yang kompetitif, potensi aliansi strategis dengan lembaga lain, serta inflasi dan unsur-unsur ekonomi makro lainnya, dan untuk selanjutnya menguji produk dengan sejumlah nasabah.

## Referensi

- Campos Spoor, Manuel. 2006. “*The Expansion and Future of Sofols in Mexico*.” Makalah disajikan pada Housing Finance Systems in Emerging Economies World Bank Group Conference, Sesi 3 berjudul “The Role of the Specialized Housing Lenders,” World Bank, Washington, DC, Maret.
- Daphnis, Franck. 2006. “*Housing Microfinance: Current Issues, Opportunities, and Challenges*.” Makalah disajikan pada lokakarya Bank Dunia, Washington, DC, Januari.
- Daphnis, Franck, dan Bruce Ferguson, ed. 2004. *So, You Want to Do Housing Microfinance: A Guide to Practice*. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Daphnis, Franck, Kimberly Tilock, Thea Anderson, dan Ingrid Fulhauber. 2002. “*FUNHAVI’s Housing Microfinance Program*.” *Civis: Shelter Finance for the Poor Series 4*, November.
- Ferguson, Bruce. 2004. “Scaling Up Housing Microfinance: A Guide to Practice,” *Housing Finance International* 19 (1): 3–13. International Union for Housing Finance, September. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5441/is\\_200409/ai\\_n21358126](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5441/is_200409/ai_n21358126).
- Ferreya, Jesús. 2008. “*Productos para Vivienda—MiCasa*.” Makalah disajikan pada lokakarya Bank Dunia, Washington, DC, Januari.
- Goldberg, Michael, dan Marialisa Motta. 2003. “*Microfinance for Housing: The Mexican Case*.” *Journal of Microfinance* 5 (1): 51–76.
- Le Corbusier. 1927. *Toward an Architecture*. Trans. John Goodman (Los Angeles: Getty Research Institute, 2007).
- Microfinance Information Exchange Market. 2008. Ringkasan organisasi FUNHAVI. <http://www.themix.org>.
- Mesarina, Nino, dan Christy Stickney. 2007. “*Getting to Scale in Housing Microfinance: A Study of ACCIÓN Partners in Latin America*.” *InSight* 21 (Mei).
- Painter, David, Regina Campa Sole, dan Lauren Moser. 2006. “Scaling Up Slum Improvement: Engaging Slum Dwellers and the Private Sector to Finance a Better Future.” Makalah disajikan pada World Urban Forum III, Vancouver, Canada, TCG International LLC, Juni, dan Bank Dunia, Washington, DC.

Robinson, Marguerite S. 2002. *The Micro Finance Revolution, Volume 2: Lessons from Indonesia*. Washington, DC: Bank Dunia.

Schumann, Richard. 2008. “*Microcrédito para Vivienda: Experiencia de CHF International*” Makalah disajikan pada lokakarya World Bank, Washington, DC, Januari.

### **Sumber Tambahan**

Pantoja, Enrique. 2002. “*Microfinance and Disaster Risk Management: Experiences and Lessons Learned*.” Draft laporan akhir, Bank Dunia, Washington, DC.



# 6

---

## **Microleasing: Mengantisipasi Hambatan Keuangan-Peralatan**

*The machine does not isolate man from the great problems of nature, but plunges him more deeply into them.*

Mesin tidak memisahkan manusia dari masalah-masalah besar, tapi menerjunkannya dalam-dalam pada masalah tersebut.

-Alvaro Uribe, Presiden Kolombia\*

\* Antoine de Saint-Exupery, BrainyQuote, <http://brainyquote.com/quotes/quotes/a/antoinedes131176.html>.

Kebanyakan pebisnis mungkin setuju dengan Saint-Exupery—meski memegang kunci peningkatan produksi, mesin tetap mengeluarkan biaya. Memiliki mesin baru bisa berarti evolusi dari produksi tangan menjadi produksi yang lebih terspesialisasi dan efisien, tapi secara jangka pendek hal itu juga berarti membawa roda usaha ke dalam masalah yang lebih dalam. Usaha mikro yang sedang tumbuh sangat membutuhkan perlengkapan usaha sebagai jalan pertumbuhan dan efisiensi yang lebih besar, tapi mereka juga harus menghadapi biaya komitmen finansial yang meningkat, pelatihan karyawan, materi yang terbuang selama proses belajar, biaya instalasi, kewajiban pemeliharaan, peningkatan penggunaan energi, dan keamanan.<sup>1</sup>

Secara finansial, kurangnya jaminan dan audit laporan keuangan bisa menghalangi pemilik usaha untuk melakukan pendekatan pada bank-bank tradisional. *Leasing* (sewa) menawarkan alternatif dari kredit bank tradisional. Sewa memberikan jaminan akses terhadap mesin baru sambil menghindari masalah jangka panjang seperti yang ada dalam kredit tradisional. Sewa adalah produk finansial yang memungkinkan pelaku usaha untuk menyewa mesin untuk jangka waktu tertentu tanpa memberikan jaminan atau tambahan utang. Bagi LKM, *microleasing* memberikan kesempatan baru guna hubungan finansial jangka panjang dengan usaha mikro yang sedang berkembang.

## Dasar-dasar Microleasing

Dua jenis skema sewa adalah penyediaan barang modal secara sewa dengan hak opsi (*financial lease*) maupun sewa tanpa hak opsi (*operational lease*). Dalam sewa dengan hak opsi, nasabah membayar secara penuh harga peralatan, ditambah bunga, dengan cicilan pembayaran selama masa sewa. Pada akhir masa sewa, nasabah punya hak membeli peralatan tersebut seketika dengan nominal tertentu (biasanya senilai sisa nilai aset). Sewa dengan hak opsi dapat dibatalkan hanya berdasarkan kesepakatan bersama. Dalam sewa tanpa hak opsi, nasabah menyewa peralatan untuk jangka waktu tertentu yang pada masa akhir periode itu nasabah mengembalikan peralatan, membelinya seketika, atau memperbarui perjanjian. Nasabah boleh membatalkan perjanjian dan mengembalikan peralatan sebelum akhir masa sewa. Karena LKM umumnya lebih banyak menawarkan sewa dengan hak opsi dan jarang menyediakan sewa tanpa hak opsi, maka bab ini akan lebih berfokus pada *financial lease*, keuntungannya, pajaknya, regulasinya, dan pertimbangan manajemen, dengan beberapa contoh dari Amerika Latin. Bab ini ditutup dengan rekomendasi untuk program *microleasing*.

---

<sup>1</sup> Bab ini didasarkan pada dialog Oktober 2007 dengan Glenn Westley (Inter-American Development Bank) dan Eduardo Gutiérrez (National Ecumenical Development Association, Bolivia).

## Keuntungan Leasing untuk Usaha Mikro

Dari sudut pandang pemilik usaha mikro, keuntungan *microleasing* berkaitan dengan jaminan, fleksibilitas pembayaran, dan kesempatan untuk memperbarui teknologi setelah kurun waktu tertentu. Secara finansial, jaminan menjadi semacam ketidakleluasaan dalam kontrak sewa dibandingkan jika usaha mikro mencoba mengajukan aplikasi kredit jangka panjang untuk membeli mesin atau peralatan. Jaminan menjadi bagian dari sewa karena hak kepemilikan peralatan tetap berada di tangan kreditur hingga akhir masa kontrak.

Ada keuntungan arus kas yang penting bagi usaha mikro. Skema bunga tetap dalam sewa membuat skema tersebut jadi “ramah bunga”. Untuk biaya energi, sewa, dan buruh, nasabah membayar jumlah yang sama setiap bulannya selama masa sewa. Pembayaran tunai di muka biasanya nilainya lebih sedikit. Mengingat sewa biasanya menutupi 100 persen pembelian aset, nasabah tidak perlu membayar tunai uang muka dalam jumlah besar. Skema ini berarti bahwa pengusaha bisa menggunakan anggaran dana miliknya untuk kebutuhan modal kerjanya sendiri. Pembayaran sewa juga dapat disesuaikan dengan arus kas usaha—melalui *grace period*, *balloon payment*, pembayaran *step-up* atau *step-down*, pembayaran ditangguhkan, atau bahkan pembayaran musiman. Sewa tidak memengaruhi solvabilitas perusahaan karena sewa tidak termasuk kewajiban dalam neraca.

Nasabah juga diuntungkan secara operasional. Dalam banyak program sewa, pelaku usaha mikro bisa memilih pemasok dan peralatan tanpa intervensi atau limitasi batasan oleh LKM. Sewa juga menawarkan persyaratan kredit yang mudah dipahami dan tidak membutuhkan dokumentasi yang banyak. Akhirnya, beragam peralatan dapat diperoleh oleh LKM melalui skema sewa, seperti pengalaman Koperasi Simpan Pinjam Petani Masyarakat Madagaskar (Savings and Agricultural Credit Cooperative Society in Madagascar). (Lihat Kotak 6.1.)

### Kotak 6.1

#### CECAM's Expanded Menu of Leased Equipment for Rural Producers

Bermula tahun 1993 di dataran tinggi Madagaskar, Savings and Agricultural Credit Cooperative Society (Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels—CECAM) menyediakan pilihan paket bantuan keuangan kepada anggotanya yang merupakan produsen pedesaan. Salah satu produk bantuan itu berupa kredit untuk pembelian aset semacam bajak, garu/penggaruk, gerobak, mesin rumput, penyemai benih, penggiling/gerinda, mesin kupas, sapi perah, *draught oxen*/lembu penarik, dan traktor. Produk keuangan lain mencakup peralatan yang digunakan oleh tukang kayu, pandai besi, mekanik, tukang batu, penjahit, dan tukang tenun. Harga sewa ditetapkan berdasarkan nilai awal peralatan tersebut, ditambah bunga dan biaya transaksi. Kepemilikan peralatan beralih dari CECAM ke anggota setelah pembayaran cicilan terakhir diterima. Berbeda dengan kebanyakan skema sewa yang lain, CECAM menawarkan sewa peralatan secara individual atau berkelompok.

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Frasin (2003).

## Keuntungan Microleasing bagi LKM

Dalam *microleasing*, LKM tetap berhak atas kepemilikan aset hingga pembayaran cicilan terakhir diterima. Alhasil, LKM dapat menawarkan pembiayaan dengan pembayaran di muka yang lebih kecil atau tanpa uang muka sama sekali, jaminan eksternal yang lebih sedikit, dan jangka waktu yang lebih panjang (dibandingkan kredit jangka panjang yang diberikan untuk tujuan yang sama). Secara umum, skema sewa individual lebih disukai karena sewa yang mengatasnamakan kelompok komunitas atau koperasi bisa menimbulkan kesulitan bilamana terjadi penyitaan, menurut pengalaman di negara-negara lain. Di beberapa negara, sewa peralatan dibebaskan dari plafon suku bunga seperti yang ada pada kredit.

Keuntungan penting lainnya dari sewa dengan hak opsi (*financial leasing*) adalah kuatnya posisi hukum LKM terhadap penguasaan kembali aset sekiranya nasabah gagal melakukan pembayaran seperti yang dinyatakan dalam perjanjian. Dengan kapasitasnya sebagai pemilik, LKM dapat meminta kembali peralatan dimaksud. Nasabah akan membolehkan staf LKM untuk datang mengambil properti itu apabila hak tersebut ditetapkan dalam perjanjian sewa. Untuk alasan demikian, National Ecumenical Association for Development (Asociación Ecuémica de Desarrollo—ANED) dan Caja Los Andes (keduanya di Bolivia) lebih memilih sewa dibandingkan kredit jangka panjang untuk membiayai pengadaan peralatan baru.<sup>2</sup> Selain itu, keputusan pengadilan tidak diperlukan dalam proses penyitaan mesin karena LKM punya kebebasan untuk mengambil dan menjual peralatan itu di pasar sekunder (peralatan bekas) bilamana terjadi kegagalan pembayaran. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan *leasing* lebih menyukai barang-barang terstandarisasi (seperti taksi, mesin jahit, atau traktor) yang bisa dengan mudah dijual kembali di pasar setempat. Peralatan yang lebih khusus bisa menimbulkan masalah jika disita karena mungkin lebih sedikit calon pembelinya.

Proses penyitaan peralatan bisa berbeda-beda. Di Bolivia dan Ekuador, menyita peralatan seperti itu membutuhkan waktu satu atau dua bulan (bandingkan dengan satu atau dua tahun dalam kasus kredit macet). Di Ekuador, LKM mengirimkan paket dokumen standar kepada hakim dan mendapat surat perintah penyitaan peralatan. Proses tersebut bersifat unilateral dan berjalan dengan baik tanpa perlu melibatkan kawalan polisi. Proses itu juga tidak mahal, antara 1 dan 2 persen dari nilai total sewanya. Cile, Kolombia, El Salvador, Honduras, dan Meksiko, memiliki hukum dan prosedur yang sama untuk penyitaan peralatan hasil sewa.

## Pertimbangan Pajak dan Regulasi untuk Microleasing

Meskipun praktik sewa secara finansial sangat membantu, masalah pajak mungkin mengalahkan keuntungan yang didapatkan. Untuk usaha mikro yang terdaftar secara formal, keuntungan atau kerugian pajak berubah sesuai dengan negaranya masing-masing.

<sup>2</sup> Akan tetapi, jika mesin digunakan, sebagian besar keuntungan ini bisa hilang. Peningkatan biaya fisik mungkin membuat proses pengambilalihan tidak lagi praktis.

Keuntungan lebih besar ketika akselerasi depresiasi untuk peralatan diperbolehkan. Dalam beberapa kasus, undang-undang pajak mendukung sewa peralatan. Dalam kasus-kasus lain, aturan pajak menimbulkan bias bagi kredit peralatan. Di bawah undang-undang pajak sejumlah negara, nasabah bisa mendapat pengurangan pokok dan bunga dari pendapatan kena pajak. Untuk nasabah informal LKM, pengurangan biaya depresiasi dari pajak menghilangkan sehingga kredit menjadi lebih efektif ketimbang *microleasing*.

Dari perspektif LKM, pertimbangan pajak memengaruhi sewa, termasuk pajak pertambahan nilai (*value added taxes—VATs*), pajak tanda peralatan, dan setiap pajak dan perlakuan khusus dari sewa dengan hak opsi. Di sejumlah negara, sebuah LKM dapat mengurangi beban pajaknya dengan mengurangi nilai depresiasi peralatan yang disewakan karena LKM tersebut masih memegang hak milik formal selama jangka waktu sewa. Di negara-negara lain, pajak dikenakan untuk total nilai sewa (pokok dan bunga). Selain itu, berbagai negara menerapkan VAT secara beragam. Dalam beberapa kasus, VAT diterapkan terhadap biaya sewa tapi tidak pada kredit. Contoh pajak lain mencakup *stamp tax* peralatan dengan nilai lebih dari US\$27.000 (Kolombia), pajak aset (Meksiko), dan pajak barang impor (Rumania). Meskipun membayar pajak-pajak tersebut, LKM (sebagai pemilik aset) dapat mengalihkan beban pembayarannya kepada nasabah sebagai bagian dari biaya transaksi sewa.

Masalah regulasi bisa berperan penting dalam memperluas atau membatasi *microleasing*. Sebagai contoh, pemerintah melakukan tindakan tidak perlu dengan membatasi pasar dengan cara mensyaratkan subsidi khusus dalam sewa. Kurang jelasnya definisi sewa serta hak dan tanggung jawab para pihak dalam kontrak sewa juga membatasi ekspansi pasar. Akan tetapi, di sejumlah negara, sewa peralatan dibebaskan dari plafon suku bunga yang diterapkan pada kredit. Keuntungan dan kerugian sewa, dibandingkan kredit jangka panjang, dirangkum dalam Tabel 6.1.

**Tabel 6.1** Keuntungan dan Kerugian Financial Leases

Faktor	Keuntungan	Kelemahan
Penegakan hukum	LKM memiliki kedudukan hukum yang kuat untuk menyita dan menjual peralatan jika nasabah tidak membayar sewa.	Kemungkinan besar akan ada salah pengertian dan perselisihan secara hukum.
Biaya	Biaya penegakan hukum lebih rendah.	Biaya <i>set-up</i> lebih tinggi. Biaya operasional lebih tinggi.
Aspek regulasi	Sering kali regulasi tidak menerapkan batas atas suku bunga untuk sewa.	Regulasi perbankan terkadang melarang sewa dengan hak opsi ( <i>financial leasing</i> ) atau membatasinya hanya terhadap anak perusahaan khusus, sehingga menyulitkan LKM untuk mengeluarkan layanan sewa.
Masalah pajak	Kemungkinan potongan pajak atau keuntungan lain tersedia untuk usaha formal yang membayar pajak VAT dan fasilitas ( <i>utilities taxes</i> ).	Tidak ada keuntungan pajak yang timbul dari pemberian sewa kepada usaha informal.

Sumber: Adaptasi penulis dari Westley (2007).

## Manajemen Risiko Microleasing

Risiko paling penting adalah kemungkinan nasabah tidak bisa memenuhi jadwal pembayaran cicilan sewa. Dalam kasus demikian, LKM sebagai pemilik peralatan bisa dengan lebih mudah menyita peralatan berdasarkan persyaratan kredit yang *default* (macet). Seperti dibahas sebelumnya, pengambilalihan memberikan keamanan yang lebih besar kepada LKM dalam skema *microleasing*. Akan tetapi, dalam hal terjadi *default* oleh nasabah, LKM juga menghadapi risiko membayar biaya untuk menghapus, menyimpan, dan mengamankan peralatan yang telah disita.

Risiko lain untuk *financial lease* adalah kerusakan pada peralatan yang disewa. Kerusakan dapat timbul dari sejumlah penyebab, termasuk perawatan yang kurang baik, penggunaan yang tidak benar, atau modifikasi yang tidak sesuai. Sebagai contoh, instalasi listrik atau aliran listrik yang tidak benar dapat memengaruhi kinerja peralatan. Karena nasabah tidak memiliki aset selama umur sewa, nasabah memiliki sedikit insentif untuk menjaga peralatan atau untuk menghindari kerusakan selama hidup sewa itu.

Untuk mengurangi risiko kerusakan dan biaya, LKM mungkin mengenakan deposit kerusakan pada awal masa sewa, tapi ini bukan solusi sempurna. Jumlah tersebut mungkin tidak cukup untuk menutup biaya pemeliharaan peralatan atau memperbaiki kerusakan. Selain itu, nasabah mungkin tidak mampu atau bersedia membayar untuk memperbaiki peralatan pada akhir periode sewa. Beberapa LKM mengatasi risiko kerusakan dengan membuat skema untuk pemeliharaan peralatan selama masa sewa dan mengirimkan tagihan kepada nasabah untuk layanan ini. Mereka juga melakukan kunjungan rutin untuk memastikan bahwa nasabah menggunakan peralatan tersebut secara benar. Beberapa LKM berpaling ke kebijakan asuransi untuk melindungi risiko terkait, seperti pencurian dan melukai pekerja, termasuk asuransi jiwa untuk kematian yang terkait dengan penggunaan peralatan sewaan. Akhirnya, LKM mungkin menawarkan untuk menjual peralatan kepada nasabah dengan harga rendah pada akhir masa sewa. Pilihan ini mengasumsikan bahwa sewa telah menutupi biaya awal peralatan tersebut, ditambah bunga.

## Penggunaan Microleasing di Amerika Latin

*Microleasing* adalah bidang bisnis baru dan belum menjadi bagian dari arus utama (*mainstream*) keuangan mikro di Amerika Latin. Pada 2002, survei terhadap 25 LKM di 12 negara Amerika Latin melaporkan bahwa pembiayaan peralatan (termasuk sewa) merepresentasikan rata-rata 21 persen dari bisnis. Sebagian besar dari pembiayaan ini adalah dalam bentuk pinjaman menengah hingga jangka panjang. Hanya dua LKM yang melaporkan menggunakan sewa untuk membiayai pembelian peralatan dengan cara yang signifikan: ANED di Bolivia (dengan 6 persen dari portofolio) dan Inversiones para el Desarrollo di Chile (dengan 52 persen).

Lembaga-lembaga lain dalam survei melaporkan bahwa mereka telah mempertimbangkan program sewa peralatan, tapi kebijakan pemerintah menghambat

mereka untuk bergerak maju. Sebagai contoh, di Bolivia, sebuah UU baru mensyaratkan penciptaan anak perusahaan untuk program sewa. Akibatnya, Banco Procredit Los Andes menghentikan program sewanya, dan dua LKM lainnya—Fundación para Alternativas al Desarrollo dan Pro Mujer—tidak pernah maju melampaui ekspresi bunga (Westley 2003).<sup>3</sup> Sebagai General Manager untuk Centroamericana Financiera Arrendadora, SA (Finarca), Hugo Paguaga Baca berkata, “Memiliki kerangka regulasi itu hal yang baik, tetapi seharusnya tidak menjadi jerat yang akan mencekik industri” (Goldberg 2008). Pengalaman ANED (Bolivia), Finarca (Nikaragua), dan América Leasing (Peru) menunjukkan bagaimana para pemimpin industri telah meluncurkan program sewa untuk menanggapi permintaan untuk pembelian aset.

### ANED, Bolivia

Awal tahun 1997, LKM Bolivia, ANED, mengembangkan program sewa untuk memenuhi permintaan nasabah terhadap sumber daya yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka untuk modal operasional dan investasi.<sup>4</sup> Pada 2004, program ini didesain ulang dengan dukungan dari Inter-American Development Bank (IADB).<sup>5</sup> Tujuan dari program *microleasing* ANED adalah untuk meningkatkan akses pembiayaan menengah dan jangka panjang sesuai dengan kebutuhan produktif dan investasi sektor usaha mikro. Peralatan dan mesin yang disediakan oleh program *microleasing* ANED mencakup alat pertanian; mesin untuk toko pertukangan, pabrik pembotolan, dan energi; dan peralatan untuk industri kecil (seperti tukang las dan kompresor). Berkaca pada pengalamannya hingga saat ini, ANED memperluas programnya guna memenuhi permintaan nasabah untuk ternak.

ANED telah mengkaji keuntungan dan masalah *financial leasing*. Keuntungannya meliputi: (1) penghapusan jaminan, (2) ketersediaan pengaturan keuangan jangka panjang, (3) jadwal pembayaran yang sesuai arus kas perusahaan, dan (4) biaya transaksi yang lebih rendah. ANED melihat hanya ada dua kelemahan *microleasing*: yang berhubungan dengan perpajakan dan properti. Ada 13 persen pajak pertambahan nilai, pajak 3 persen pada pembayaran bunga, dan pajak 3 persen lainnya pada pembelian pada akhir masa sewa.

Program sewa ANED menyelesaikan masalah ketidakcukupan atau ketiadaan jaminan. Program tersebut menggabungkan teknologi produktif serta mendukung dan memperkuat produk kredit yang sudah tersedia. Program sewa itu akhirnya menyebabkan pembentukan aliansi-aliansi strategis di antara penyedia dan, dan pada akhirnya, meningkatkan pasokan mesin dan peralatan. Selanjutnya, program sewa ANED itu memperkuat hubungan antara produsen kecil dan petani yang awalnya tidak dilihat sebagai pasar potensial. Situs ANED menyediakan informasi peralatan yang diperlukan di seluruh negeri untuk memungkinkan pebisnis dan pemasok melakukan transaksi secara efisien.

<sup>3</sup> Lihat IADB (2009b).

<sup>4</sup> Lihat National Ecumenical Development Association, <http://www.aned.org/>

<sup>5</sup> Lihat IADB (2009a) and National Ecumenical Development Association, <http://www.aned.org>.

### Finarca: Leasing untuk usaha mikro dan kecil di Nikaragua

Pada 1997, Finarca melancarkan operasi sewa di Nikaragua sebagai perusahaan *leasing* pertama yang dilisensi oleh Superintendency of Banks and Other Financial Institutions.<sup>6</sup> International Finance Corporation (IFC) membantu dengan bantuan teknis dan modal investasi.<sup>7</sup> Perusahaan berkembang dengan cepat setelah tahun 2000, ketika Superintendency mengizinkannya untuk menawarkan berbagai jasa keuangan, termasuk pinjaman modal kerja, kredit konsumen, pembiayaan perumahan, dan *Letter of Credit*. Tiga tahun kemudian, sukses Finarca di bidang sewa dan kredit menarik perhatian Corporación Interfin yang pada awalnya membeli 25 persen saham Finarca (kemudian membeli total 51 persen). Selanjutnya, Scotia Bank of Canada mengakuisisi Corporación Interfin dan akhirnya mengambil alih kepemilikan tunggal Finarca juga.

Finarca telah berkembang dalam dua arah: (1) memperluas jangkauan *leasing*, dan (2) berpindah ke bagian pedesaan Nikaragua untuk mencari nasabah baru. Dengan bantuan dari IADB, Finarca baru saja meluncurkan sebuah program baru untuk sewa peralatan (alat-alat, mesin, dan aset produktif lainnya) untuk setidaknya 300 usaha mikro dan kecil. Perusahaan nasabah dapat memiliki hingga 15 pekerja dan US\$20.000 dalam total aset. Maksimum pembiayaan berkisar antara US\$3.000 sampai US\$8.000, dengan jangka waktu dari 12 bulan sampai 48 bulan dan dengan tingkat suku bunga komersial. Proyek dan produk yang layak untuk sewa, mencakup mesin industri, peralatan gudang, kendaraan, pasokan hotel dan restoran, traktor dan mesin pertanian, mesin fotokopi dan peralatan kantor lainnya, komputer, dan peralatan komunikasi. Pada Juni 2008, Finarca memiliki portofolio sebesar AS \$18,8 juta dalam sewa, merepresentasikan 85 persen dari total aset.

### América Leasing, S.A., dan IFC di Peru

América Leasing, S.A., adalah sebuah perusahaan *leasing* khusus yang diawasi oleh Peruvian Superintendent of Banks and Insurance Companies.<sup>8</sup> Perusahaan ini mulai beroperasi pada 1995 dan saat ini menawarkan *financial lease* pada usaha mikro dan perusahaan kecil dan menengah.

América Leasing adalah perusahaan terbesar di Peru yang mengkhususkan diri dalam sewa dan yang bukan bagian dari kelompok perbankan. Pada Desember 2006, perusahaan menguasai 6,5 persen pangsa pasar sewa Peru (diukur dengan jumlah portofolio) dan 14,1 persen pangsa pasar (diukur dengan jumlah kontrak). Perusahaan ini terutama terlibat dalam transportasi, industri, dan segmen komersial pasar *leasing* yang bersama-sama mewakili 60 persen portofolio pembiayaan perusahaan.

Jumlah rata-rata rendah sewa di América Leasing mencerminkan ukuran target segmen usahanya—usaha kecil dan menengah. Pada Desember 2006, sebanyak 91 persen dari portofolio perusahaan berada di bisnis dengan kurang dari US\$21 juta penjualan

6 Lihat Financiera Arrendadora Centroamericana, S.A., <http://www.finarca.com>.

7 IFC bekerja sama dengan lembaga-lembaga keuangan yang memiliki produk sewa di Afrika, Asia Tengah, Eropa Timur, Amerika Latin, dan Timur Tengah.

8 Lihat América Leasing, S.A., <http://www.alsa.com.pe/index.html>.

tahunan. Ukuran rata-rata kontraknya adalah US\$67.700, dibandingkan US\$149.800 untuk pasar sewa secara keseluruhan. Diversifikasi portofolio sewa mencapai US\$127.500.000, dengan 1.877 nasabah aktif dalam transportasi (26 persen), perdagangan (18 persen), industri (16 persen), dan peralatan (14 persen).

Untuk mendukung rencana ekspansi América Leasing's, IFC menyediakan US\$10 juta pinjaman dan program bantuan teknis pada 2007. Proyek ini membantu perusahaan mendanai pertumbuhan portofolionya, diversifikasi sumber pembiayaannya serta memperkuat kehadirannya di segmen usaha kecil dan menengah.

## Rekomendasi untuk Program Microleasing Baru

Rencana LKM untuk menawarkan pinjaman jangka panjang untuk peralatan harus mempertimbangkan sewa sebagai alternatif. Mereka perlu mengevaluasi aspek keuangan dan hukum serta kerangka perpajakan untuk menilai semua biaya yang berkaitan dengan sewa, baik untuk lembaga dan untuk nasabah mereka. Survei dengan nasabah yang berpengalaman dapat membantu untuk menentukan apakah ada cukup bunga untuk membenarkan pengembangan dan menguji coba produk *microleasing*.

Otoritas pemerintah harus mengadopsi definisi hukum yang jelas dari *financial* sewa dan memperlakukan sewa dan kredit di bawah aturan pajak secara setara. Definisi standar *financial leasing* harus menggantikan berbagai definisi yang saat ini ditemukan dalam berbagai undang-undang perpajakan di Amerika Latin karena sistem pajak yang membedakan antara kedua skema itu mendistorsi pasar.

Sebagaimana ditunjukkan oleh pengalaman tiga LKM Amerika Latin, tantangan untuk meluncurkan produk sewa adalah signifikan. Penghargaan untuk nasabah, bagaimanapun, dapat lebih besar daripada biaya awal desain dan *set up*. Strategi mitigasi risiko yang efektif membatasi eksposur LKM dan menyediakan insentif untuk pembayaran seketika atas sewa nasabah. Mengingat pasar yang tepat serta kondisi hukum dan regulasi, LKM harus mempertimbangkan untuk menambah sewa ke daftar produk-produk keuangan yang mereka tawarkan ke nasabah yang ada dan calon nasabah mereka.

## Referensi

- Fraslin, Jean-Hervé. 2003. "CECAM: A Cooperative Agricultural Financial Institution Providing Credit Adapted to Farmers' Demand in Madagascar." Studi Kasus, International Association for Agricultural and Rural Credit-ICAR, U.S. Agency for International Development, Washington, DC, and World Council of Credit Unions, Inc., Madison, WI.
- Goldberg, Michael. 2008. "Microleasing: Overcoming Equipment-Financing Barriers." *en Breve* 140: 3.
- IADB (Inter-American Development Bank). 2009a. "Deepening the Bolivian Leasing Market" <http://www.iadb.org/projects/loan.cfm?loan=ATN/ME-8989-BO>.

\_\_\_\_\_. 2009b. "Micro, Small, and Medium Enterprise." <http://www.iadb.org/sds/mic/>.

Westley, Glenn. 2003. *Arrendamiento y préstamo para equipo: Guía para el microfinanciamiento*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

\_\_\_\_\_. 2007. "Préstamos y arrendamiento para equipo: Guía para las microfinanzas." Makalah disajikan dalam lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, 17 Oktober.

## Sumber Tambahan

Banking with the Poor Network. n.d. "Microleasing in Livelihood Restoration following a Natural Disaster," Brief 5, Banking with the Poor, Singapura.

Dowla, Asif Ud. 2004. "Microleasing: The Grameen Bank Experience." *Journal of Microfinance* 6 (2): 137–60.

Gutiérrez, Eduardo. 2007. "Microleasing de ANED: Equipamos tu esfuerzo." Makalah disajikan dalam lokakarya di Bank Dunia, La Paz, 17 Oktober.

Moncada, Mario José. 2006. "A Push for Leasing." *La Prensa* (Managua), 2 Februari.

Westley, Glenn. 2003. "Microleasing: The Unexplored Financing Instrument." *Microenterprise Development Review* 6 (1): 1–5.

# 7

---

## **Manajemen Bencana: Bersiap untuk yang Terburuk**

*I always tried to turn every disaster into an opportunity.*

Saya selalu mencoba mengubah bencana menjadi peluang.

-John Rockefeller\*

\* John D. Rockefeller, *quote* terdapat pada ThinkExist.com.Quotations, "John D. Rockefeller Quotes," [http://thinkexist.com/quotation/i\\_always\\_tried\\_to\\_turn\\_every\\_disaster\\_into\\_an/13841.html](http://thinkexist.com/quotation/i_always_tried_to_turn_every_disaster_into_an/13841.html) (2010).

Bencana alam menghancurkan infrastruktur pendukung pasar yang menjadi penyedia kebutuhan dasar. Bencana menyebabkan jalan-jalan tersapu bersih dan jalur kereta lumpuh. Bencana meruntuhkan rumah sakit, sekolah, gedung-gedung pemerintah, dan infrastruktur kesehatan dasar lainnya serta infrastruktur layanan publik. Bencana juga melumpuhkan telekomunikasi yang kelebihan beban karena sebagai keluarga dan teman-teman yang ketakutan berusaha untuk menemukan orang yang dicintai. Tidak ada yang lolos dari bencana, tetapi rumah tangga miskin dan usaha kecil dan mikro adalah yang terkena dampak langsung dan tidak seimbang.

Bab ini menyajikan tentang berbagai kerugian yang ditimbulkan akibat bencana alam.<sup>1</sup> Selain itu, diskusi ini berfokus pada kesiapan bencana serta bagaimana lembaga keuangan mikro (LKM) dan stafnya dapat melaksanakan tanggap bencana. Kesiapan bencana meliputi pemahaman risiko dan kerugian bencana, membangun pendekatan proaktif dan kegiatan nyata, serta mengetahui sumber daya tambahan dan kemitraan yang bisa membantu dalam keadaan darurat. Meskipun sering dipicu oleh peristiwa alam, bencana juga dapat timbul antara lain dari kegagalan infrastruktur, komunikasi, layanan keuangan, dan layanan pemerintah dasar. Bab ini mengulas tentang jalan menuju tanggap darurat yang sukses terhadap kejadian yang diperparah oleh bencana alam.

## Tragedi yang Umum Terjadi

Bayangkan manajer sebuah LKM tiba di kantor dan menemukan jendela yang rusak; perabotan, komputer, dan file hancur; dan sistem keamanan tak berfungsi. Lebih buruk lagi, sebagian besar staf LKM tidak masuk kerja dan polisi menyatakan bangunan kantor tidak aman untuk dipergunakan. Apakah manajer sudah siap menghadapi situasi seperti itu? Apakah LKM bisa terus melaksanakan tugas utamanya di saat-saat yang paling dibutuhkan?

Bencana di seluruh dunia terjadi berulang—setelah gempa bumi di El Salvador dan Peru, badai di Nikaragua dan Guatemala, banjir di Polandia dan Bangladesh, dan tsunami di Asia Selatan dan Tenggara. Jikalau LKM sama seperti kebanyakan lembaga tersebut di seluruh dunia, maka dapat diartikan benar-benar tidak siap menghadapi bencana seperti yang ditemukan oleh si manajer tadi—dan harga yang harus dibayar oleh LKM dan nasabah akan luar biasa besar.

Bencana dapat memengaruhi LKM secara fisik, keuangan, dan SDM. Selain kehancuran fisik dan tragedi kemanusiaan, bencana akan menimbulkan risiko besar untuk portofolio pinjaman. Misalnya, produk yang disubsidi atau dari donasi—seperti makanan dan pakaian dari donatur—bersaing dengan produk dari usaha mikro lokal. Usaha mikro yang terkena dampak tidak dapat bersaing, kehilangan potensi penjualan dan kemampuan membayar pinjaman mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa yang lebih dibutuhkan adalah koordinasi antar instansi dan lembaga untuk membantu korban bencana.

---

<sup>1</sup> Bab ini didasarkan pada dialog Februari 2008 dengan Enrique Pantoja (World Bank) dan Mike Goldberg (World Bank).

Namun dalam menghadapi tragedi tersebut, LKM telah membuktikan bahwa mereka dapat menjadi mitra penting dalam rangka kesiapan bencana dan upaya pemulihan pascabencana—berkat sistem, produk, dan hubungan mereka dengan para pemimpin masyarakat dan usaha mikro. Jika mereka siap, LKM dapat memberikan kontribusi pengiriman tepat waktu untuk barang yang dibutuhkan oleh lingkungan yang terkena dampak. LKM juga harus merespons perubahan sementara dalam hal proses seleksi nasabah dan kebijakan evaluasi pinjaman, berganti dengan kebijakan baru untuk menggunakan dana cadangan, hingga perubahan dalam hal penagihan, penjadwalan ulang, dan pembiayaan kembali, dan bahkan hingga produk pinjaman jangka pendek yang baru dirancang.

## Kerugian Bencana

Kerugiannya bisa sangat tinggi. Kerusakan akibat Badai Mitch di Nikaragua pada 1998 mencapai sekitar 45 persen dari PDB nasional. Setelah kehancuran jangka pendek, dampaknya berlanjut saat banyak orang menjadi pengungsi dan membutuhkan bantuan perumahan baru jangka pendek atau jangka panjang serta peluang kerja, dan juga aset produktif. Tabel 7.1 memuat contoh-contoh kejadian bencana, negara-negara yang terkena dampak, dan kerugian.

**Tabel 7.1 Kerugian Bencana Alam yang Sangat Besar**

Peristiwa	Negara atau Kawasan Terdampak	Kerugian
El Niño, 1999	Venezuela, R. B. de	30.000 tewas akibat badai Kerugian US\$2 miliar
Gempa bumi, 2000	El Salvador	1.100 tewas Kerugian US\$3 miliar
Tsunami, akhir 2004	India, Indonesia, Maladewa, Sri Lanka	230.000 tewas Kerugian US\$7 miliar
Badai musiman, 2005	Caribbean, Central America, Mexico (Yucatán peninsula)	4.100 tewas 300.000 mengungsi Kerugian US\$18 miliar
Gempa bumi, 2007	Peru	600 tewas 300.000 mengungsi Kerugian US\$0,9 miliar

Sumber: Penulis.

## Korban manusia

Korban manusia adalah yang paling langsung dirasakan. Jika selamat dari tragedi itu, pekerja akan kehilangan pekerjaan dan harus bermigrasi untuk mencari kerja. Manajer LKM, anggota staf, dan keluarga mereka sendiri mungkin menjadi korban. Keluarga yang ditinggalkan akan mendapati rumah mereka hancur, sekaligus tidak memiliki sumber perumahan, makanan, perawatan kesehatan, atau pendapatan lain untuk membayar kebutuhan-kebutuhan dasar. Menghadapi hal ini, mereka mungkin mengeluarkan anak-

anak dari sekolah untuk bekerja sebagai buruh harian. Lembaga-lembaga utama yang biasanya menyediakan layanan untuk kebutuhan dasar masyarakat tersebut—seperti rumah sakit, pasar, sekolah, pusat penitipan anak, polisi, pemadam kebakaran, dan sejenisnya—juga mungkin tidak tersedia.

Menyadari penderitaan tersebut, LKM lokal dapat menjadi yang terbaik (atau mungkin satu-satunya) sumber bantuan seketika. Sifat kebutuhan nasabah beragam. Setiap keluarga dan usaha tentu memiliki situasinya sendiri-sendiri. Nasabah dapat datang ke kantor LKM untuk memperoleh uang tunai saat itu juga—sebagian atau seluruh tabungannya atau berupa pinjaman darurat. Mereka harus memenuhi kebutuhan rumah tangga yang mendesak, mengganti aset penting, mengumpulkan persediaan dan bahan mentah, peralatan perbaikan, atau membeli ternak lagi.

### **Kerugian fisik**

Terlepas dari besarnya kebutuhan akan layanan keuangan, kerusakan fisik dapat menghambat kemampuan LKM untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Infrastruktur fisik LKM—kantor utama, kantor cabang, dan sistem informasi—mungkin membutuhkan perbaikan segera. Ponsel, jalur telepon, dan faks mungkin tak bisa digunakan akibat bencana. Akibatnya, LKM tidak bisa memperbarui informasi tentang nasabah dan pinjaman; membayar tagihan bulanan, atau melakukan pembayaran kepada bank komersial, pemberi dana, dan sumber-sumber pendanaan lainnya. Tanpa infrastruktur kerja dan informasi yang diperlukan, LKM tidak akan mampu memberikan, atau bahkan mengelola portofolio atau kewajibannya terhadap nasabah.

### **Kerugian finansial**

Beban finansial untuk LKM mencakup efek likuiditas, masalah angsuran, dan perubahan prioritas penyandang dana komersial dan penyandang dana lainnya. Efek likuiditas dimulai dengan risiko bahwa bank-bank komersial yang memegang rekening cek dan tabungan LKM pun kemungkinan menderita kerusakan fisik di fasilitasnya atau mungkin kewalahan dengan persyaratan likuiditas. Peminjam dapat menimbulkan masalah likuiditas LKM dengan tidak membayar tepat waktu. Bahkan nasabah terbaik pun dapat menghadapi masalah dalam memenuhi jadwal pembayaran. Peminjam pengungsi berada di posisi paling buruk karena mereka harus memindahkan keluarga dan usaha mikro mereka secara tiba-tiba dan tidak mungkin dapat terus menggunakan aset produktif penting atau lokasi pasar. Akhirnya, kehilangan nasabah setia secara terus-menerus akibat hal tersebut dapat menghancurkan arus kas bisnis dan pendapatan bersihnya.

Karena usaha mikro jarang memiliki perlindungan asuransi atas pendapatan, aset, dan kebutuhan perawatan kesehatan, mereka akan berpaling kepada LKM untuk mendapatkan pinjaman baru atau untuk menjadwalkan ulang atau mendanai kembali pinjaman yang ada untuk menutup kerugian dan biaya kesehatan. Tajamnya permintaan pinjaman dari nasabah terpercaya juga menimbulkan tekanan pada likuiditas LKM. Keputusan yang

memengaruhi likuiditas LKM bisa berakibat jangka panjang bagi reputasi LKM sebagai mitra yang baik bagi para nasabah, mitra strategis, serta investor.

Jika penjadwalan ulang atau pendanaan ulang diizinkan dalam jangka pendek, LKM harus membedakan antara nasabah dengan kinerja baik (dengan catatan pengembalian yang baik dan tepat waktu) sebelum terjadinya bencana dan mereka yang sudah meninggal sampai perjanjian kontrak pinjaman sebelum terjadinya bencana. Bila sudah aman, petugas pinjaman harus mengunjungi lingkungan yang terkena dampak untuk menyurvei situasi yang dihadapi masing-masing nasabah mereka. Petugas pinjaman mungkin dalam posisi terbaik untuk menyempurnakan desain produk pinjaman jangka pendek yang berorientasi meringankan karena mereka tahu kemampuan keuangan, kelayakan kredit, dan karakter dari setiap nasabah atau kelompok nasabah. LKM tidak harus mempertimbangkan kebijakan *blanket refinancing* karena tindakan tersebut memberi hati untuk nasabah berkinerja kurang baik dan dapat menyebabkan preseden buruk.

Inflasi cenderung naik setelah bencana alam. Kenaikan ini menggerus ekonomi serta mengganggu usaha mikro, pemasok, nasabah, dan LKM. Tidak banyak usaha mikro yang mempertahankan persediaan cukup untuk mengatasi terganggunya pasokan input penting. Bahkan jika usaha mikro telah mengumpulkan persediaan, mengingat kualitas fasilitas penyimpanan, kemungkinan besar akan terjadi kerugian yang tinggi di saat-saat darurat. Dengan adanya biaya penggantian peralatan dan mesin sederhana, usaha mikro menghadapi tantangan yang menakutkan—sehingga mungkin akan melirik LKM untuk mencari bantuan.

LKM juga mungkin memiliki beban keuangan lainnya. Pemberi dana mungkin akan mengalihkan dana program untuk upaya bantuan darurat, meninggalkan LKM dengan kesenjangan di sisi kewajiban jangka pendek dalam neraca. LKM diharapkan menawarkan opsi *refinancing* dan penjadwalan kembali untuk peminjam yang terkena dampak dalam beberapa kasus menciptakan efek penularan (dengan kata lain, peminjam yang tidak terpengaruh atau sedikit terpengaruh sama-sama bisa memilih opsi perpanjangan pinjaman atau pembiayaan kembali). LKM mungkin harus memberikan masa tenggang bagi pinjaman baru untuk nasabah terpercaya, dengan likuiditas maupun implikasi profitabilitas yang signifikan dalam konteks memperburuk inflasi. LKM dapat terjebak dalam praktik keuangan tidak terpuji sehingga terjebak antara tekanan inflasi dan pencarian sumber-sumber pembiayaan yang lebih mahal di satu sisi dan pembayaran pinjaman yang lebih lambat di sisi lain.

## **Pendekatan Proaktif dan Tanggapan Konkret**

Peluang dan tantangan bagi LKM berubah seiring siklus bencana bergerak dari bantuan ke tahap rehabilitasi dan pemulihan jangka panjang. Penelitian oleh Nagarajan (1998) tentang keuangan mikro dan bencana menjelaskan lima tahap dalam siklus kesiapsiagaan bencana dan tanggap darurat:

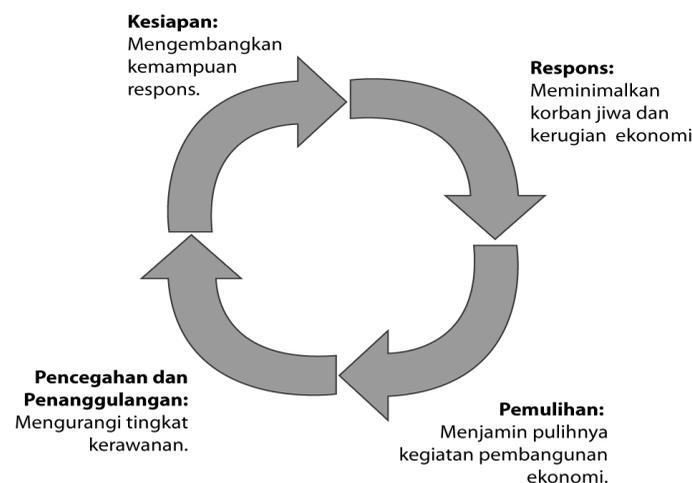
- Perencanaan pra-bencana
- Bantuan kemanusiaan
- Pemulihan peri kehidupan yang berkelanjutan
- Rekonstruksi infrastruktur
- Pembangunan dan pertumbuhan ekonomi

Bagaimana LKM merespons secara efektif dan efisien terhadap bencana ketika tantangan manusia, fisik, dan keuangan begitu bertubi-tubi? Persiapan dan koordinasi antara berbagai pelaku adalah kuncinya. LKM dapat membantu staf, nasabah, pemerintah lokal dan nasional, dan lembaga bantuan lokal dan nasional, terutama dalam perencanaan pra-bencana dan pada tahap pemulihan (tahap pertama dan kelima). Seperti ditunjukkan Figur 7.1, kerangka empat-tahap pengelolaan risiko bencana dapat membantu memvisualisasikan tahap kesiapsiagaan dan respons bencana oleh pemerintah, LKM, maupun lembaga lainnya.

### Perencanaan prabencana

Sebelum terjadi bencana, manajemen LKM harus mengembangkan rencana antisipasi. Mengingat kerugian yang dapat terjadi akibat kurangnya persiapan, dewan direksi LKM juga bisa membantu dengan meninjau rencana dan memberikan masukan serta membantu dengan menetapkan batasan dan kebijakan pinjaman darurat. Rencana antisipasi LKM tersebut harus mencakup kebijakan komunikasi, sistem informasi manajemen, dan sumber daya manusia. Sebagai contoh, sebuah rencana komunikasi semestinya harus mengatur pertukaran informasi antara staf cabang dan kantor pusat. Petunjuk yang jelas juga harus siap untuk sistem pendukung. Informasi penting harus dilindungi—dengan *backup*

**Figur 7.1** Siklus Manajemen Risiko



Sumber: Adaptasi penulis dari Nagarajan (1998).

rekaman elektronik yang dilakukan secara teratur di lokasi yang aman di luar kantor LKM—jika dewan LKM menganggap tindakan ini layak.

LKM harus melakukan tinjauan berkala atas infrastruktur fisiknya dan memperbarui polis asuransi untuk memberikan perlindungan yang sesuai bagi fasilitas dan aset penting. Rencana darurat harus mencakup kerusakan fisik yang mungkin terjadi di kantor pusat, cabang, dan jaringan transportasi. Karena polis asuransi di banyak negara hanya mencakup kerusakan tertentu dan mengecualikan “Peristiwa Kehendak Tuhan,” maka penting untuk memperbandingkan polis, biaya, dan perlindungan yang ditawarkan berbagai penyedia asuransi.

Komunikasi dengan nasabah juga penting untuk pembentukan ekspektasi yang jelas tentang dukungan yang mungkin tersedia pascabencana. LKM dapat memastikan komunikasi prabencana yang memadai dengan mempersiapkan anggota staf. Selama orientasi diberikan kepada nasabah baru, staf LKM dapat mempresentasikan kebijakan dan praktik terkait bencana. Ketika nasabah mengajukan permohonan pinjaman berikutnya, staf bisa meninjau kebijakan secara singkat. Jika manajemen memutuskan bahwa kebijakan pinjaman dan penagihan lebih fleksibel dalam peristiwa bencana, staf akan menerima manual operasional khusus. Pendekatan ini akan memastikan bahwa semua nasabah menerima informasi yang sama tentang bantuan dan penyesuaian yang tersedia.

## Dana darurat

Karena likuiditas sering kali menjadi kendala keuangan terbesar setelah bencana, pendekatan yang paling langsung untuk mitigasi risiko keuangan adalah dana darurat khusus. Dana darurat adalah dana alokasi yang dapat diakses di saat bencana untuk membantu nasabah dan LKM bertahan dan pulih. Donatur sering membantu dalam kesiapsiagaan bencana dengan membentuk dana darurat yang terdiri atas tiga jenis, dibedakan menurut organisasi dan manajemen. Pertama adalah yang ditetapkan ke LKM, biasanya sebuah lembaga besar dengan pengalaman bertahun-tahun, sistem administrasi yang efisien, dan cakupan nasional. Kedua adalah yang dioperasikan oleh unit administrasi khusus. Ketiga adalah yang dibagi bersama oleh berbagai LKM: masing-masing bertanggung jawab untuk cakupan regional atau komunitas tertentu. Dana darurat dapat menjadi solusi yang menguntungkan bagi para nasabah, LKM, pemerintah, dan pemberi dana untuk lima alasan:

- Nasabah dapat segera memperoleh kembali sumber penghasilan sehingga bisa memiliki uang untuk obat-obatan, makanan, dan biaya perumahan sementara.
- Ketika kondisi kembali normal, LKM dapat mengurangi risiko nasabah menunggak dan cadangan kredit macet. Kesetiaan nasabah akan meningkat bila LKM cepat merespons kebutuhan darurat nasabah.
- Beban pemerintah mungkin terlalu berat oleh karena bencana dan mungkin harus berfokus pada penyelamatan logistik, perumahan darurat, dan relokasi besar masyarakat. LKM dengan dana darurat dapat menjadi mitra penting dalam upaya pemulihan jangka pendek.

- Pemberi dana sering kali memberikan kontribusi berupa modal awal untuk dana tersebut karena dana darurat untuk kesiapsiagaan bencana menawarkan keuntungan signifikan bagi mereka juga.
- Biaya administrasi yang diminta oleh pemberi dana dan lembaga lokal menurun dan waktu respons menurun ketika rencana tersusun dan dana darurat disediakan.

Secara berkala, sesuai dengan target strategis, LKM harus menambahkan dana cadangan khusus untuk pemulihan bencana. Alokasi dana ini dapat digunakan untuk bantuan bencana dalam bentuk pinjaman jangka pendek untuk nasabah atau sebagai dana pemulihan untuk LKM (misalnya, untuk memperbaiki atau mengganti peralatan dan infrastruktur penting).

Apakah dana darurat yang tepat untuk semua situasi bencana? Contoh sukses pembentukan dana terdapat di daerah rawan bencana di Asia Selatan. LKM yang lebih besar lebih mungkin memperoleh manfaat dari dana darurat bencana karena berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengajukan alasan kuat untuk menggunakan sumber daya secara efisien dan cepat. Jika LKM dapat terhubung ke dana darurat yang ada, seperti opsi penarikan tangguhan (*deferred drawdown option*—DDO) yang diperuntukkan bagi tanggap darurat bencana (lihat Kotak 7.1), maka cadangan dapat dijaga pada jumlah minimal. Namun di daerah rawan bencana, merupakan hal yang bijaksana untuk menjaga dana tersebut sampai tiba tahap klaim berikutnya. Contoh Buro-Tangail (Kotak 7.2) menunjukkan bagaimana dana darurat dapat digunakan untuk beberapa tujuan, sambil bersiap untuk menghadapi bencana.

#### Kotak 7.1 DDO Risiko Bencana

Kelompok Bank Dunia menawarkan produk keuangan baru, DDO risiko bencana (CAT DDO), kepada pemerintah negara-negara berpenghasilan menengah. Mirip dengan fasilitas kredit, produk ini dirancang untuk negara-negara yang tidak perlu dana dalam waktu segera tapi yang mungkin membutuhkannya bila terjadi hal-hal tak terduga yang menyulitkan akses ke pasar modal. Dalam hal ini, tujuannya adalah agar pembiayaan tersebut dapat segera tersedia tak lama setelah terjadinya bencana alam. CAT DDO dimaksudkan untuk mengisi kekosongan sementara sumber pendanaan lainnya, seperti bantuan darurat, tengah dimobilisasi. Suatu pemerintahan dapat mengakses dana dari fasilitas tersebut jika mengumumkan keadaan darurat akibat bencana alam. Negara-negara yang mendaftar untuk CAT DDO harus memiliki program manajemen risiko bahaya yang memadai. Jumlah maksimum yang disediakan mencapai US\$500 juta atau 0,25 persen dari GDP sebuah negara, mana yang lebih kecil. Dana dapat ditarik dalam jangka waktu tiga tahun yang dapat diperpanjang hingga empat kali dengan total periode 15 tahun. CAT DDO memungkinkan negara untuk menunda pengeluaran sampai tiga tahun dan, bila diperpanjang, untuk tiga tahun.

Kebijakan baru menyarankan untuk tidak mengandalkan opsi tersebut. Revisi menegaskan bahwa peminjam akan diberi jaminan kepastian lebih besar mengenai ketersediaan dana karena Bank Dunia akan terus memantau ekonomi peminjam untuk memungkinkan penyaluran bila diminta. Dana dapat ditarik setiap saat, kecuali bila ada pemberitahuan sebelumnya dari Bank kepada peminjam bahwa satu atau lebih syarat-syarat penarikan belum dipenuhi. Selain itu, harga revisi DDO CAT akan menghapuskan biaya komitmen dan biaya tambahan untuk yang jatuh temponya lebih lama dan dengan demikian sejalan dengan standar IBRD.

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari World Bank (2008).

**Kotak 7.2** Dana Darurat Buro-Tangail, Bangladesh

Dana Buro-Tangail di Bangladesh merupakan perintis dalam perencanaan bencana. Sementara dana darurat siap untuk keadaan darurat, dana ini juga membantu lembaga untuk menangani tantangan yang lebih kecil. Jika peminjam meninggal atau cacat permanen, dana tersebut dapat digunakan untuk membatalkan utang. Juga, dana tersebut dapat digunakan untuk memberikan pinjaman tambahan kepada debitur bila aset produktif rusak atau dicuri. Akhirnya, ketika angsuran terlambat lebih dari enam bulan, maka dana cadangan dapat diterapkan untuk menjadi penyeimbang.

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Nagarajan (2008).

Ada pula mekanisme regional dan internasional untuk respons cepat keuangan untuk beberapa jenis bencana. Enam pemerintah di Karibia telah menandatangani pinjaman DDO dengan Bank Dunia, dengan produk-produk kredit terbuka untuk bencana yang mencapai *magnitude* tertentu (seperti badai yang diklasifikasikan di atas kategori tertentu). Fasilitas tersebut memastikan akses langsung ke dana bank bila terjadi kejadian bencana, dengan kerugian yang minim bagi pemerintah (lihat Kotak 7.3). LKM bisa menyelidiki apakah likuiditas dan pilihan manajemen risiko tersebut juga bisa memenuhi kebutuhan jangka pendek nasabah mereka. Bank dan pemerintah di Amerika Tengah dan Selatan sudah membahas cara mengatur sistem manajemen dan risiko likuiditas yang sama bagi multinegara.

**Kotak 7.3** Penyesuaian Produk Pinjaman untuk Bencana: Kasus Komite Kemajuan Desa Bangladesh (Bangladesh Rural Advancement Committee—BRAC)

Disebabkan musim hujan dan adanya cekungan delta besar negara itu, banjir merupakan ancaman rutin bagi aset produktif mikro di Bangladesh. Beberapa LKM telah mengembangkan produk finansial yang menangani risiko ini. Salah satu industri terdepan, BRAC, telah membuat penyesuaian khusus dalam kebijakan pinjaman berikut ini dan karakteristik kredit untuk menangani situasi bencana:

- Nasabah dapat menarik tabungan sampai jumlah prapembangunan spesifik.
- Pengembalian pinjaman biasa dapat ditunda untuk jangka waktu.
- Suku bunga dapat dikurangi secara signifikan selama dua bulan.
- Pinjaman dapat direstrukturisasi untuk nasabah dengan kerugian bencana kecil (berdasarkan kunjungan lapangan).
- Pinjaman dapat dibiayai kembali untuk nasabah dengan kerugian bencana besar (berdasarkan kunjungan lapangan).
- Kredit baru yang ditawarkan untuk penggantian aset produktif sampai dengan 12 bulan sebesar 15 persen bunga.
- Sebuah opsi untuk pencairan dalam bentuk bibit, hewan, dan lain-jenis bahan tersedia.

*Sumber:* Adaptasi oleh Enrique Pantoja dari bahan BRAC.

## Bantuan cepat kemanusiaan

Pada tahap ini, LKM bisa memainkan peran sebagai fasilitator, menjaga agar kota dan aparat pemerintah tetap dapat berhubungan dengan usaha mikro dan tokoh masyarakat. LKM dapat meminjamkan beberapa fasilitas untuk upaya bantuan, termasuk kendaraan, staf, dan bangunan. Jika anggota staf LKM telah menerima pelatihan yang diperlukan, mereka juga dapat membantu dalam penilaian bencana.

***Pemulihan peri kehidupan.*** LKM harus memiliki kebijakan jelas yang terdefinisi secara baik mengenai jenis pinjaman sementara yang akan diberikan—kredit konsumen, kredit perbaikan rumah, dan kredit modal kerja. Masa tenggang yang diperpanjang dapat membantu usaha mikro untuk pulih lebih cepat. LKM dapat menggunakan kinerja pengembalian pinjaman sebelumnya sebagai salah satu cara untuk memprioritaskan pelaku bisnis yang mendapatkan pinjaman khusus untuk pemulihan usaha. LKM juga dapat meminta masyarakat untuk mendukung pinjaman pemulihan dengan referensi karakter.

Kantor cabang harus dilatih untuk menanggapi permintaan pinjaman darurat oleh nasabah maupun pihak lain di daerah yang terkena dampak. Manajemen harus menetapkan batas pinjaman khusus untuk nasabah, kriteria pemilihan nasabah baru, dan mungkin penyesuaian jaminan dan persyaratan normal lainnya. Manajemen harus menyediakan pedoman bantuan bencana melalui surat edaran secara internal apabila anggota staf kantor cabang tidak dapat menghubungi kantor pusat. Ketika para manajer cabang mengetahui tentang tingkat otoritas pinjaman dan persyaratan pinjaman khusus yang berlaku dalam keadaan darurat, mereka lebih siap untuk bertindak secara independen untuk memenuhi kebutuhan nasabah pada saat itu.

Banjir tahun 1997 di Polandia memberikan contoh inovatif dari manajemen bencana dan kesuksesan sebuah produk kredit LKM dalam memulihkan mata pencaharian. Banjir dari empat sungai membawa dampak besar bagi 1.400 kota kecil, menghancurkan 50.000 rumah, memaksa 160.000 orang mengungsi, dan menyebabkan kerugian sebesar US\$4 miliar. Dengan cakupan nasional, LKM Fundusz Mikro diminta untuk mengelola dana bencana pemulihan khusus. Fundusz Mikro membuka loket pinjaman khusus di cabang-cabangnya kemudian mengembangkan merek dan produk kredit baru hanya untuk situasi darurat. Produk ini memiliki format kontrak dan persyaratan pinjaman yang berbeda (jangka waktu pinjaman 24 bulan, suku bunga 10 persen hampir menyamai suku bunga komersial, dan masa tenggang 6 bulan). Bahkan mekanisme pengiriman pun disesuaikan dengan loket khusus untuk memproses pengajuan pinjaman.

Nasabah yang ada dan nasabah baru membentuk kelompok-kelompok solidaritas dengan lima anggota, mengevaluasi kerusakan, dan mengajukan permohonan pinjaman. Kelompok solidaritas bertanggung jawab untuk menetapkan prioritas bagi anggota dengan kebutuhan mendesak. Fundusz Mikro mencairkan pinjaman, memantau kinerja bisnis, dan menjalankan penagihan. Pemulihan pinjaman dibantu oleh kota setempat. Karena perubahan ini merupakan pendekatan dana darurat satu kali, maka tidak ada kapitalisasi untuk dana tersebut.

Pada akhir periode darurat enam bulan, Fundusz Mikro tidak hanya merespons situasi yang unik, tetapi juga mengidentifikasi sejumlah besar nasabah baru untuk hubungan komersial jangka panjang pascabencana. Dengan menetapkan batas waktu pada produk pinjaman darurat, Fundusz Mikro mampu mempertahankan disiplin kredit, sambil membangun reputasi sebagai LKM yang memiliki tanggung jawab sosial. Akhirnya, dengan tingkat pembayaran tepat waktu 93 persen, Fundusz Mikro mampu menunjukkan bahwa bahkan di bawah kondisi yang paling sulit, metodologi seleksi nasabahnya tersebut terbukti layak.

Beberapa LKM di Amerika Latin memiliki kesiapan dan respons yang baik terhadap bencana, termasuk gempa bumi dan banjir yang disebabkan oleh badai. Contohnya Katalysis dan mitra Amerika Tengah-nya setelah Badai Mitch yang menghancurkan pada 1998 (lihat Kotak 7.4) dan pinjaman perumahan oleh Asosiasi Konsultan Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana, y Microempresa—ACODEP) di Nikaragua. Katalysis, sebuah organisasi non pemerintah yang berbasis di AS dengan jaringan LKM Amerika Tengah, memperoleh pengalaman berharga setelah Badai Mitch. Berfokus pada kesiapan melahirkan pedoman sederhana yang dibagikan ke sesama anggota LKM. Beberapa petunjuk mencakup (1) *back up* data pinjaman secara terus-menerus; (2) membangun dana bencana menggunakan sejumlah kecil bunga yang diperoleh dari pinjaman, dan (3) memelihara persediaan peralatan darurat, termasuk generator, kotak PPPK, dan radio transistor.

ACODEP telah menjadi LKM terkemuka di Nikaragua selama 20 tahun. Menanggapi beberapa bencana yang memengaruhi nasabah, ACODEP mengembangkan produk perumahan yang disebut “*mi vivienda*.” Setelah Badai Mitch, ACODEP memberikan lebih dari 2.000 pinjaman untuk membangun kembali rumah yang sering kali diiringi dengan lokakarya usaha mikro. Pinjaman ini umumnya untuk bahan bangunan yang

#### **Kotak 7.4** Katalysis: Tanggap Darurat Bencana

Menanggapi bencana terhadap diri pribadi, ekonomi, dan keuangan menyusul Badai Mitch, Katalysis, sebuah LSM yang berbasis di AS, menerapkan kebijakan manajemen pinjaman khusus sebagai berikut:

1. Menanggihkan penerimaan bunga dan pokok untuk waktu singkat dalam hal terjadi bencana besar.
2. Membolehkan nasabah yang paling terkena dampak untuk menarik tabungan tanpa penalti.
3. Tidak memberikan pinjaman baru sampai LKM sepenuhnya menganalisis dampak krisis.
4. Menyediakan pembiayaan kembali hanya untuk nasabah yang paling terkena dampak.
5. Mengembangkan produk baru, seperti kredit perumahan, untuk mengatasi kerusakan rumah nasabah.
6. Secara umum, tidak menghapuskan pinjaman (dengan demikian mempertahankan citra LKM sebagai lembaga keuangan profesional). Namun, menghapuskan saldo pinjaman untuk nasabah yang meninggal dunia.

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Woodworth (2006) dan Hildebrand (2002).

sesuai dengan ekuitas nasabah. Dalam beberapa kasus, ACODEP telah memberi pinjaman kepada nasabah untuk biaya relokasi mereka dan pembangunan rumah di luar kawasan yang rawan bencana.

Pada contoh-contoh seperti Bangladesh Rural Advancement Komite, Fundusz Mikro, dan ACODEP, di luar penyesuaian untuk produk yang sudah ada, LKM bisa meluncurkan produk baru untuk mengatasi dampak spesifik yang terkait dengan bencana. Produk-produk baru dapat membangun loyalitas nasabah dan meminimalkan waktu dalam merespons permintaan nasabah. Produk tersebut mencakup pinjaman darurat, kredit perumahan, bank sereal, jasa pengiriman uang, dan pinjaman subsistensi (Lihat tabel 7.2).

**Tabel 7.2 Produk Keuangan Baru, Hasil, dan Implikasi**

Produk Finansial	Hasil	Implikasi
Pinjaman darurat	Peningkatan loyalitas nasabah terjadi. Pembayaran yang baik dicatat hanya untuk nasabah yang sudah ada.	Kredit efektif hanya selama tahap bantuan. Jejaring yang sebagian aman disediakan untuk nasabah yang sudah ada.
Pinjaman perumahan	Pembayaran moderat terjadi. Pinjaman tepat waktu berdasarkan permintaan dan syarat dan kondisi yang fleksibel jarang terjadi. Pinjaman diberikan hanya untuk mereka yang memiliki rumah sebelum bencana.	Pinjaman efektif hanya bila segera diterbitkan selama rehabilitasi dan ketika tahap rekonstruksi berdasarkan permintaan.
Layanan pembayaran	Melayani kemudahan masalah arus kas dari pelanggan dan meningkatkan pembayaran. Loyalitas Nasabah kepada LKM meningkat.	Layanan diperlukan segera setelah bencana sampai tahap rekonstruksi. Fasilitasi pemulihan lebih cepat ke situasi normal. Penggunaan harus atas dasar permintaan.
Pinjaman subsistensi untuk kesiapsiagaan bencana	Pinjaman diperlukan untuk membeli dan menyimpan barang subsistensi selama tahap darurat serta mengakibatkan pembayaran yang baik dan meningkatnya loyalitas nasabah.	Jejaring pengaman parsial untuk nasabah disediakan. Kredit efektif hanya dengan nasabah jangka panjang terpercaya.

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Nagarajan (1998).

***Pemulihan peri kehidupan dan aset secara berkelanjutan.*** Ini merupakan saat yang paling penting dalam siklus pemulihan bagi LKM karena mereka dapat memainkan peranan penting dalam membantu pemulihan usaha mikro. Jika perencanaan prabencana telah efektif, banyak keputusan mengenai nasabah, pinjaman, dan prosedur tersusun dengan baik. Namun, akan sangat bermanfaat untuk mendiskusikan jenis produk yang mungkin paling bermanfaat bagi nasabah seiring dimulainya proses pemulihan peri kehidupan dan seiring terbangunnya kembali persediaan aset produktif.

Terdapat pula implikasi penting untuk jenis produk dan mekanisme pelaksanaan setelah kejadian bencana. LKM telah merespons dengan kebijakan baru untuk produk yang sudah ada dan bahkan dengan produk pinjaman baru untuk periode terbatas.

Ketika kebijakan baru disahkan, maka akan terkait dengan seleksi nasabah, penegakan kontrak, manajemen dana, metodologi pelaksanaan, dan layanan pelengkap tambahan. Sebagai contoh, jika LKM memberikan pinjaman darurat perumahan, mungkin akan lebih efisien jika membuat perjanjian dengan pedagang grosir besar bahan bangunan, gudang, dan perusahaan pengiriman untuk mendapatkan harga yang lebih baik dan membayar pemasok secara langsung atas nama nasabah. Dengan kata lain, barangkali akan masuk akal bagi LKM untuk menyediakan produk yang biasanya akan dihindarinya, seperti pinjaman dalam bentuk barang atau penjadwalan ulang terbatas.

## Kesimpulan

Bab ini telah menunjukkan dampak yang luas dan besarnya kerugian akibat bencana. Para ahli telah mengidentifikasi lima tahap kesiapsiagaan bencana dan pemulihan. Apakah berjalan lambat atau terjadi secara tiba-tiba, bencana memiliki pengaruh yang sangat buruk terhadap semua aspek masyarakat dan ekonomi. Untuk alasan ini, kesiapsiagaan bencana dapat menyelamatkan jiwa dan harta benda serta mempercepat proses pemulihan.

Pemerintah, pemberi dana, dan LKM memiliki peran penting untuk mempercepat bantuan dan memulai proses pemulihan. Pemerintah mengoordinasikan segala upaya sejak kesiapsiagaan bencana sampai saat laporan kerusakan tiba, serta melalui pemulihan tengah program. Donatur sering merespons dengan membentuk dana darurat yang didedikasikan untuk membiayai upaya pemulihan. LKM memiliki kombinasi unik dari keahlian, jaringan, dan basis nasabah yang membuat mereka jadi mitra berharga, mulai awal hingga pemulihan setelah bencana.

Dengan berkoordinasi dengan LKM lain, badan pemerintah, pemerintahan kota, dan pemberi dana, LKM berada dalam posisi yang kuat untuk menjadi mitra penting untuk tanggap darurat di tingkat lokal, regional, dan bahkan nasional. Dengan tersusunnya rencana darurat yang mengantisipasi kemungkinan besar korban manusia, fisik, dan keuangan setelah terjadinya angin topan, gempa bumi, atau banjir, LKM dapat melayani kebutuhan mendesak nasabahnya. Beberapa tanggap darurat yang efektif terhadap bencana ini mencakup jenis produk kredit baru, penyesuaian kondisi untuk pinjaman yang belum dilunasi, dan perubahan dalam metodologi pelaksanaan (seperti memungkinkan kelompok untuk menetapkan prioritas pinjaman di antara anggotanya). Apa pun bentuk tanggap darurat tersebut, LKM harus belajar dari pengalaman menyakitkan masa lalu—karena manfaat kesiapan terhadap bencana berikutnya jauh lebih besar daripada biaya yang harus dikeluarkan.

## Referensi

- Hildebrand, Jerry. 2002. Presentasi pada Annual Microenterprise Conference, Katalysis, Brigham Young University, Provo, UT.
- Nagarajan, Geetha. 1998. *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities. Microenterprise Best Practices*. Washington, DC: Bank Dunia.

Woodworth, Warner. 2006. *Microcredit in Post-Conflict, Conflict, Natural Disaster, and Other Difficult Settings*. Salt Lake City, UT: Brigham Young University Marriott School.

World Bank. 2008. "Background Note: Catastrophe Risk Deferred Drawdown Option (DDO), or CAT DDO." <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:21670477~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:4607,00.html>.

## Sumber Tambahan

Goldberg, Michael. 2008. "Cómo se puede proteger clientes e IMFs después de desastres?" Makalah disajikan pada lokakarya Bank Dunia, Washington, DC, 13 Februari.

Katalysis. 2001. "When Disaster Strikes: An Action Plan for Preparation and Response for the Unexpected in Central America." Katalysis Partnership, Stockton, CA.

Mathison, Stuart, ed. 2003. *Microfinance and Disaster Management*. Brisbane, Australia: Foundation for Development Cooperation.

Nagarajan, Geetha. 2006. "Microfinance and Cash-for-Work in Livelihood Restoration following a Natural Disaster." Brief 4, Banking with the Poor Network, Singapore.

Pantoja, Enrique. 2008. "Microfinanzas y la gestión del riesgo a desastres naturales." Makalah disajikan pada lokakarya Bank Dunia, Washington, DC, 13 Februari.

# 8

---

## **Teknologi Baru: Jalan Menuju Penghematan Biaya dan Produk Baru**

*Information technology and business are becoming inextricably interwoven.*

Teknologi informasi dan bisnis makin saling terhubung.

-Bill Gates\*

\* Bill Gates, quote terdapat pada "Woopidoo Business and Finance Quotes." [http://www.woopidoo.com/business\\_quotes/authors/bill-gates-quotes.html](http://www.woopidoo.com/business_quotes/authors/bill-gates-quotes.html) (2010).

## Pendahuluan

Dalam pasar keuangan yang berkembang pesat, teknologi terapan dapat menjadi selisih antara pangsa pasar yang lebih besar atau penurunan secara bertahap. Lembaga keuangan mikro (LKM) yang mampu bertahan dapat memanfaatkan teknologi untuk mencapai operasi skala besar dan menawarkan jasa kepada puluhan ribu, bahkan jutaan nasabah. Dengan teknologi solusi hemat biaya yang memenuhi kebutuhan manajemen data dan sesuai dengan kebutuhan nasabah mereka, LKM bisa menutupi biaya operasi dan keuangan mereka dan risiko kerugian pinjaman tanpa membutuhkan subsidi.

Bab ini membahas beberapa inovasi teknologi yang digunakan LKM untuk meningkatkan pelayanan dan memperluas akses ke nasabah mereka.<sup>1</sup> Bab ini menjelaskan inovasi di bidang *mobile banking*, sistem jaringan, dan teknologi biometrik yang baru muncul. Bab ini juga membahas substansi biaya, risiko, dan tantangan untuk mencapai penerapan teknologi yang efektif pada tingkat kelembagaan dan kebijakan, serta menawarkan panduan untuk praktisi LKM dan pembuat kebijakan tentang bagaimana mendekati dan mendorong inovasi teknologi dalam keuangan mikro.

## Mengapa Teknologi Penting

Keuangan mikro adalah bisnis skala. Oleh karena itu, sangat sensitif terhadap ragam biaya. Bahkan beberapa sen tabungan per nasabah bermakna ketika LKM melayani puluhan ribu nasabah dengan pinjaman, tabungan, dan produk keuangan jangka pendek lainnya. Menyampaikan tabungan kepada nasabah akan membantu LKM mencapai tujuan sosial mereka. Dengan kata lain, pengembalian investasi teknologi yang dapat menghemat biaya operasional LKM bisa sangat tinggi, sehingga menguntungkan puluhan ribu nasabah.

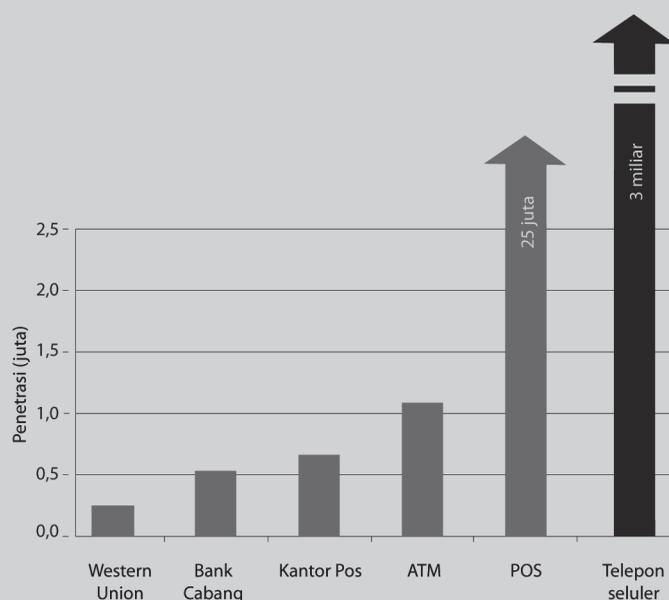
Cara tercepat untuk menurunkan berbagai biaya adalah dengan mengadopsi teknologi baru yang dapat mempercepat analisis data nasabah, menurunkan biaya transaksi, dan memudahkan nasabah untuk memanfaatkan kredit mikro secara efektif. Peranti keras dan peranti lunak utama yang dibutuhkan untuk menerapkan teknologi baru untuk keuangan mikro sudah bisa diperoleh dengan mudah, terutama sistem titik penjualan (*point of sale*—POS) dan telepon seluler, seperti ditunjukkan Figur 8.1.

## Mobile Banking

Munculnya teknologi pembayaran telepon seluler—di mana pengguna dapat menerima dan mentransfer uang dalam jumlah kecil melalui jaringan telepon seluler—memiliki potensi untuk merevolusi akses ke jasa keuangan. Sebagaimana terlihat pada Tabel 8.1, penetrasi ponsel adalah fenomena di seluruh dunia. Selain layanan komunikasi standar, ponsel menawarkan empat karakteristik yang secara langsung memengaruhi transaksi

---

<sup>1</sup> Tulisan ini didasarkan pada dialog Agustus 2007 dengan Hannah Siedek (CAGP), Alice Lui (Development Alternatives, Inc.), dan Santiago Saavedra (Red Transaccional Cooperativa).

**Figur 8.1 Penetrasi Layanan dan Teknologi**

Sumber: Siedek (2007).

perbankan: (1) kecepatan transmisi pesan singkat, (2) sangat bisa diandalkan, (3) biaya rendah, dan (4) aman.

Sementara hanya sekitar 25 persen dari seluruh rumah tangga di negara-negara berkembang memiliki hubungan formal dengan bank, lebih dari 40 persen menggunakan ponsel, dan angka ini terus berkembang pesat. Lebih dari 1 miliar orang yang tidak memiliki hubungan perbankan formal memiliki ponsel. India memiliki 370 juta kartu telepon seluler aktif (dikenal sebagai modul identitas pelanggan atau SIM) pada akhir Januari 2009 dan terus bertambah sekitar 15 juta per bulan. Pakistan mempunyai sekitar 90 juta koneksi dan bertambah 2 juta per bulan (ITU 2009; Mas dan Kumar 2008; Mas dan Siedek 2008).

**Tabel 8.1 Angka Penetrasi Nirkabel, 12-2003**

Kawasan	2003	2008	2012 (perkiraan)
Afrika	4,7	30,6	50,1
Asia dan Pasifik	13,1	39,1	60,8
Eropa Timur	20,5	102,8	134,7
Amerika Latin	19,7	70,4	90,8
Timur Tengah	17,8	61,9	98,3

Sumber: Mas dan Kumar 2008.

*Mobile banking* masih menghadapi tantangan penting—dari perspektif perkembangan teknologi terhadap keandalan operator dan persepsi nasabah. Masalah sehari-hari dengan ponsel antara lain layar kecil, *keyboard* kecil, konektivitas terbatas, dan koneksi buruk di daerah terpencil. Operator mengontrol keamanan sistem dan harus mengatasi koneksi buruk dari daerah-daerah terpencil. Interaksi mereka dengan nasabah yang selalu hati-hati dapat menjadi perbedaan antara penolakan dan adopsi teknologi dalam skala besar. Nasabah biasanya menolak teknologi baru dan sangat enggan untuk memercayai dana mereka ke suatu sistem nirkabel. Namun, upaya pendidikan nasabah dapat membantu mengatasi masalah tersebut. Masalah-masalah operasional tidak membatasi potensi revolusi keuangan mikro yang luas (mencakup pinjaman, tabungan, pembayaran, dan pengiriman uang) melalui ponsel.

Sektor keuangan Filipina, misalnya, telah menjadi yang terdepan dalam memanfaatkan ponsel dan jaringan untuk memberikan kemampuan transfer yang hemat biaya, volume tinggi, dan murah. Dua dari operator jaringan seluler di negara itu menawarkan fungsi yang setara dengan transaksi perbankan skala kecil bagi 5,5 juta estimasi pelanggan (Lyman, Pickens, dan Porteous 2008). Salah satu operator seluler, Globe Telecom, telah bermitra dengan Asosiasi Bankir Pedesaan Filipina menawarkan layanan “GCash” yang memungkinkan pelanggan untuk menggunakan pesan teks untuk membayar pinjaman maupun untuk menyetor, menarik, atau transfer dana dari rekening tabungan mereka dengan menggunakan jaringan agen GCash untuk menyetor atau menarik uang tunai.

Wizzit Bank di Afrika Selatan adalah contoh lain penggunaan telepon seluler yang menjanjikan untuk mentransfer nilai ke dan dari suatu lembaga keuangan. Pada 2002, Wizzit dipandang sebagai bank komersial virtual yang amat mengandalkan ponsel—tidak ada bangunan atau kantor cabang (Ivatury dan Pickens 2006a). Wizzit beraliansi dengan Bank Athena Afrika Selatan untuk memperoleh izin perbankan, dan mulai beroperasi pada 2005. Pelanggan dapat menggunakan ponsel mereka, anjungan tunai mandiri (ATM), terminal POS, dan jaringan Bank Athena Afrika Selatan untuk melakukan penyetoran, penarikan, pembayaran angsuran, transfer antar rekening, dan pengiriman uang domestik maupun internasional serta untuk pembayaran efek barang dan jasa. Pada Januari 2009, Wizzit memiliki 250.000 pelanggan yang mampu menyimpan dan menarik uang tunai melalui ponsel mereka (Lapper 2009). Melalui aliansi dengan Beehive, sebuah LKM pedesaan, Wizzit juga mengembangkan sayap untuk memberikan layanan bagi nasabah di daerah pedesaan yang terpencil.

## Sistem Jaringan

Terminal POS sering kali merupakan bagian dari jaringan bersama perantara keuangan; nasabah dari berbagai lembaga dapat menggunakan terminal dan agen yang sama untuk melakukan pembayaran. Penggunaan bersama infrastruktur jaringan ini memungkinkan lembaga keuangan dapat secara kolektif mencapai volume transaksi yang diperlukan untuk menutupi biaya peranti lunak, peranti keras, dan konektivitas yang dibutuhkan bagi penyediaan layanan pembayaran terdistribusi. Beberapa LKM, khususnya di sektor

koperasi, bekerja sama untuk menciptakan skala ekonomi yang memungkinkan mereka mengurangi biaya dan memperluas layanan dengan cara berinvestasi untuk teknologi pembayaran baru.

Transaccional Red Cooperativa (juga dikenal sebagai Red Coonecta), merupakan jaringan koperasi kredit yang dibentuk pada 2006 di Ekuador dengan bantuan dari Dewan Serikat Kredit Dunia (Saavedra 2007). Tingginya biaya pendirian kantor telah membatasi ekspansi koperasi. Selain itu, persaingan ketat bank-bank komersial pun membatasi kemampuan LKM kecil untuk mengembangkan portofolio mereka. Menanggapi situasi ini, koperasi memutuskan untuk membentuk suatu jaringan nasional untuk memfasilitasi akses anggota ke layanan. Tujuan dari dukungan dewan adalah memanfaatkan teknologi untuk mengintegrasikan koperasi sebanyak mungkin dan menyediakan akses ke layanan teknologi baru.

Pertumbuhan jaringan selama ini mengesankan. Selama 16 bulan pertama (melalui Agustus 2007), jaringan memasukkan satu keagenan per minggu dan mengembangkan jaringan 153 kantor dan 15 koperasi keuangan (sekitar sepertiga dari jumlah koperasi keuangan di negara ini). Layanan yang saat ini ditawarkan oleh Red Coonecta untuk anggotanya mencakup jaringan kantor cabang bersama, jaringan POS, kartu debit, distribusi pengiriman uang, dan pembayaran layanan utilitas publik. Jaringan baru-baru ini diintegrasikan ke dalam jaringan ATM nasional juga, dengan lebih dari 2.000 mesin di seluruh negeri. Dengan demikian, anggota koperasi dapat menggunakan ATM mana pun di negara itu untuk melakukan penarikan, penyetoran, dan pemeriksaan transaksi. Red Coonecta baru-baru ini melakukan ekspansi untuk menyertakan mata rantai layanan dengan jaringan nasional dan internasional dengan negara tetangga dan Credit Union Service Corporation Amerika Serikat. Koneksi AS ini memfasilitasi pengiriman uang dari imigran di Amerika Serikat ke anggota keluarga mereka di Ekuador.

## Pemrosesan Data Jarak Jauh

Dari Meksiko ke India, LKM menggunakan perangkat bergerak—*personal digital assistant* (PDA), *smartphone*, dan laptop—untuk menganalisis risiko nasabah dan untuk menentukan kelayakan kredit di lapangan. Peningkatan ini menghasilkan penghematan penting dalam hal dokumen formalitas dan waktu penyetujuan pinjaman serta meningkatkan pilihan nasabah. Biaya pemasangan dan operasional rendah, dengan pengembangan peranti lunak mulai dari US\$20.000 sampai US\$80.000, biaya peranti keras sekitar US\$100 per unit, dan kontrak pemeliharaan peranti lunak kurang dari US\$10.000 per tahun.

Penggunaan aplikasi *mobile* merupakan penghematan bagi nasabah karena mereka tidak harus meninggalkan tempat usaha mereka untuk mengajukan permohonan atau mengambil pinjaman. Ini juga berarti bahwa petugas kredit lebih produktif dalam hal jumlah nasabah yang dapat mereka layani dan kualitas kredit mereka. Evaluasi dan persetujuan aplikasi kredit, misalnya, memerlukan informasi rinci tentang nasabah, bisnis, anggota keluarga, dan aspek operasional lain yang terkait. Dengan menggunakan perangkat *mobile*, petugas kredit dapat memasukkan informasi secara langsung ke dalam sistem dan

dapat mengurangi jumlah kesalahan atau aplikasi yang kurang lengkap. Secara optimal, petugas kredit juga dapat mengakses seluruh informasi terdahulu mengenai nasabah dan menjalankan program penilaian kredit tentang nasabah yang sudah ada dengan pinjaman baru dan tentang nasabah baru, sering kali langsung menghasilkan keputusan kredit saat itu juga.

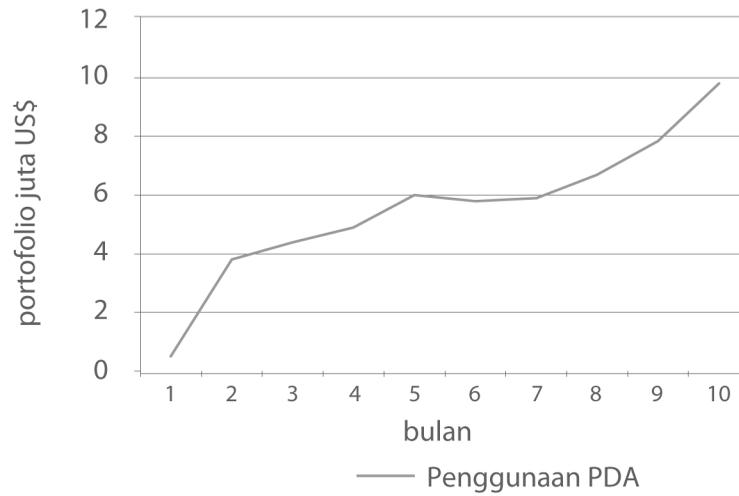
## Personal Digital Assistant

PDA dapat membantu LKM untuk membakukan metodologi pinjaman, mempersingkat waktu transaksi, meningkatkan efisiensi petugas kredit, dan meningkatkan akurasi data. PDA telah digunakan oleh ADOPEM (Republik Dominika), SKS Keuangan Mikro (India), BanGente (Bolivariana República de Venezuela), Banco Solidario (Ekuador), dan Compartamos dan Fincomun (keduanya di Meksiko).

Salah satu yang paling awal mengadopsi teknologi PDA untuk aplikasi keuangan mikro adalah Compartamos, penyedia keuangan mikro khusus yang memberdayakan perbankan pedesaan untuk nasabah perempuan di Meksiko. Compartamos mendapati bahwa PDA mampu meningkatkan efisiensi petugas kredit dan akses data di lapangan (Waterfield 2004). Akan tetapi, contoh Compartamos memperlihatkan adanya potensi masalah dengan penggunaan awal teknologi baru. Yakni, efisiensi penggunaan PDA dapat diciptakan hanya jika keseluruhan sistem informasi manajemen (MIS) stabil, sistem memungkinkan transfer data kecepatan tinggi antar-cabang untuk konsolidasi, dan jika memiliki dukungan teknis yang berkelanjutan. Sebagai hasil dari isu pengembangan peranti lunak dan segala permasalahan *interface* MIS-PDA, belakangan Compartamos menunda penggunaan PDA. Contoh Compartamos juga menunjukkan bahwa PDA memerlukan adanya produk pinjaman yang jatuh tempo untuk menghindari penyesuaian terus-menerus karena spesifikasi pinjaman dan persyaratan data terus berubah.

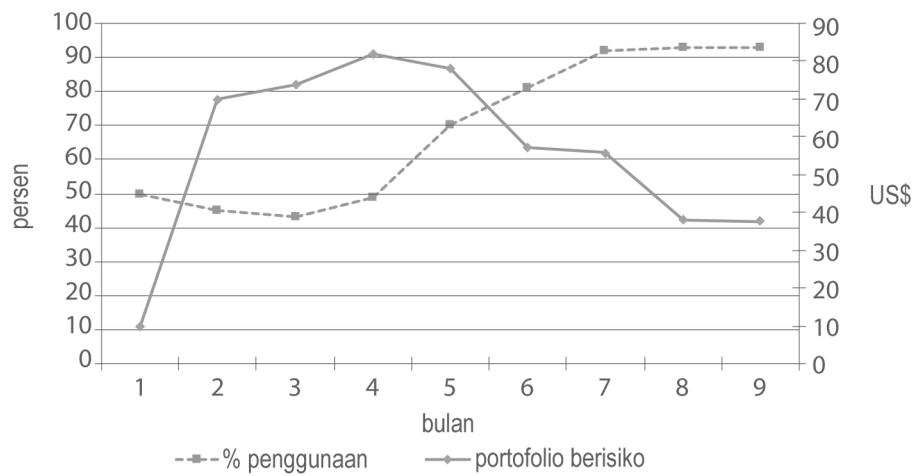
Namun demikian, untuk Banco Solidario di Ekuador, penggunaan PDA telah menghasilkan kemajuan yang signifikan dalam produktivitas dan efisiensi. Selama 10 bulan pertama di mana petugas kredit menggunakan PDA, portofolio kredit tumbuh kurang dari US\$2 juta hingga mencapai hampir US\$10 juta, seperti ditunjukkan Figur 8.2. Ada hubungan langsung antara penggunaan PDA dan menurunnya kredit bermasalah. PDA juga dapat membantu mengurangi tingkat risiko dalam portofolio pinjaman dan, alhasil, dapat meningkatkan manajemen risiko lembaga (lihat Figur 8.3).

**Figur 8.2 Kemajuan Portofolio dan Penggunaan PDA**



Sumber: Liu (2007).

**Figur 8.3 Penggunaan PDA dan Portofolio Berisiko**



Sumber: Liu (2007).

## Terminal POS

Telepon seluler adalah salah satu *interface* bagi sistem perbankan. Ponsel membutuhkan tingkat penetrasi yang tinggi dan dapat diandalkan, dengan koneksi jaringan yang baik agar efektif. Terminal POS adalah alat lain yang berpotensi sangat efisien untuk mewujudkan transaksi berbiaya rendah dengan cara yang sangat terdistribusi. Terminal POS umumnya menggunakan teknologi gesek kartu, pembaca *barcode*, dan modem untuk mengirimkan data dari kartu debit atau kredit ke perantara keuangan, sehingga memungkinkan terjadinya transaksi keuangan atau penjualan produk atau jasa. Spesifikasi minimum untuk terminal POS dijelaskan dalam Kotak 8.1.

### Kotak 8.1

#### Persyaratan Minimum Perangkat POS

Perangkat POS membutuhkan spesifikasi minimum sebagai berikut:

- *Card reader* yang dapat membaca informasi yang disimpan pada garis magnetik atau kartu cip (Pembaca juga dapat menulis informasi ke cip, jika dalam posisi *offline* dan kartu bersifat virtual—yaitu, tertanam dalam ponsel.)
- Sebuah *keypad* numerik yang melaluinya pengguna dapat memasukkan nomor identifikasi pribadi (PIN) dan jumlah transaksi
- Layar yang cukup besar untuk melihat dan memvalidasi informasi terkait transaksi
- Satu set kunci enkripsi yang tersimpan di dalam memori yang sangat aman dengan semua komunikasi antara terminal POS dan server bank disampaikan secara aman—tanpa kemungkinan dekripsi oleh pihak ketiga (standar kunci adalah dengan panjang minimal 128 bit.)
- Printer untuk mencetak tanda terima setiap transaksi (berhasil atau percobaan)

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Mas dan Siedek (2008).

Mitra POS bisa mencakup supermarket, apotek, pompa bensin, kantor pos, atau bisnis lain yang memiliki akses mumpuni untuk komunikasi jaringan dan kontak dengan audiens target. Agen harus dipilih secara hati-hati, namun, oleh karena mereka (1) menyediakan layanan pelanggan bagi perantara keuangan, (2) melaksanakan transaksi LKM di neraca mereka sendiri sedangkan dana tetap aman, dan (3) mengintermediasi jumlah uang yang cukup besar antara nasabah dan lembaga. Kepercayaan nasabah harus dijaga untuk intermediasi yang efektif. Oleh karena itu, orientasi nasabah yang kuat dan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan dan keterbatasan nasabah merupakan syarat bagi representasi LKM yang efektif.

LKM telah berhasil mengembangkan dan memanfaatkan jaringan luas agen POS antara lain di Brasil, Kolombia, Kenya, Maladewa, Mongolia, Pakistan, dan Filipina.<sup>2</sup> Di Brasil, bank telah bermitra dengan lebih dari 95.000 pedagang, kantor pos, dan penyelenggara undian lokal yang memiliki terminal POS dalam rangka menawarkan

<sup>2</sup> Lihat Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin, <http://www.cgap.org/p/site/c/tech/>, dan Barton dan lain-lain (2007).

jasa keuangan di 1.600 kota yang sebelumnya tidak memiliki atau memiliki sedikit bank (Mas dan Siedek 2008).

## Biometrik

Biometrik mengacu pada pengukuran karakteristik unik fisik seseorang, seperti sidik jari atau ciri-ciri wajah, untuk kepentingan verifikasi identitas. Teknologi ini mencatat ciri biometrik nasabah—sidik jari adalah yang paling sering digunakan—dan menyimpan informasi ini di basis data LKM dan, biasanya, pada kartu pintar yang digunakan nasabah untuk transaksi (Whelan 2003).

Pembaca biometrik dapat dipasang pada mesin ATM (mendorong pembuatan ATM biometrik—BTM) dan pada perangkat genggam, sehingga nasabah dapat memverifikasi identitas mereka dengan hanya menyentuh (dalam hal sidik jari) pemindai pembaca. Citra yang terpindai kemudian dibandingkan ciri biometrik nasabah yang tersimpan, baik yang terletak pada kartu pintar nasabah ataupun yang diakses melalui jaringan yang terhubung ke *server* LKM. Otentikasi terlaksana ketika citra terpindai sesuai dengan ciri biometrik asli.

Solusi biometrik memungkinkan nasabah dan LKM melakukan transaksi aman jarak jauh karena kehadiran staf tidak diperlukan. Dalam hal menggantikan tanda tangan, biometrik juga dapat secara signifikan mengurangi data cetak yang harus diproses dan diarsipkan, di mana sering kali menjadi salah satu komponen pengelolaan informasi yang paling banyak menyerap tenaga kerja. Biometrik berfungsi secara lebih baik daripada tanda tangan karena hampir tidak mungkin untuk dipalsukan. Biometrik menjadi sarana yang aman bahkan untuk nasabah buta huruf dalam mengotorisasi transaksi. Teknologi Biometrik juga memiliki keuntungan lebih dibandingkan *password* dan nomor PIN yang mudah terlupa atau dapat dialihkan dari orang ke orang. Biometrik dan teknologi *smart card* telah dikerahkan di PT Bank Danamon di Indonesia, ICICI Bank di India, dan Prodem Fondo Financiero Privado (FFP) di Bolivia yang juga dikabarkan mampu menurunkan biaya pengadministrasian transaksi keuangan mikro yang bervolume tinggi, tetapi bernilai kecil (Yeo 2008).

Contoh Prodem FFP di Bolivia menggambarkan potensi biometrik untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keamanan transaksi keuangan mikro. Prodem FFP pertama kali memperkenalkan solusi biometrik pada 2000, dengan menyusun sendiri peranti lunaknya untuk mengintegrasikan pembaca biometrik dan *smart card* dengan MIS (sistem informasi manajemen) miliknya. Di 54 kantor cabang Prodem FFP, komputer dilengkapi dengan pembaca kartu dan pemindai sidik jari. *Teller* mampu memverifikasi identitas pelanggan secara lebih cepat dan mempersingkat waktu transaksi. BTM juga telah banyak terpasang di kantor FFP Prodem sehingga nasabah dapat melakukan kegiatan tabungan, transfer, dan penyaluran kredit secara aman tanpa harus menunggu layanan *teller*.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Informasi yang disajikan pada studi kasus FFP Prodem diambil dari Whelan (2003), dengan kontribusi dari staf Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin dan staf eChange, LLC.

## Biaya, Risiko, dan Tantangan

Menerapkan teknologi baru akan sangat bermanfaat untuk MFI dan nasabah mereka, tapi hal tersebut sering kali sangat mahal, berisiko, dan mengganggu lembaga. Tantangan-tantangan terjadi setiap kali teknologi baru diperkenalkan dalam intermediasi keuangan. Keberhasilan mengelola program implementasi teknologi membutuhkan perencanaan yang hati-hati dan banyak faktor yang harus diperhatikan. Manajemen perlu menentukan tujuan-tujuan spesifik dari sebuah proyek teknologi untuk menilai variabel-variabel yang akan memengaruhi biaya dan manfaat, dan untuk mengevaluasi apakah proyek akan sepadan. Selain biaya peranti keras dan peranti lunak, biaya pelatihan, pemeliharaan, dan peningkatan harus disertakan di dalam perencanaan.

Sebelum memutuskan untuk mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi baru, LKM harus memeriksa tujuan dan mengevaluasi status dan pemanfaatan sistem yang ada. Jika manajemen bermaksud merombak ulang seluruh sistem, maka yang terbaik adalah dengan melakukannya secara bertahap. Sebagai contoh, solusi inovatif untuk pemrosesan pinjaman dan distribusi pembayaran memerlukan MIS yang andal. Mempelajari bagaimana menganalisis informasi yang berasal dari sistem ini dan bagaimana menerapkannya terhadap keputusan bisnis sering kali menjadi tantangan besar tersendiri bagi lembaga.<sup>4</sup>

Untuk menilai keuntungan atas investasi proyek teknologi, LKM harus memperhatikan biaya dan manfaat yang timbul secara transaksional. Sering kali, teknologi keuangan mikro membutuhkan investasi dalam skala ekonomi yang besar untuk menjadi layak. Dengan volume transaksi yang diperkirakan atau jumlah rata-rata dari setiap transaksi, biaya komunikasi untuk otorisasi pembayaran melalui kabel, telepon seluler, atau jaringan *broadband*, misalnya, mungkin terlalu tinggi untuk dijadikan dasar pembiayaan jaringan POS. Di daerah-daerah yang penduduknya atau kegiatan ekonominya tidak terlalu padat, untuk mencapai volume transaksi cukup tinggi sering kali mengharuskan banyak lembaga untuk saling bekerja sama dan berinvestasi bersama dalam teknologi baru.

LKM juga harus mempertimbangkan keinginan dan kemampuan pengguna untuk memanfaatkan teknologi baru, dengan mengacu preferensi dan situasi nasabah. Misalnya, jika menurut nasabah lebih nyaman dan efisien untuk bertransaksi di bank, maka mungkin nasabah tidak akan memanfaatkan cara-cara baru dalam melakukan bisnis (seperti ponsel atau ATM). Dalam kasus-kasus semacam ini, investasi LKM untuk perangkat pemrosesan jarak jauh mungkin tidak dianggap layak suatu investasi terkait ataupun pelatihan staf, dan biaya pendidikan nasabah. Ada juga unsur-unsur teknologi baru yang mengurangi niat nasabah untuk menerapkannya. Nasabah mungkin tidak cukup nyaman dengan ponsel yang penuh dengan urutan langkah beberapa menu dengan tombol kecil pada layar kecil. Staf lapangan mungkin tidak memiliki akses ke pasokan listrik yang andal untuk mengisi ulang perangkat genggam, atau agen POS mungkin akan mengalami gangguan umum layanan telepon, sehingga mengganggu transaksi.

---

<sup>4</sup> Untuk sumber daya pada perencanaan dan pelaksanaan proyek-proyek teknologi, lihat *Teknologi Proyek Progresif* (2009) dan *TechSoup* (2009).

Selain risiko teknologi dan operasional, LKM perlu mengantisipasi risiko baru yang bakal muncul. Sebagai contoh, sebuah lembaga atau agen terminalnya mungkin tidak mampu mempertahankan tingkat likuiditas yang memadai jika nasabah melakukan penarikan luar biasa besar di daerah tertentu. Dalam hal sistem pembayaran terdistribusi, LKM harus menjaga keamanan transaksi serta harus tahu bagaimana mengidentifikasi dan menghentikan transfer dana gelap.

Untuk pemerintah, ada berbagai kebijakan yang kompleks dan masalah regulasi yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan bagaimana agar teknologi baru dalam keuangan mikro dapat berkembang, terutama berkenaan dengan pembayaran sistem terdistribusi. Regulator harus memodifikasi lingkungan yang memengaruhi sektor telekomunikasi, keuangan, dan ritel. Kotak 8.2 mencantumkan prasyarat yang diperlukan untuk pembentukan jaringan elektronik pembayaran kredit mikro. Hal ini mencakup sejumlah isu generasi berikutnya dan prinsip dasar yang harus dipertimbangkan oleh regulator dan pembuat kebijakan sehingga mereka dapat mewujudkan saluran pembayaran baru yang aman.<sup>5</sup>

Pengenalan teknologi baru dalam keuangan mikro harus memenuhi aturan undang-undang. Sebagai contoh, penggunaan agen ritel yang dilengkapi dengan terminal POS untuk transaksi kas (baik tunai masuk maupun keluar) harus diatur secara hati-hati untuk menghindari penyalahgunaan. Juga, dengan munculnya aturan anti pencucian uang berbasis risiko dan peraturan yang disebabkan oleh risiko pendanaan terorisme atau perdagangan narkoba, teknologi baru transaksi keuangan seperti *mobile banking* dapat menjadi titik perhatian. Mengadaptasi praktik peraturan yang ada dengan realitas

#### **Kotak 8.2** Peraturan dan Pedoman Kebijakan Perbankan Tak Berkantor Cabang

Pedoman mengatur hal-hal sebagai berikut:

- Mengizinkan outlet ritel bukan bank untuk melayani sebagai agen dan melakukan pembatasan atas kisaran agen dan tipe hubungan yang dibolehkan.
- Mengembangkan pendekatan kontraterorisme dan anti-pencucian uang disesuaikan dengan realitas transaksi kecil jarak jauh yang dilakukan melalui agen jaringan.
- Memperjelas batas-batas hukum antara pembayaran ritel, *e-money*, dan instrumen nilai tersimpan serta simpanan bank lainnya.
- Membuat kategori peraturan untuk nilai yang disimpan secara elektronik yang memungkinkan partisipasi bukan bank menurut ketentuan yang ditetapkan.
- Menciptakan mekanisme yang tegas tetapi sederhana untuk perlindungan konsumen, mencakup masalah terkait agen eceran, ganti rugi, transparansi harga, dan privasi data konsumen.
- Mempertimbangkan kemungkinan lanskap kompetitif berkisaran lebih panjang hari ini dan cara untuk mencapai tujuan implikasi interoperabilitas.

*Sumber:* Adaptasi oleh penulis dari Lyman, Pickens, dan Porteous (2008).

<sup>5</sup> Pasar Filipina yang rendah biaya dan kompetitif adalah sebuah lingkungan yang menguntungkan bagi solusi ponsel. Lihat Ivatury dan Pasricha (2005) serta Ivatury dan Pickens (2006b).

keuangan mikro teknologi yang berkembang pesat bisa jadi sangat menantang, terutama mengingat nilai rendah, tinggi volume transaksi yang terlibat. Diskusi tentang kerangka peraturan untuk transaksi keuangan ini meliputi perangkat nilai tersimpan (seperti ponsel), perlindungan konsumen, pengawasan sistem pembayaran, dan cara-cara untuk meningkatkan kompetisi di antara penyedia layanan serupa.

## Kesimpulan

LKM mengadopsi sejumlah inovasi teknologi yang berbeda dengan bukti potensi untuk secara dramatis mengurangi biaya layanan bagi sejumlah besar nasabah dengan nilai transaksi rendah, dan aplikasi baru pun terus dikembangkan. Pada contoh-contoh terbaik, seperti pengalaman Banco Solidario Ekuador, adopsi teknologi pengiriman baru dapat meningkatkan pendapatan dan dapat memperluas jangkauan kepada nasabah baru. Menerapkan teknologi secara berhasil melibatkan banyak hal lebih dari sekadar memperoleh peralatan. Seperti ditunjukkan pada contoh kasus Compartamos, diperlukan pemahaman yang jelas tentang tujuan bisnis, prioritas, dan persyaratan—dan evaluasi menyeluruh atas biaya dan manfaat. Bahkan saat itu, banyak tantangan yang terkait dengan keberhasilan penerapan teknologi tersebut, termasuk (1) kapasitas lembaga dan nasabah, (2) akses ke infrastruktur komunikasi yang andal, (3) skala ekonomi yang memadai, dan (4) cara untuk mempraktikkan peraturan.

Dari perspektif pemerintah, teknologi baru yang diterapkan untuk transaksi keuangan dapat menimbulkan masalah regulasi yang serius dan dapat bertentangan dengan pendekatan pengawasan standar. Namun, seperti ditunjukkan dari pengalaman beberapa negara, nasabah dan LKM bisa mendapatkan manfaat luar biasa dari penerapan teknologi baru di bidang penyediaan jasa keuangan. Manfaat bagi LKM dalam menggunakan agen-agen mencakup penghematan biaya; membaiknya produktivitas dan efisiensi, peningkatan kenyamanan dan berkurangnya biaya transaksi bagi nasabah, dan, akhirnya, basis nasabah yang lebih besar.

## Referensi

- Barton, Susana, Carlos del Busto, Christian Rodriguez, dan Alice Liu. 2007. "Client-Focused MFI Technologies Case Study." *microReport 77*, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.
- ITU (International Telecommunication Union). 2009. *Measuring the Information Society: The ICT Development Index*. Geneva: ITU.
- Ivatury, Guatam, dan Nicole Pasricha. 2005. "Funding Microfinance Technology." Donor Brief 23, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Ivatury, Guatam, dan Mark Pickens. 2006a. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers: Evidence from South Africa." Consultative Group to Assist the Poor, World Bank, and United Nations Foundation, Washington, DC.

- \_\_\_\_\_. 2006b. "Mobile Phones for Microfinance." Brief, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Lapper, Richard. 2009. "A Call to South Africa's Masses." *Financial Times*, 7 Januari.
- Liu, Alice. 2007. "Client-Focused MFI Technologies: Case Study." Makalah disajikan pada lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, 15 Agustus.
- Lyman, Timothy, Mark Pickens, dan David Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." Focus Note 43, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Mas, Ignacio, dan Kabir Kumar. 2008. "Banking on Mobiles: Why, How, for Whom?" Focus Note 48, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Mas, Ignacio, dan Hannah Siedek. 2008. "Banking through Networks of Retail Agents." Focus Note 47, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Progressive Technology Project. 2009. "Tech Assistance Resources." <http://progressivetech.org/techassistance-resources>.
- Saavedra, Santiago. 2007. "Red Transaccional del Ecuador." Makalah disajikan pada lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, 15 Agustus.
- Siedek, Hannah. 2007. "CGAP Programa de tecnología: Una incubadora para la innovación." Makalah disajikan pada lokakarya di Bank Dunia, Washington, DC, 15 Agustus.
- TechSoup. 2009. "Technology." <http://www.techsoup.org/learningcenter/techplan/index.cfm>.
- Waterfield, Charles. 2004. "Personal Digital Assistants." IT Innovation Series, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Whelan, Steve. 2003. "Biometrics Technology." IT Innovation Series, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Yeo, Vivian. 2008. "Asian Banks Look to Smart Cards for Microfinance Boost." *Business Week*, 8 Januari.

## Sumber Tambahan

- Consultative Group to Assist the Poor. <http://www.cgap.org>.
- Lyman, Timothy R., Gautam Ivatury, dan Stefan Staschen. 2006. "Empleo de agentes en la banca sin sucursales para los pobres." Focus Note 38, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Technology Resource Group. <http://www.techrg.com/>.
- Wright, Graham, Nick Hughes, Brian Richardson, dan David Cracknell. 2006. "Mobile Phone-Based E-Banking: The Customer Value Proposition." Briefing Note 47, MicroSave, Nairobi, Kenya.



---

## GLOSARIUM

**Akses terhadap keuangan**—Akses terhadap keuangan adalah kemudahan di mana usaha dan rumah tangga mampu dan memenuhi syarat untuk mendapatkan kredit dan jasa keuangan lainnya secara tepat waktu dan terjamin dan dengan biaya terjangkau. Sebagai contoh, akses terhadap keuangan bagi orang-orang miskin dapat dirasakan secara langsung pada tingkat jaminan dan dokumentasi yang diperlukan untuk pinjaman melalui presentasi formal penggunaan dana bisnis dan syarat saldo minimum pada rekening tabungan.

**Majelis atau majelis umum**—badan ini digunakan oleh beberapa lembaga swadaya masyarakat (LSM) untuk memilih, menunjuk, atau menyetujui anggota dewan direksi. Dalam beberapa kasus, majelis mungkin merupakan badan perwakilan yang dipilih oleh anggota LSM. Dalam kasus lain, setiap anggota LSM mungkin memiliki suara sendiri di majelis umum.

**Biometrik**—Biometrik adalah ukuran karakteristik unik dari fisik seseorang, seperti sidik jari atau bentuk wajah, untuk memverifikasi identitas. Teknologi mencatat tampilan biometrik nasabah—sidik jari yang paling sering digunakan—dan menyimpan informasi ini di basis data lembaga keuangan mikro (LKM) dan, biasanya, pada *smart card* yang digunakan nasabah untuk transaksi.

**Dewan direksi**—Dewan direksi adalah sekelompok individu yang dipilih atau ditunjuk untuk menetapkan kebijakan manajemen kelembagaan dan membuat keputusan mengenai isu-isu besar. Di LSM, dewan direksi sering dipilih oleh majelis umum atau ditunjuk oleh pendiri LSM. Di lembaga-lembaga milik pemegang saham, dewan direksi dipilih oleh pemegang saham.

**Opsi penarikan tangguhan**—Opsi penarikan ditangguhkan (*deferred drawdown option*—DDO) memungkinkan negara peminjam dana dari Bank Dunia untuk menunda pencairan pinjaman selama periode tertentu, daripada dana penarikan cair segera setelah persetujuan. Risiko bencana DDO (*catastrophe risk DDO*—CAT DDO) menyediakan likuiditas secara segera menyusul bencana alam yang menghasilkan deklarasi keadaan darurat.

**Financial lease**—Di bawah ketentuan *financial lease*, nasabah membayar harga peralatan secara penuh, ditambah bunga, dalam pembayaran angsuran selama periode sewa. Pada akhir masa sewa, nasabah bisa membeli peralatan langsung dengan jumlah nominal (biasanya sisa biaya aset).

**Pemegang saham institusi**—Pemegang Saham adalah orang atau badan yang memiliki saham atau ekuitas dalam LKM. Pemegang Saham mungkin termasuk investor swasta individu, LSM, atau investor institusi lainnya. Dalam serikat kredit, pemegang saham sering disebut sebagai anggota.

**Pemangku kepentingan institusi**—stakeholder mewakili pemilik dan kelompok pemilik tidak dengan kepentingan sah dalam kinerja perusahaan dan dengan pengaruh yang mungkin memiliki dampak positif atau negatif terhadap kinerja komersial sebuah perusahaan dan keberlanjutan jangka panjang. Pemangku kepentingan mencakup regulator, penyedia dana, karyawan, nasabah, dan masyarakat yang lebih besar.

**Sistem informasi manajemen**—Sistem informasi manajemen (MIS) adalah sistem pengumpulan, pengarsipan, pengambilan, dan penggunaan informasi. Dalam keuangan mikro mencakup rekam jejak kredit produktivitas pegawai serta saldo dan jadwal pembayaran nasabah. Sistem informasi yang baik sangat penting untuk membuat penilaian kualitas portofolio kredit dan variabel lain yang paling memengaruhi biaya dan risiko secara tepat waktu.

**Kredit mikro**—Kredit mikro adalah penyediaan kredit disesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas mikro dan rumah tangga berpendapatan rendah. Lembaga penyedia kredit mikro biasanya dilarang oleh hukum nasional untuk memobilisasi tabungan atau menyediakan jasa keuangan lainnya di luar kredit.

**Keuangan mikro**—Keuangan mikro adalah penyediaan layanan keuangan dasar (seperti kredit, tabungan, transfer uang, dan asuransi mikro) untuk usaha kecil dan orang miskin. Orang yang hidup dalam kemiskinan memerlukan berbagai macam jasa keuangan untuk menjalankan bisnis mereka, membangun aset, kebutuhan konsumsi, dan untuk mengelola risiko. (Lihat Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin, <http://www.cgap.org>).

**Lembaga Keuangan Mikro**—LKM adalah perantara keuangan yang menawarkan produk khusus (seperti kredit, tabungan, dan layanan pembayaran) yang cocok dengan kebutuhan dan kapasitas rumah tangga berpendapatan rendah dan usaha mikro. Beberapa diatur, diawasi lembaga keuangan (seperti bank dan *credit union*) sementara yang lain lebih informal (seperti perputaran tabungan dan asosiasi kredit, bank desa, dan lembaga-lembaga nonpemerintah kredit mikro).

**Asuransi mikro**—Asuransi mikro adalah “sistem manajemen risiko di mana individu, bisnis, dan organisasi lain atau badan, dengan imbalan pembayaran sejumlah uang (premi), menawarkan kesempatan untuk berbagi risiko kerugian keuangan yang dimungkinkan melalui kompensasi jaminan kerugian akibat bahaya dalam kondisi tertentu” (<http://www.microfinancerisk.org/pages/Glossary.asp?SectionID=10>). Asuransi mikro adalah himpunan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas mikro dan rumah tangga berpendapatan rendah sebagai kelompok sasaran nasabah yang spesifik.

**Peraturan non-kehati-hatian**—Peraturan ini adalah seperangkat aturan pemerintah yang berlaku untuk keuangan mikro dan yang tidak mengukur kesehatan keuangan LKM. Contohnya mencakup penyaringan manajer dan pemilik yang tidak layak atau keperluan pelaporan transparan dan terbuka.

**Lebih dari target**—Lebih dari target adalah skala usaha penyedia jasa keuangan, biasanya diukur dalam hal jumlah nasabah aktif, rekening pinjaman aktif, aktif tabungan, atau pengukuran lain cakupan nasabah.

**Sistem titik penjualan**—Dari segi keuangan mikro, sistem titik penjualan (*point of sale*—POS) terdiri dari terminal yang dimiliki jaringan bersama oleh perantara keuangan. Nasabah dari sejumlah lembaga dapat menggunakan terminal dan agen yang sama untuk melakukan pembayaran. Berbagi infrastruktur jaringan memungkinkan lembaga keuangan untuk mencapai volume transaksi kolektif yang dibutuhkan untuk menutup biaya peranti lunak, peranti keras, dan konektivitas yang dibutuhkan untuk menyediakan layanan pembayaran terdistribusi. POS terminal umumnya menggunakan teknologi kartu *swipe*, pembaca kode bar, dan modem untuk mengirimkan data dari kartu debit atau kredit untuk perantara keuangan, sehingga memungkinkan transaksi keuangan atau penjualan produk atau jasa.

**Peraturan kehati-hatian**—Peraturan ini melindungi kesehatan keuangan LKM untuk mencegah hilangnya uang deposan atau rusaknya kepercayaan dalam sistem keuangan atau keduanya. Contohnya mencakup persyaratan kecukupan modal dan aturan penyisihan kerugian kredit. Subjek LKM pada peraturan kehati-hatian terkadang mengacu pada “LKM teregulasi,” sementara subjek LKM hanya pada peraturan non-kehati-hatian terkadang mengacu pada “MFI non-teregulasi”.

**Manajemen risiko**—Manajemen risiko adalah pendekatan terstruktur untuk mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, dengan cara (1) mengidentifikasi potensi sumber kerugian, (2) mengukur konsekuensi keuangan dari kerugian yang terjadi, dan (3) menggunakan kontrol untuk meminimalkan aktual kerugian atau konsekuensi keuangan. Strategi manajemen risiko mencakup transfer risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menerima beberapa atau seluruh konsekuensi risiko tertentu.

**Pengawasan**—Proses penegakan aturan pemerintah. Lembaga keuangan yang berlisensi dan dimonitor (diawasi) oleh pemerintah harus mematuhi seluruh persyaratan dan peraturan. Jika mematuhi, mereka dapat menerima deposito dari masyarakat. Kegagalan untuk mematuhi dapat mengakibatkan denda atau hilangnya lisensi perbankan.

**Triple bottom line**—Pengukuran keberhasilan institusi dan keberlanjutan berdasarkan tiga “baris bawah”: manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan.

---

# INDEKS

## A

ACCIÓN CAMEL 15  
ACCIÓN International xiv, 13, 15, 18, 74  
ACCIÓN International Network 74  
Alvaro Uribe 53, 81  
América Leasing v, 87–89  
ANED v, xiii, xv, 84, 86, 87, 90  
asuransi mikro vii, xii–xiv, 8, 14, 34, 53–55, 57–61,  
63–65, G-2, G-3

## B

Basel II Accord 11  
Benjamin Franklin 41  
Bill Gates 105

## C

CAGP xii, 13, 42, 106  
Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuels  
xv, 83  
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito xvi, 6  
CAMEL xv, 13, 15, 32

*Capital Adequacy, Asset Quality, Management,  
Earnings, and Liquidity Management* xv, 13,  
32

CECAM xv, 83, 89  
CHF International 68, 72, 73, 79  
CMAC xvi, 21  
Consultative Group to Assist the Poor xi, xii, xiv,  
xv, 13, 37, 38, 46, 47, 51, 52, 66, 116, 117

## F

*financial lease* 82, 86, 88, G-2  
Finarca v, xvi, 87, 88  
FUNHAVI v, xvi, 72, 73, 76, 78

## I

IDDI xvi, 32  
IFC v, xvi, 88, 89  
IKM xvi, 22  
Instituto Dominicano de Desarrollo Integral xii,  
xvi, 18, 32  
instrumen investasi keuangan mikro xvi, 22  
Internationale Projekt Consult GmbH 7  
International Finance Corporation xi, xvi, 22, 51,  
61, 88

**J**

John Rockefeller 91

**K**

Kecukupan Modal, Kualitas Aset, Manajemen, Laba, dan Manajemen Likuiditas xv, 13, 32

Kelompok Konsultatif untuk Membantu Masyarakat Miskin xi, xii, xv, 13, 112, 113, G-2

keuangan mikro vii–xiv, xvi, 2, 4, 5, 7, 11, 12, 15, 18, 20–22, 25–27, 32, 42, 48–50, 54, 57, 68–77, 86, 92, 95, 106, 108, 110, 113–116, G-1–G-3

**L**

Le Corbusier 67, 78

lembaga keuangan mikro vii, xii, xiii, xvi, 2, 18, 21, 42, 57, 60, 68, 92, G-1, G-2

Lembaga Swadaya Masyarakat xvi, 19, 58

LKM iii–v, vii, viii, xvi, 2, 4–15, 18–25, 27, 29, 31, 32, 34–37, 42–47, 49, 50, 57–61, 63, 64, 68–72, 74–78, 82–87, 89, 92–103, 106, 108–110, 112–116, G-1–G-3

LSM iii, xvi, 19, 20, 23, 58, 101, G-1, G-2

**M**

MFI xvi, 52, 114, 116, 117, G-3

MFI's 2, 38

MiBanco 68, 74, 75, 76

MiCasa v, 74, 75, 78

*microfinance institutions* 2

*microfinance investment vehicle* xvi, 22

*microleasing* vii, xiii, xiv, 82–87, 89

MIV xvi, 22

**O**

*operational lease* 82

**P**

pajak pertambahan nilai 85, 87

pemangku kepentingan 20, 21, 23, 24, 25, 26, 37

*point of sale* xvi, 106, G-3

portofolio kredit 2, 4, 7, 10, 12

POS vi, xvi, 106, 108, 109, 112, 114, 115, G-3

ProCredit xiv, 7

**R**

Ray Bradbury 1

risiko eksternal 2, 13

risiko internal 2, 13

risiko keuangan 2

risiko kredit 2, 6

risiko likuiditas 4

risiko pasar 2

**S**

Saint-Exupery 81, 82

Savings and Agricultural Credit Cooperative Society xv, 83

Sociedad Financiera de Objeto Limitado xvii, 74

SOFOL v, xvii, 74

*stakeholder* 20, G-2

Sun Tzu 17, 38

**T**

titik penjualan 106, G-3

**U**

usaha mikro viii, 7, 8, 10, 14, 15, 54, 55, 58, 63, 65, 68, 71, 74, 82–84, 87, 88, 92–95, 100, 101, 102, G-2

**V**

*value added taxes* 85

VAT xvii, 85

VATs 85

**W**

wali amanat iv, 24