

Nota Fokus

NO. 13

AGUSTUS 1998



Serial Fokus ini merupakan bahan utama CGAP yang diberikan kepada pemerintah, para pendonor dan swasta serta institusi keuangan yang menjalankan penerapan terbaik pada pengusaha keuangan mikro. Silahkan hubungi FOCUS, di sekretariat CGAP beserta komentar, kontribusi atau untuk menerima makalah lainnya pada seri ini di:

1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Tel.: 202.473.9594

Fax: 202.522.3744

E-mail:
cgap@worldbank.org

Web site:
www.cgap.org

© 1998,
The Consultative Group to
Assist the Poor

STRATEGI MOBILISASI TABUNGAN: PELAJARAN DARI EMPAT PENGALAMAN

Pendahuluan

Di seluruh dunia, rumah tangga miskin menabung dalam berbagai bentuk dan untuk berbagai tujuan. Meskipun bukti empiris memberi kesan bahwa orang miskin akan menabung jika lembaga keuangan dan fasilitas tabungan yang sesuai tersedia, tetapi perkembangan untuk membentuk lembaga keuangan mikro (LKM) sebagai perantara penyedia jasa keuangan penuh hanya mengalami sedikit kemajuan. Sebenarnya, pada saat ini sebagian besar LKM hanya menawarkan kredit, sedangkan mobilisasi tabungan hanya menjadi salah satu bagian dari keuangan mikro yang terlupakan.

Kelompok Kerja CGAP yang menangani masalah tabungan, yang dibentuk pada tahun 1996 dan diketuai oleh GTZ (mewakili Jerman), belum lama ini telah menyelesaikan beberapa studi kasus terhadap 4 (empat) LKM yang menghimpun tabungan dan sebuah karya tulis perbandingan masalah terkait. *Focus Note* ini mewakili ringkasan dari beberapa studi tersebut.

Potensi untuk Mobilisasi Tabungan

Orang cenderung menabung untuk mengimbangi aliran pendapatan yang tidak menentu. Rumah tangga miskin menabung untuk berbagai tujuan, seperti asuransi untuk kesehatan yang buruk, cacat jasmani dan keadaan darurat lainnya, investasi, kewajiban sosial dan agama, dan konsumsi untuk masa depan. Rumah tangga miskin menabung uang, barang (ternak, emas, butir padi, bahan mentah, dan sebagainya), dan memanfaatkan kelompok arisan dan kelompok swadaya masyarakat yang bergerak baik di bidang keuangan maupun bukan bidang keuangan karena keterbatasan akses terhadap fasilitas tabungan yang layak.

Bukti telah menunjukkan bahwa orang miskin akan menyimpan uang dalam bentuk rekening tabungan pada lembaga keuangan apabila fasilitas yang sesuai tersedia. Beberapa faktor berikut mempengaruhi keputusan rumah tangga untuk memiliki rekening tabungan:

- *Jaminan keamanan serta keyakinan dan kepercayaan pada tempat menyimpan tabungan*, dengan kata lain, “faktor kepercayaan”.
- *Likuiditas dari pilihan tabungan*. Akses yang cepat atas simpanan, khususnya, sangat penting bagi rumah tangga miskin bilamana terjadi keadaan darurat dan peluang investasi muncul secara tiba-tiba.
- *Biaya transaksi, misalnya biaya pembukaan dan penutupan rekening tabungan*. Waktu yang terbuang untuk pergi ke lembaga keuangan, mengantri, dan menye-



Membangun layanan keuangan untuk kaum miskin



lesaikan urusan surat-menyurat dapat mengakibatkan biaya tinggi yang membuat pendapatan yang tampaknya positif ternyata menjadi negatif. Dengan terpaksa penabung kecil akan lebih memilih cara tidak formal dalam menabung.

- *Tingkat suku bunga nyata.* Meskipun terbukti bahwa orang di pedesaan tetap menabung bahkan dalam kondisi pendapatan negatif yang ditawarkan oleh sektor informal; di banyak negara permintaan untuk produk tabungan dari semua penabung, termasuk orang miskin, telah bertambah seiring dengan kenaikan suku bunga.

Manfaat Mobilisasi Tabungan bagi LKM

Mobilisasi tabungan dapat membantu LKM memperluas dan memperdalam jangkauan mereka. Lebih banyak rumah tangga miskin yang memilih untuk memanfaatkan jasa tabungan daripada jasa perkreditan. Pada umumnya, rumah tangga miskin mungkin akan mengandalkan pada tabungan terlebih dahulu sebelum mereka mengajukan permintaan untuk kredit. Lagi pula, simpanan masyarakat merupakan sumber dana yang tidak begitu mudah hilang dibandingkan sumber alternatif lainnya, seperti fasilitas rediskonto dari Bank Sentral atau dana dari agen donor. Oleh karena itu, sumber pendanaan yang stabil ini dapat memperluas operasi pemberian kredit dan juga bermanfaat untuk peminjam miskin.

Mobilisasi tabungan kecil dan mikro dapat memberikan manfaat bagi kelangsungan hidup diri sendiri melalui ketersediaan dana lebih murah bagi LKM dibandingkan dengan dana dari pasar antar bank. Meskipun demikian, mungkin akan ada tukar tambah antara biaya keuangan yang lebih rendah dengan biaya yang relatif tinggi bagi mobilisasi dan pengelolaan tabungan kecil.

Menarik pemilik dana secara bertahap bisa membangkitkan orientasi pada permintaan yang lebih kuat dan sikap hemat dalam kegiatan operasional LKM serta meningkatkan kepercayaan masyarakat. Semenjak penabung menjadi pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang penting dalam

lembaga penggalang tabungan, maka lembaga-lembaga tersebut dipaksa untuk meningkatkan keanekaragaman produk serta efisiensi pelayanan bagi para penabung. Lagi pula, peraturan dan pengawasan **efektif** berdasarkan prinsip kehati-hatian dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat pada operasional keuangan LKM.

Tantangan dari Mobilisasi Tabungan oleh LKM

Lingkungan makro ekonomi dan sektor keuangan yang saling bertolak-belakang. Bahkan LKM yang paling efisien pun mengalami kesulitan untuk menggalang tabungan dari pelanggan miskin bila mana terjadi kekacauan politik dan tingkat inflasi tahunan yang tinggi. Bilamana terjadi ketidakpastian akan masa depan, maka orang lebih menyukai memiliki aset daripada tabungan sebagai peredam ketidakstabilan. Juga, LKM menganggap mobilisasi tabungan sebagai usaha yang tidak menguntungkan apabila pemerintah banyak campurtangan melalui pengendalian tingkat suku bunga dan kredit bersubsidi.

Ketiadaan kerangka aturan yang disusun sesuai dengan ciri-ciri khusus dari LKM. Dengan ketiadaan peraturan khusus berdasarkan prinsip kehati-hatian bagi keuangan mikro, maka kebanyakan LKM terpaksa merubah bentuk usaha mereka menjadi lembaga keuangan formal. Bagaimanapun juga, untuk menjadi lembaga formal, LKM harus memenuhi persyaratan modal minimum yang tinggi dan persyaratan yang sangat banyak untuk dokumentasi perkreditan dan agunan yang sulit dipenuhi oleh sebagian besar dari mereka. Di samping itu, semua ketentuan hukum yang ada tidak disesuaikan dengan besarnya resiko yang ditanggung oleh LKM tersebut, seperti perputaran dana pinjaman yang tinggi karena tenor pinjaman yang pendek atau penggunaan dari agunan pengganti.

Kemampuan manajemen yang lebih canggih. Walaupun sebagian LKM memiliki pengalaman tentang penyeleksian pelanggan dan pemantauan pelunasan pinjaman untuk memperkecil kemungkinan gagal bayar, persyaratan manajemen resiko dijalankan secara lebih ketat dan kompleks guna melindungi penabung kecil. LKM penggalang

tabungan perlu melatih dan memotivasi karyawan mereka untuk menjawab tantangan penyesuaian aset dengan liabilitas (menyelaraskan tanggal jatuh tempo dengan ukuran semua rekening kredit kecil dan tabungan yang berbeda) guna mengelola likuiditas dengan cara yang tepat. Rentang suku bunga (perbedaan antara biaya yang dikeluarkan untuk memobilisasi tabungan dengan pendapatan dari pinjaman yang disalurkan) perlu dikelola dengan cermat untuk menjaga kesinambungan lembaga/usaha. Perhitungan biaya dan pengendalian pengeluaran bisa menghambat pengenalan fasilitas tabungan kecil dan mikro, karena dalam jangka pendek hingga menengah bisa memunculkan usaha yang berbiaya tinggi.

Studi Kasus tentang Strategi Mobilisasi Tabungan

GTZ mengadakan beberapa studi kasus terhadap empat bank: Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives di Thailand (BAAC), Banco Caja Social di Colombia (BCS), Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan Rural Bank of Panabo di Filipina (RBP). Semua lembaga ini telah dipilih karena (i) jumlah simpanan rata-rata jauh dibawah rata-rata GNP per kapita, (ii) jumlah penabung sesungguhnya melampaui jumlah peminjam, (iii) jumlah penabung sesungguhnya merupakan bagian yang besar dari pasar potensial, dan (iv) tabungan merupakan sumber pendanaan paling penting, yang menyumbang 50 persen lebih dari jumlah liabilitas.

BAAC dan BRI dua-duanya adalah bank milik pemerintah. BCS dimiliki oleh Gereja Katolik di Colombia, dan RBP dimiliki oleh sejumlah investor swasta. Sementara BAAC secara eksklusif menyediakan jasa keuangan untuk agribisnis dan organisasi-organisasi mereka, maka pelanggan lembaga lain terdiri dari usaha rumah tangga berpendapatan rendah dan menengah dari segala sektor. BCS adalah satu-satunya bank percontohan yang secara eksklusif beroperasi di daerah perkotaan. (Lihat bagan)

Keempat lembaga semuanya memperlihatkan jangkauan yang mengesankan. Mereka melayani antara 10 (BCS) dan 85 (BAAC) persen dari jumlah rumah tangga yang mewakili pasar potensial

dari semua lembaga ini. Jumlah penabung melampaui jumlah peminjam, yakni satu berbanding empat.

Jumlah pinjaman rata-rata (*proxy* untuk menetapkan kemampuan menjangkau rumah tangga berpendapatan rendah dengan pemberian kredit) pada umumnya dibawah, dan dalam kasus BCS sedikit diatas GNP per kapita dari negara-negara bersangkutan. Saldo rekening tabungan rata-rata mewakili kurang dari seperlima GNP per kapita dari masing-masing negara, memberikan kesan bahwa lembaga-lembaga tersebut menjangkau rumah tangga yang sangat miskin dengan jasa tabungan mereka. Jumlah simpanan mewakili antara 65 dan diatas 80 persen dari jumlah liabilitas pada keempat lembaga. Indikator keuangan untuk keempat-empatnya menunjukkan tingkat keuntungan (ROA, ROE) dan tingkat efisiensi operasional yang tinggi.

Faktor-faktor untuk Mobilisasi Tabungan Kecil dan Mikro yang Sukses

Perbandingan dari pengalaman bank-bank tersebut menunjuk pada 7 (tujuh) faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan mobilisasi tabungan kecil dan mikro.

Liberalisasi Reformasi Ekonomi dan Sektor Keuangan. Dalam segala hal, liberalisasi mengakibatkan kenaikan tingkat persaingan bagi LKM, yang mendorong mereka memperluas keanekaragaman produk keuangan yang ditawarkan, khususnya tabungan, dan melibatkan sejumlah kelompok nasabah baru, khususnya orang miskin. Bagi bank umum seperti BRI, dukungan pemerintah tanpa campur tangan dalam kegiatan operasional sehari-hari telah menjadikan intermediasi keuangan sebagai usaha yang menguntungkan. Penghapusan penyediaan kredit murah dari lembaga-lembaga pemerintah telah mendorong BAAC dan BRI untuk memobilisasi tabungan. Dan akhirnya, pelonggaran kendali atas tingkat suku bunga memungkinkan keempat LKM tersebut menetapkan rentang bunga yang menguntungkan.

Jangkauan dan Indikator Kinerja, 1996 ^a

| Indikator Kinerja | BAAC Thailand | BCS Kolombia | BRI-Unit Desa Indonesia | RBP Filipina |
|---|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| Kepemilikan | Pemerintah | Swasta | Pemerintah | Swasta |
| GNP per kapita | 3 | 2 | 1.07 | 1.19 |
| Aktivitas Pinjaman | | | | |
| Volume saldo pinjaman | 5,590 juta | 513 juta | 1,713 juta | 5.6 juta |
| Jumlah rekening pinjaman | 2.4 juta | 209,000 | 2.5 juta | 6.350 |
| Ukuran pinjaman rata-rata | 2.329 | 2.455 | 685 | 882 |
| Pinjaman rata-rata sebagai proporsi GNP | 77% | 123% | 64% | 74% |
| Kegiatan tabungan ^b | | | | |
| Volume saldo tabungan | 1.875 juta ^c | 279 juta | 2.600 juta | 2,7 juta |
| Jumlah rekening tabungan | 4,2 juta ^c | 1,1 juta | 16 juta | 10.85 |
| Ukuran tabungan rata-rata | 447 | 254 | 163 | 249 |
| Tabungan rata-rata sebagai proporsi GNP | 15% | 13% | 15% | 21% |
| Indikator intermediasi keuangan | | | | |
| Deposits to loan ratio | | | | |
| Deposits to liabilities ratio | 71% | 101% | 181% | 80% |
| | 65% | 87% | 89% | 72% |
| Indikator profitabilitas | | | | |
| Return on assets ^d | 0,35% | 2,5% | 5,5% | 7,0% |
| Return on equity ^e | 2,82% | 19,0% | N/A | 36,7% |

a. Semua jumlah dalam US Dolar

b. Tabungan saja (tidak termasuk deposito berjangka)

c. Per akhir tahun 1995 rata-rata

d. Pendapatan bersih atau laba sebelum pajak / jmlh. aset rata-rata

e. Pendapatan bersih atau laba sebelum pajak / jmlh. modal

Jenis Kelembagaan dan Tata Kelola. Tata kelola, kepemilikan, dan reputasi dari lembaga adalah penting sekali dalam menarik tabungan karena lembaga meminjamkan kepada (atau mengambil) kepercayaan penabung akan keamanan tabungan mereka. Nasabah tabungan merasa senang untuk mempercayakan tabungan mereka pada keempat lembaga tersebut karena pemiliknya cukup dikenal, dianggap layak untuk dipercaya dan mengerti resiko. Misalnya, BCS di Kolombia adalah salah satu perusahaan induk terbesar dan

paling terkenal milik Gereja Katolik di Kolombia. Kebanyakan penabung merasa yakin bahwa tabungan mereka akan terjaga aman apabila BCS menderita krisis kemampuan yang parah untuk membayar hutang.

Karena pemerintah cenderung menyelamatkan bank umum yang tertimpa masalah, maka bank milik pemerintah seperti BAAC dan BRI memiliki beberapa keunggulan dalam memobilisasi tabungan dibandingkan lembaga milik swasta yang umumnya memiliki sistem perlindungan simpanan

yang kalah efektif. Jaminan tersembunyi tersebut meningkatkan kepercayaan nasabah pada fasilitas tabungan dari lembaga-lembaga tersebut. Jaminan ini bisa menjadikan lembaga-lembaga milik pemerintah tersebut memiliki keunggulan biaya daripada lembaga keuangan swasta, karena seringkali lembaga-lembaga swasta harus mengimbangi kelemahan dalam sistem perlindungan simpanan efektif dengan menawarkan tingkat suku bunga yang lebih tinggi untuk dapat menarik tabungan.

Namun demikian, kerentanan terhadap intervensi pemerintah ada dimana-mana dalam semua lembaga publik milik pemerintah. BAAC dan BRI terus melaksanakan berbagai program pemerintah dengan hasil yang buruk. Kerugian yang diakibatkan dari segala kegiatannya ini ditutup dari dana pemerintah – sebagaimana halnya BAAC – atau diserap dari keuntungan yang dihasilkan oleh unit-unit desa BRI. Dalam kedua kasus ini, transaksi tersebut menyebabkan kerugian sumber daya dan mengganggu profitabilitas.

Ada dua cara dimana badan (atau dewan) tata kelola dari BCS, BRI, dan RBP memainkan peran yang sangat penting dalam kesuksesan strategi mobilisasi tabungan. Pertama, mereka menetapkan tabungan sebagai unsur kunci dari identitas perusahaan dan menjadikannya sebagai bagian integral dari pelayanan kelembagaan. Kedua, mereka melaksanakan uji coba yang cukup, termasuk melibatkan diri dalam perencanaan strategi usaha untuk memastikan terjaganya kinerja keuangan yang sehat dan menjaga kepercayaan nasabah.

Struktur Organisasi. Semakin dekat LKM dengan para nasabahnya, maka semakin banyak jumlah penabung kecilnya yang memiliki akses atas fasilitas tabungan. BAAC, BCS, dan BRI memiliki jaringan kantor cabang yang luas dan unit lapangan dengan lokasi yang strategis dimana orang miskin tinggal atau bekerja (misalnya di pasar). Demikian pula halnya dengan RBP walaupun tidak menjalankan kegiatannya secara nasional.

Pada umumnya, semua unit lapangan ini – khususnya milik BAAC dan BRI – merupakan kegiatan operasional yang ramping dan berbiaya rendah, dengan jumlah karyawan dan fasilitas seperlunya. Kantor unit/cabang diperlakukan sebagai *cost centre* dengan sejumlah insentif untuk

bisa beroperasi secara efisien. Pengambilan keputusan di-desentralisasi (dengan pengawasan memadai) dan terstruktur untuk memupuk keterbukaan dan pertanggung jawaban.

Semua kantor BCS, BAAC, dan BRI memiliki akses atas satu *pool* likuiditas internal dan mendukung pelayanan bagi beberapa fungsi lain, seperti pelatihan dan pengembangan produk baru. Akses atas struktur sekunder seperti ini memungkinkan ketiga lembaga keuangan tersebut memperoleh manfaat dari *economic of scale*.

Produk dan Teknologi Tabungan. Rekening tabungan perseorangan, sukarela, dan dengan akses yang terbuka telah terbukti paling sukses dalam menarik penabung. Walaupun BAAC, BCS, dan RBP sedang menguji-coba rekening tabungan perseorangan atau kelompok yang bersifat wajib dan saling terkait, jenis pelayanan ini kurang berkembang dalam hal jangkauan dan tumbuh jauh lebih rendah daripada simpanan sukarela. Menurut pengalaman keempat lembaga ini, tabungan wajib sebagai syarat untuk memperoleh pinjaman lebih dirasakan sebagai beban biaya untuk peminjam daripada sebagai pelayanan.

Pada saat sebuah LKM akan beralih ke mobilisasi tabungan sukarela setelah melalui sejarah panjang penerapan tabungan wajib, maka LKM tersebut akan menghadapi sejumlah tantangan. Misalnya, meskipun ada perubahan dalam kebijakan di BCS dalam praktek, para karyawannya tetap mewajibkan adanya tabungan dari nasabah kalau ingin memperoleh kredit. Bank juga terbebani oleh pengelolaan sejumlah besar rekening tabungan ‘tidur’ dengan saldo sangat rendah dari nasabah yang tidak menutup rekeningnya setelah melunasi pinjaman.

Kewajiban memelihara saldo minimum dalam jumlah yang kecil oleh keempat LKM tersebut telah menurunkan hambatan fasilitas tabungan bagi rumah tangga miskin. Penabung dapat membuka rekening dengan saldo minimum US\$2 di BAAC, US\$3,80 di RBP, US\$4 di BRI, dan US\$50 di BCS.

Akses yang cepat atas simpanan juga dirasakan menarik bagi rumah tangga miskin. Keempat bank tersebut menawarkan sedikitnya satu produk tabungan likuid dengan penarikan tanpa batas.

Sebagai tambahan, mereka menawarkan rekening tabungan dan deposito berjangka separuh likuid dengan jangka waktu tertentu untuk melayani kebutuhan dari berbagai segmen pasar. Untuk mengimbangi biaya lebih tinggi yang terkait dengan pengelolaan rekening tabungan kecil, LKM tidak membayar bunga atas saldo di bawah minimum. Disamping itu, sebagai insentif bagi penabung dalam meningkatkan tabungannya dan mencegah penarikan, maka suku bunga dinaikkan seiring dengan peningkatan saldo rekening.

Undian tampaknya juga merupakan cara yang efektif dalam menarik tabungan dari rumah tangga miskin. Di BRI, penabung dengan tabungan minimum yang telah ditetapkan dapat ikut serta dalam undian untuk memenangkan hadiah, seperti misalnya sepeda motor dan mobil jip. Penarikan undian merupakan peristiwa sosial yang penting dalam masyarakat dan memberikan peluang untuk mempromosikan berbagai produk keuangan, baik yang baru maupun yang telah tersedia. Sebenarnya, dengan cara undian ini, mereka mempererat hubungan antara nasabah dengan bank yang sangat penting untuk menjaga kepercayaan penabung terhadap kegiatan operasional perbankan.

Produk tabungan yang dirancang secara sederhana membuat penabung lebih mudah untuk memilih produk mana yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka dan bagi karyawan LKM untuk dikelola. Jasa tabungan BRI benar-benar mudah untuk dipahami dan barangkali adalah faktor utama dalam menghimpun 16 juta rekening tabungan kecil. Demikian pula, sejumlah papan merek menyolok untuk produk-produk tabungan (BAAC, BCS dan BRI) juga dapat membantu penabung memahami rancangan khusus masing-masing produk tabungan dengan lebih baik yang mampu membedakan mereka dari produk tabungan pesaing. Penelitian pasar dan uji coba sejumlah produk tabungan baru adalah sangat penting. BCS dan BAAC mempunyai beberapa divisi khusus di tingkat kantor pusat untuk merancang dan menyempurnakan produk tabungan.

Manajemen Resiko dan Likuiditas. Semua lembaga keuangan di atas mengelola resiko melalui penyarangan peminjam secara teliti, diversifikasi

portofolio kredit, pemantauan peminjam, dan mematuhi kebijakan penyisihan modal yang sehat.

Untuk manajemen likuiditas berdasarkan prinsip kehati-hatian, masing-masing LKM telah membentuk *pool* likuiditas internal atau terhubung dengan *pool* likuiditas dari organisasi mitra (bank lain). Harga pemindahan likuiditas internal ditetapkan cukup tinggi untuk merangsang mobilisasi tabungan. Bukti empiris dari BRI dan BCS menunjukkan bahwa harga likuiditas internal yang mendekati tingkat pinjaman antar bank adalah kondusif untuk mobilisasi tabungan.

Kerangka Pengaturan dan Pengendalian Internal. Sejumlah peraturan berdasarkan prinsip kehati-hatian dan pengawasan yang efektif menyediakan pedoman untuk praktek manajemen keuangan yang sehat dan dengan demikian melindungi kepentingan penabung. Masing-masing negara telah mereformasi kerangka aturan sektor keuangan mereka sepanjang tahun 1980-an dan 1990-an. Peraturan-peraturan baru tersebut merinci tingkat kapitalisasi berdasarkan tingkat resiko aset serta menetapkan sejumlah standar minimum untuk kemampuan manajemen dan kinerja keuangan.

Walaupun telah dilakukan restrukturisasi dalam sektor keuangan, namun kapasitas pengawasan di Filipina dan Indonesia masih tetap lemah. Liberalisasi sektor keuangan di kedua negara ini telah menjurus pada pertumbuhan pesat dari lembaga keuangan yang baru dan membebani kapasitas lembaga pengawasan. Walaupun norma kehati-hatian untuk keuangan mikro masih terus diterapkan, namun rekaman kinerja lembaga yang membuktikan kemampuannya dalam menjalankan kegiatan sebagai intermediari keuangan yang sehat akan tetap sangat penting bagi kesuksesan memobilisasi tabungan.

Dengan tidak adanya pengawasan efektif dan sistem perlindungan simpanan yang dapat diandalkan, maka pemeriksaan (*auditing*) internal acapkali mengambil peran yang lebih penting daripada pengawasan eksternal. Di BAAC dan BRI, kantor pusat memantau kantor wilayah, kantor wilayah memantau kantor cabang, yang selanjutnya mengendalikan operasional perbankan di kantor-kantor unit lapangan.

Penurunan Biaya Mobilisasi Tabungan.

Keempat LKM menurunkan biaya administrasi dengan merancang berbagai produk tabungan sederhana, menawarkan diferensiasi sistem tingkat suku bunga dengan meniadakan pembayaran bunga atas saldo rekening yang rendah (di bawah saldo minimum), dan mengoperasikan kantor lapangan yang ramping dengan karyawan yang sama yang menangani jasa pemberian kredit dan pengelolaan tabungan. Disamping itu, masing-

masing lembaga didukung oleh mekanisme yang memadai (seperti sistem bonus kinerja) untuk membangkitkan tingkat efisiensi operasional yang tinggi dan mendorong mobilisasi tabungan. Mereka juga memiliki akses atas *pool* likuiditas internal atau eksternal yang menurunkan pemeliharaan uang kas dan proporsi aset yang tak menghasilkan pendapatan supaya dapat menjaga tetap rendahnya biaya operasional.



Referensi

Focus Note ini merupakan ringkasan dari 5 (lima) karya tulis di bawah ini yang diterbitkan oleh Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ – German Technical Cooperation) dengan pendanaan dari Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) di Jerman. Ringkasan tersebut disiapkan oleh Joyita Mukherjee dari Sekretariat CGAP dan Sylvia Wisniwski dari GTZ.

GTZ 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilisation Strategies (Pandangan umum Empat Studi Kasus), Eschborn. [Alfred Hannig, Laura Elser, dan Sylvia Wisniwski]

———. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Banco Caja Social, Eschborn. [Sylvia Wisniwski]

———. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Eschborn. [Delbert Fitchett]

———. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Bank Rakyat Indonesia, Eschborn [Klaus Maurer]

———. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Rural Bank of Pabano, Eschborn. [Ulrich Wehnert]

———. 1997. Savings in the Context of Microfinance, Discussion Paper prepared for the CGAP Working Group on Financial Instruments. Eschborn.

Salinan semua karya tulis di atas disediakan oleh GTZ Financial Systems Development and Banking Services, Attn. Alfred Hannig. P.O. Box 51 80, D-65726 Eschborn; Phone: 49-6196-79-1375; Fax: 49-6196-79-6150; email: Alfred.hannig@gtz.de

Focus Note Series Editor: Mohini Malhotra; Production: Valeri Chishohn; EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

Silahkan berbagi nota fokus ini dengan rekan kerja atau dapat meminta tambahan makalah ini dan seri yang lainnya. CGAP menerima komentar dan masukan mengenai makalah ini.

CGAP 1818 H Street, NW
MSN Q4-400
Washington, DC 20433 USA

Tel: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Email:
cgap@worldbank.org
Web:
www.cgap.org