NotaFokus

NO. 28 JUNI 2005

BANK KOMERSIAL DAN KEUANGAN MIKRO: CONTOH-CONTOH KESUKSESAN YANG BERUBAH

Pengarang dari Nota Fokus ini adalah Jennifer Isern, pakar spesialis keuangan mikro, CGAP; dan David Porteous, konsultan.

Para pengarang ingin menyampaikan ucapan terima kasih mereka kepada beberapa orang dan institusi yang telah memberikan kontribusi berarti pada makalah ini. Makalah ini juga memuat studi kasus yang dikumpulkan melalui penelitian CGAP yang dipimpin oleh Jennifer Isern dan beranggotakan Matthew Brown, Tiphaine Crenn, dan Gautam Ivatury pada tahun 2003–04, Elizabeth Littlefield, Jeanette Thomas, dan Ousa Sananikone, seluruh CGAP yang memberikan komentar berarti dan sangat membantu. Para pengarang juga ingin menyampaikan terima kasihnya kepada perwakilan — erwakilan dari seluruh institusi yang tertera dalam makalah ini untuk berbagi pengalamannya.

Terdapat pasar yang sangat besar untuk jasa keuangan ritel yang diperuntukkan bagi para nasabah berpenghasilan rendah, dan sejumlah bank komersial yang terus bertambah telah berhasil memasuki pasar ini. Ini merupakan hasil dari penelitian yang baru-baru ini dilakukan oleh CGAP, pusat sumber daya global untuk keuangan mikro yang didukung oleh suatu sindikasi dari 30 donor multilateral, bilateral, dan swasta.

Keuangan mikro merupakan suatu kategori dari jasa keuangan yang ditawarkan kepada mereka yang berpenghasilan rendah, dimana ukuran unit dari transaksinya biasanya kecil ("mikro"), umumnya lebih kecil dari rata-rata GDP per kapita, walaupun definisi pastinya bervariasi di tiap-tiap negara. Dimulai pada tahun 1970-an, para pelopor yang terkenal, seperti Grameen Bank di Bangladesh dan ACCION di Amerika Latin, membuktikan bahwa orang miskin bisa layak kredit (*creditworthy*). Saat ini, keuangan mikro mencakup keseluruhan dari jasa keuangan — di antaranya, kredit, tabungan, pengiriman uang dalam valuta asing *(remittance)*, asuransi, dan leasing — yang kian bertambah banyak disediakan oleh sekelompok penyedia jasa keuangan yang berbeda. Pada tahun 1998, CGAP mendeskripsikan bank komersial sebagai "pemain baru di dunia keuangan mikro"[1].

Tujuh tahun kemudian, tidaklah mengejutkan bahwa bank komersial memegang peranan yang semakin penting di banyak pasar jasa keuangan di seluruh dunia. Dibandingkan dengan banyak penyedia keuangan mikro yang ada, bank komersial memiliki keuntungan kompetitif yang potensial di sejumlah area, seperti nama merek (*brand name*) yang mudah dikenali oleh nasabah, infrastruktur dan sistem yang dimiliki, dan akses ke modal.

Peluang komersial di keuangan mikro menarik minat perbankan umum. Terbitan Februari 2005 dari *The Banker* menampilkan artikel khusus tentang keuangan mikro. Editorial dari terbitan ini menyatakan "Para bankir baru menyadari bahwa orang-orang miskin memiliki kebutuhan yang sama seperti orang lain dan bahwa memberikan kesempatan kepada mereka

[1] Baydas, Graham y Valenzuela, *Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World*, 1998, http://www.cgap.org/publications/focus_notes.html.

untuk menolong diri mereka sendiri tidak hanya berhasil, tapi juga dapat membuka pasar keuangan global untuk pasar nasabah dan jenis modal yang sama sekali baru"[2].

Focus Note ini menggarisbawahi penelitian yang dilakukan oleh CGAP baru-baru ini tentang cara-cara yang berbeda mengenai bagaimana bank komersial dapat dengan sukses memasuki pasar keuangan mikro.

Mengapa Memasuki Pasar?

Di sejumlah negara, bank diharuskan oleh pemerintah untuk menyediakan jasa keuangan, terutama kredit, ke sektor-sektor seperti perusahaan-perusahaan kecil atau pertanian yang dianggap sebagai prioritas sosial. Menggunakan tekanan moral atau hukum umumnya tidak menghasilkan model penyediaan jasa yang berkesinambungan.

Akan tetapi, dengan makin meningkat, bank-bank komersial mempelajari untuk diri mereka sendiri, dan beberapa dari mereka memasuki pasar keuangan mikro karena mereka melihat adanya keuntungan dan peluang pertumbuhan yang berkesinambungan.

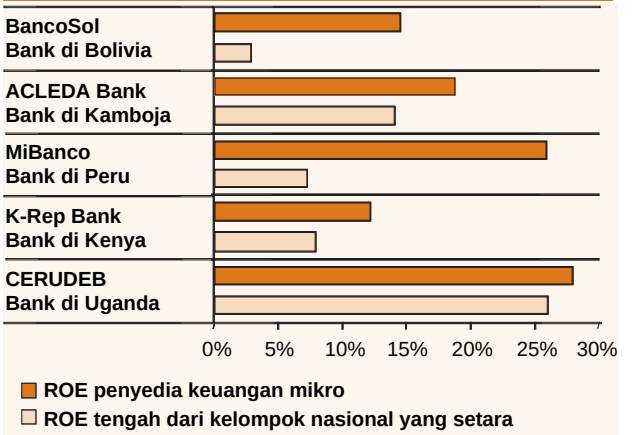
Bank-bank komersial menghadapi persaingan yang bertambah ketat di pasar-pasar ritel tradisional mereka. Hal ini menyebabkan marjin menjadi mengecil. Hal ini juga mendorong bank-bank yang selalu berpikir ke depan untuk mengeksplorasi pasar potensial yang baru yang dapat menghasilkan peningkatan jumlah nasabah pada tingkat keuntungan marjin yang dapat diterima.

CGAP memperkirakan bahwa terdapat tiga milyar nasabah potensial di dalam pasar keuangan mikro.[3)] Sekitar 500 juta orang saat ini dilayani oleh lembaga-lembaga keuangan yang berorientasi sosial, mulai dari koperasi sampai bank tabungan pos yang memperluas jasa jasa keuangan di luar nasabah-nasabah tradisional dari bank komersial. Meskipun demikian, sejumlah besar nasabah potensial tetap belum terlayani.

Penelitian CGAP baru-baru ini mengidentifikasi lebih dari 225 bank komersial dan lembaga keuangan formal lainnya yang terlibat di keuangan mikro.[4)] Bagi beberapa dari mereka, keuangan mikro telah menghasilkan keuntungan yang tinggi. Bank-bank tertentu yang mengkhususkan diri pada keuangan mikro sekarang lebih menghasilkan keuntungan daripada rata-rata sektor perbankan di negara mereka (lihat gambar 1).

Akan tetapi, kesuksesan memang tidak dapat dijamin, karena beberapa bank telah mencoba untuk melayani pasar ini dan gagal karena mereka tidak mengerti pasar tersebut atau mencoba untuk bergerak terlalu cepat. Mereka yang telah berhasil, menawarkan sejumlah pengetahuan kepada mereka yang sekarang sedang mempertimbangkan untuk memasuki pasar ini.

Figur 1



Data terakhir sampai dengan akhir 2003. *Sumber*: Bankscope.

[2] *The Banker,* febrero de 2005, hal 6.

[3] Christen, Rosenberg, and Jayadeva, *Financial Institutions with a "Double Bottom Line,"* 2004.

[4] Isern, Ritchie, Crenn, and Brown, "Review of Commercial Bank and Other Formal Financial Institution Participation in Microfinance", 2003.

Bagaimana Cara Memasuki Pasar

Penelitian CGAP terhadap sejumlah bank yang bergerak di bidang keuangan mikro mengungkapkan bahwa tidak ada pendekatan tunggal untuk memasuki pasar keuangan mikro. Salah satunya karena bank yang berbeda memiliki tujuan bisnis yang berbeda, dan lingkungan kompetitif dan lingkungan peraturan juga akan berbeda. Bank memiliki beraneka ragam pendekatan untuk dipilih ketika mereka memasuki pasar tersebut.

Pendekatan-pendekatan yang ada sekarang dapat dibagi menjadi dua kategori utama — secara langsung dan tidak langsung — berdasarkan pada bagaimana bank melakukan kontak dengan nasabahnya. Beberapa bank memasuki pasar secara langsung dengan melebarkan operasi ritelnya untuk menjangkau "tingkat mikro" dengan cara menciptakan unit internal atau mendirikan suatu perusahaan yang terpisah, seperti perusahaan jasa atau lembaga keuangan khusus. Bank-bank lain menggunakan pendekatan tidak langsung dengan cara bekerja sama dengan perusahaan penyedia keuangan mikro yang ada. CGAP telah mengidentifikasi enam pendekatan yang berbeda yang digunakan oleh bank untuk memasuki pasar keuangan mikro.

Menyediakan jasa-jasa secara langsung melalui:

- unit keuangan mikro internal, atau
- lembaga keuangan khusus, atau
- perusahaan jasa keuangan mikro

Berusaha melalui perusahaan penyedia yang ada dengan cara:

- menyewa pihak luar (*outsourcing*) untuk melakukan operasi ritel, atau
- menyalurkan pinjaman komersial kepada lembaga keuangan mikro, atau
- menyediakan infrastruktur dan sistem.

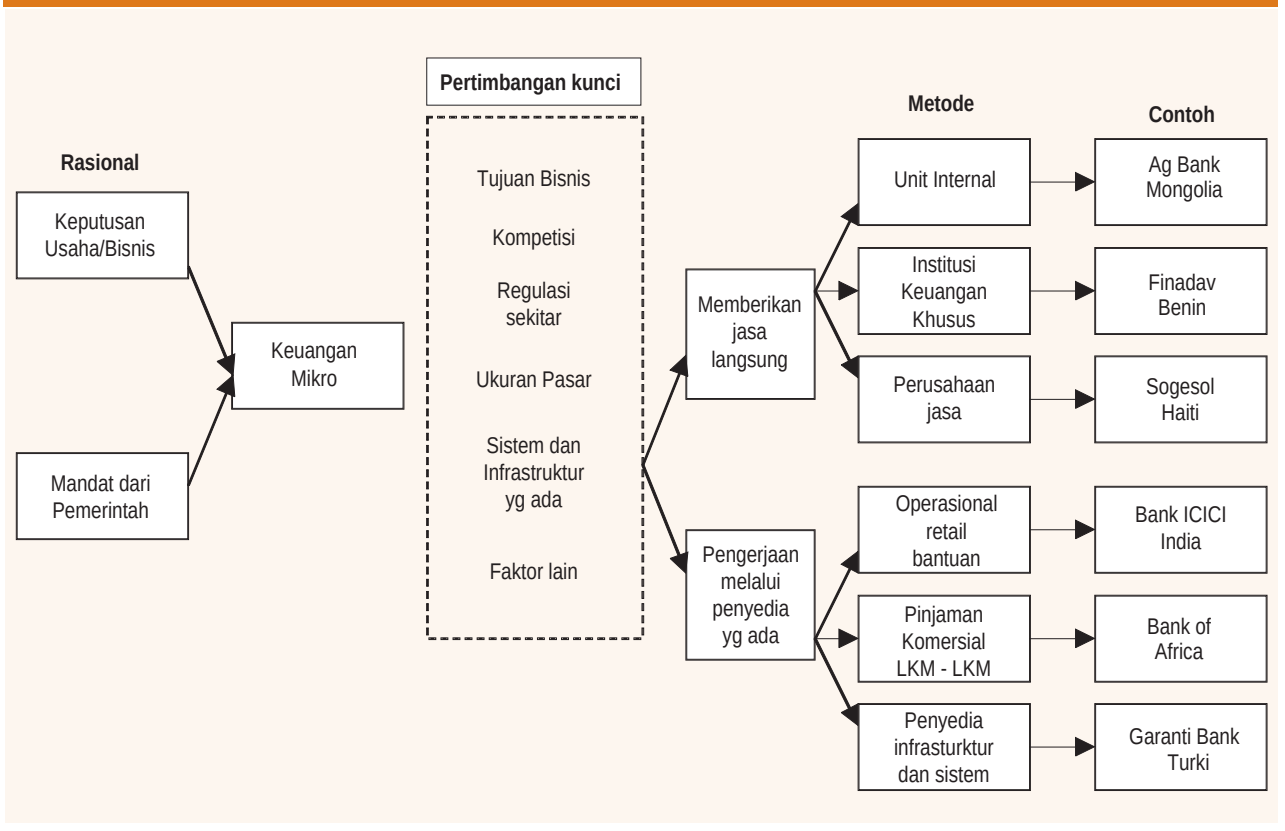
Memilih pendekatan yang cocok, baik untuk bank maupun dengan situasi pada saat akan memulai memasuki pasar, merupakan faktor penting penentu keberhasilan di masa datang. Masing-masing pendekatan memiliki prinsip dasar tersendiri, profil resiko, faktor keberhasilan, dan biaya. Bagian berikut ini menjelaskan model dasar dan variasi untuk setiap kasus, dilengkapi dengan pilihan contoh bank-bank yang menerapkan masing-masing pendekatan. Pohon keputusan pada gambar 2 memperlihatkan bagaimana faktor yang berbeda dapat menentukan pemilihan model yang berbeda.

Menyediakan Jasa Secara Langsung

Unit Internal

Dalam model ini, bank menyediakan jasa keuangan mikro di dalam struktur kelembagaan yang dimilikinya. Bank dapat membentuk unit khusus di dalam bank (unit internal) untuk mengelola operasi-operasi yang berhubungan dengan keuangan mikro. Unit keuangan mikro bukanlah badan hukum yang terpisah ataupun secara hukum terpisah dari bank. Operasi-operasi keuangan mikro mempengaruhi staf dan sistem bank yang sudah ada. Sebuah unit internal membutuhkan penyesuaian dari sistem dan prosedur bank terhadap persyaratan-persyaratan khusus dari operasi-operasi yang berhubungan dengan keuangan mikro. Bank dapat memberi otonomi yang

Figur 2 Bagan keputusan utk Bank Komersial di keuangan mikro



Rangkuman profil dua halaman untuk masing masing dari enam model yang ada dapat diperoleh secara online di www.cgap.org/commercialbanks/profiles.html.

lebih jauh kepada unit internal dengan cara menciptakan sistem, prosedur pinjaman, kebijakan penempatan staff (*staffing*), dan tata kelola yang terpisah. Unit ini dapat dihubungkan dengan berbagai departemen yang ada di bank seperti departemen ritel atau departemen keuangan nasabah.

The Agricultural Bank of Mongolia, yang memilih menerapkan internal unit, memiliki jaringan cabang yang terbesar di Mongolia dengan 379 lokasi (93 persen di daerah pedesaan). Bank ini berhasil tumbuh, dari yang asalnya bank milik pemerintah, sebagai hasil strategi perubahan yang ambisius yang mulai diterapkan pada tahun 1999. Begitu tim manajemen yang baru mengambil alih, produk pinjaman pertama yang mereka ajukan adalah pinjaman modal kerja untuk bisnis mikro dan kecil. Sejak itu, bank tersebut telah menambah produk-produk lainnya, termasuk pembayaran transfer, dan serangkaian produk tabungan, pinjaman untuk wirausahawan menengah, para pensiunan, dan para penggembala, pinjaman yang mengurangi gaji (*payroll deduction loans*) dan pinjaman pertanian. Bank ini mengembangkan produk-produk terutama untuk segmen pasar yang besar untuk melebarkan basis nasabahnya. Seluruh produk dirancang untuk dapat dintegrasikan dalam kantor-kantor cabang bank oleh staff yang ada. Terhitung sejak Februari 2004, bank mengumumkan operasi-operasi berikut:

- Portfolio pinjaman mikro dan kecil sebesar $ 19 juta dollar, dengan lebih dari 13,400 baki debit rekening pinjaman (39 persen dari total pinjaman).

Total portofolio pinjaman adalah $ 50 juta dollar dengan lebih dari 128.200 baki debit rekening pinjaman. Rata-rata baki debit pinjaman adalah sebesar $ 82 dollar.

- $ 75,5 juta dollar dari 377.400 rekening tabungan. Besar saldo tabungan rata-rata adalah $ 200 dollar.
- Lebih dari 15.400 transfer lokal dalam satu bulan dengan nilai sebesar $ 260.000 dollar. Rata-rata jumlah transfer adalah $ 17 dollar.
- Return on equity sebesar 44.2% pada tahun 2003 dan tingkat tunggakan (*arrears rate*) tetap di bawah 2%. The Agricultural Bank adalah satu dari bank yang paling menghasilkan keuntungan di Mongolia.[5]

Model unit internal terdapat di seluruh dunia, termasuk di Akiba Commercial Bank, Tanzania; Bank Rakyat, Indonesia; Banque de Caire, Egypt; Banco Solidario, Ecuador; Cooperative Bank, Kenya, dan Banco do Nordeste, Brazil.

Lembaga Keuangan Khusus

Daripada membentuk sebuah unit internal, bank dapat memutuskan untuk membentuk badan hukum yang terpisah (lembaga keuangan khusus, atau LKK) untuk menangani kegiatan-kegiatan keuangan mikro. LKK disahkan dan diatur oleh pejabat perbankan setempat, biasanya sebagai suatu perusahaan keuangan atau lembaga keuangan non-bank lainnya, dan mungkin dimiliki secara penuh atau mungkin merupakan suatu usaha patungan (*joint venture*) dengan rekanan strategis dan para penanam modal. LKK menyediakan jasa-jasa keuangan mikro ritel, termasuk pemrakarsaan, pencairan, dan penagihan pinjaman, juga jasa keuangan lainnya seperti ditetapkan oleh perjanjian. LKK memiliki identitas perusahaan, tata kelola, manajemen, staff, dan sistem yang terpisah dari bank induknya. Sebagai variasi dari model ini, lembaga yang baru dapat menggunakan infrastruktur bank induk (ruang kantor, teknologi informasi, akunting, treasuri, dsb.) atau menjadi lebih mandiri dan terpisah.

Pada tahun 1995, Financial Bank di Benin memulai operasi keuangan mikro dengan menawarkan kredit kepemilikan rumah dan pinjaman nasabah ritel kepada para pekerja yang mempunyai gaji dan dengan memberikan pinjaman dalam jumlah besar kepada lembaga keuangan mikro (LKM). Selama periode ini, bank mulai menawarkan jasa kasir gratis kepada LKM yang meminjam dari bank. Pengalaman ini memungkinkan Financial Bank untuk mempelajari lebih banyak tentang basis nasabah keuangan mikro dan pola dari transaksi mereka. Di bulan November 1998, bank ini memutuskan untuk memperluas operasi dan membentuk unit internal untuk mengelola operasi-operasi keuangan mikronya. Karena semakin sukses, bank ini memisahkan unit keuangan mikro internalnya, Finadev, menjadi sebuah lembaga keuangan khusus. Lembaga baru ini mulai beroperasi pada bulan July 2001 dan para pemilik sahamnya: Dutch FMO, LaFayette Participations, Financial Bank Benin, dan Financial Bank Holding.

Finadev menyewa ruang kantor di lima dari enam cabang Financial Bank dan memiliki dua kantor cabang lainnya yang terpi-

[5] Dryer, Morrow y Young, "Case Study: The Agricultural Bank of Mongolia", 2004.

sah. Sementara itu, dua manajer puncaknya adalah bekas karyawan Financial Bank, staff Finadev lainnya direkrut secara khusus. Pada awalnya, banyak prosedur yang sama dengan prosedur yang diterapkan di bank, namun tapi lama kelamaan, Finadev mengembangkan prosedurnya sendiri untuk pengkajian pinjaman, jasa-jasa informasi, sumber daya manusia, dsb. Sejak Desember 2003, Finadev melayani 14.000 nasabah peminjam dengan total baki debit portofolio pinjaman sebesar $ 9,8 juta dollar; Finadev mencapai tingkat pengembalian ekuitas atau *return on equity (ROE)* sebesar 5.2 persen dan mempertahankan kualitas portofolio yang tinggi dengan resiko portofolio (PAR) di atas 30 hari sebesar 1.05 persen.[6]

Sejumlah lembaga keuangan khusus yang serupa lainnya telah dibentuk dalam beberapa tahun terakhir ini, seperti AHLI Microfinancing Company milik Jordan National Bank; JN Small Business Loans, Ltd milik Jamaica National Building Society; Banco del Estado de Chile and Banestado Microempresas; dan Teba Bank and Teba Credit, Afrika Selatan.

Perusahaan Jasa

Dalam sebuah model perusahaan jasa, bank membentuk sebuah badan hukum non-keuangan (perusahaan jasa) untuk menyediakan jasa pemasaran pinjaman mikro dan manajemen portfolio. Bertolak belakang dengan lembaga keuangan khusus, perusahan jasa biasanya menangani operasi yang lebih terbatas dan tidak diatur secara terpisah oleh otoritas perbankan. Pinjaman dan produk jasa keuangan lainnya (tabungan, transfer, jasa pembayaran, dsb.) yang ditawarkan kepada nasabah perusahaan jasa terdaftar pada buku milik bank induk. Perusahaan jasa umumnya memiliki identitas perusahaan, tata kelola, manajemen, staff, dan sistem yang terpisah (meskipun sistem informasinya biasanya terhubung secara langsung dengan sistem informasi bank). Perusahaan jasa dapat secara menyeluruh atau sebagian dimiliki oleh bank. Meskipun demikian, struktur dari perusahaan jasa memungkinkan bank untuk melibatkan perusahaan penyedia jasa teknis yang memiliki keahlian di bidang penyaluran keuangan mikro, dan investor lainnya, sebagai rekanan pemilik modal, hal yang mana tidak dapat dilakukan dalam sebuah unit internal. Perusahaan jasa dapat beroperasi di area yang ditentukan di dalam kantor cabang atau di kantor yang terpisah yang dekat dengan bank.

Di akhir tahun 1999, SOGEBANK, satu dari bank komersial terbesar di Haiti, memulai ventura yang didorong oleh manajemen untuk memasuki pasar keuangan mikro. SOGEBANK menyatakan beberapa alasan untuk meluncurkan jasa, termasuk kondisi peraturan yang membaik dengan penghapusan plafon tingkat suku bunga dan pengurangan di cadangan wajib yang diharuskan, efek demonstrasi dari lembaga komersial lain yang sukses, ancaman kehilangan nasabah di lingkungan yang semakin kompetitif, dan reputasi yang semakin baik sebagai pemain yang bertanggung jawab secara sosial.

SOGEBANK secara strategis diposisikan untuk memasuki pasar ini karena bank ini memiliki porsi tabungan dari para penabung

[6] Wawancara dengan ketua Finadev pada bulan Mei 2004, dan deputy director Finadev di bulan April 2004; laporan keuangan dan laporan kerja Finadev tahun 2003, dan web site Finadev, www.finadev.org.

kecil yang signifikan dan telah meningkatkan kapasitas untuk memproses volume transaksi yang tinggi. Untuk mengurangi resiko, SOGEBANK membentuk SOGESOL sebagai sebuah usaha patungan dengan mitra kepemilikan yang strategis. Pinjaman pertama dicairkan kepada nasabah SOGESOL di bulan November 2000. (SOGESOL tidak memerlukan ijin dari banknya, untuk menghindari keharusan pelaporan yang rumit). Disamping kredit, melalui perjanjian yang serupa, SOGESOL dapat menawarkan kepada nasabah tabungannya, pembayaran, dan jasa-jasa yang berhubungan dengan *remittance*. Berdasarkan perjanjian pelayanan SOGEBANK-SOGESOL, SOGEBANK mencairkan semua pinjaman dan mencatat pinjaman-pinjaman di bukunya. Untuk jasa pemrakarsaan pinjaman dan jasa manajemen portfolio, komisi bersih dibayarkan kepada SOGESOL, yang menggambarkan perbedaan antara seluruh pendapatan yang terakumulasi dari pinjaman yang diprakarsai oleh SOGESOL dari bunga dan komisi, dan seluruh biaya dan resiko yang terakumulasi dari portfolio yang dikelola, termasuk pengeluaran karena kerugian pinjaman, biaya pendanaan pasar, komisi jasa pendukung (kontraktual) dan ongkos transaksi sesuai nilai (*ad valorem*). Pada akhir tahun ke tiga operasi, SOGESOL melayani lebih dari 6.000 nasabah aktif dan mengelola baki debit portofolio pinjaman sejumlah hampir $ 3 juta dollar. ROE rata-rata adalah lebih dari 30 persen selama tiga tahun tersebut.[7] Contoh-contoh lain dari model perusahaan jasa adalah Banco del Pinchincha's Credife di Ekuador dan Banco ABN-AMRO Real's Real Microcredito Asessoria Financiera di Brazil.

[7] López and Rhyne, "The Service Company Model: A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance", 2003; y Boisson, "Commercial Banks and Microfinance: Strategic Choices or Temporary Distraction: The Case of SOGESOL", 2003.

Berusaha melalui Perusahaan Penyedia yang Ada

Menyewa Pihak Luar untuk Melakukan Operasi Ritel

Dalam model ini, bank menyewa LKM yang berkualitas tinggi untuk melakukan pemasaran pinjaman keuangan mikro yang nantinya akan terdaftar sebagai aktiva produktif pada buku bank, untuk mengambil keputusan kredit, dan untuk melayani portofolio pinjaman dengan imbalan berupa bagian dari pendapatan bunga atau komisi. Bentuk perjanjiannya sama dengan proses penyewaan kepada pihak luar oleh bank kepada operator jaringan ATM. Produk-produk keuangan mikro, seperti pinjaman, asuransi, dan transfer uang, dapat diberi merek bank atau LKM, atau membuat merek gabungan. Bank dapat melarang lembaga LKM melayani bank lain. Bank dapat melimpahkan keputusan kredit kepada LKM jika LKM memiliki sejarah kinerja yang baik dalam mempertahankan kualitas portofolio pinjaman yang baik tanpa bantuan dari pihak lain, atau bank dapat mengatur suatu proses penelahaan pinjaman secara kerja sama. Meskipun demikian, model ini mensyaratkan bank dan LKM agar membagi resiko dan insentif untuk memelihara kualitas portofolio yang baik. Karenanya, bank dapat meminta LKM untuk membiayai sebagian dari baki debit portofolio pinjaman keuangan mikro atau menyediakan suatu jaminan *first loss guarantee on a portion*. Perusahaan asuransi dapat menerapkan model agen yang sama dengan sebuah LKM. Pada

kasus-kasus lainnya, organisasi non-pemerintah yang non-LKM dapat memberikan pelatihan atau pendidikan keuangan personal kepada nasabah bank berdasarkan atas dasar hubungan informal dengan bank.

ICICI Bank menyewa LKM di India untuk memperoleh pinjaman keuangan mikro dan untuk secara terus-menerus memonitor dan membayar bunga pinjaman-pinjaman tersebut. Sebagai contoh, Spandana, sebuah LKM yang berpusat di Guntur, Andhra Pradesh, telah bertindak sebagai agen jasa untuk ICICI Bank sejak November 2003, dan telah mencairkan hampir $ 3 juta dollar ke lebih dari 20.000 nasabah berdasarkan perjanjian sampai dengan akhir Maret 2004. Staff lapangan Spandana membantu para peminjam dalam melengkapi permohonan pinjaman dan surat pernyataan kesanggupan membayar pinjaman (*promissory notes*) untuk kepentingan ICICI bank, melakukan pencairan, menagih pembayaran, dan memonitor pinjaman selama pinjaman tersebut masih berjalan. Biaya yang dikenakan kepada peminjam untuk masa pinjaman selama satu tahun adalah tetap sebesar 15 persen (sekitar 30 persen efektif per tahun, sama dengan tingkat bunga yang dikenakan oleh Spandana ketika menjadi kreditur penjamin (*lender of record*). Dari biaya yang dikenakan ini, 9,25 persen merupakan pendapatan bunga dan komisi untuk ICICI Bank, dan sisanya (sekitar 20,75 persen) adalah biaya jasa yang ditarik oleh Spandana.

Untuk membagi resiko kredit, ICICI Bank mengharuskan Spandana untuk mendeposit sejumlah deposito tertentu dengan bank sebesar 12 persen dari total besar pinjaman yang disepakati. Sebagai alternatif, Spandana dapat mengambil cerukan *overdraft* dari bank sebesar jumlah ini dan membayar komisi sebesar 1 persen dimuka. Jika terjadi kerugian, ICICI Bank akan menarik cerukan *overdraft* ini, dan mengenakan Spandana bunga sebesar 19 persen dari jumlah yang ditarik. ICICI Bank memperoleh keuntungan dari suatu portofolio keuangan mikro yang memiliki tingkat keuntungan yang tinggi dan tumbuh dengan cepat, dan berhubungan dengan organisasi-organisasi yang memiliki kredensial *track record* yang kuat tapi tidak memiliki modal yang cukup untuk meminjam secara langsung.[8]

Di Lebanon, Credit Libanais, Jammal Trust Bank, dan Lebanese Canadian Bank semuanya melimpahkan operasi piutang mereka kepada pihak luar, yaitu LKM, AMEEN. LKM di India mengelola beberapa hubungan nasabah untuk AIG, Aviva, MetLife, ICICI Lombard Royal Sundaram, dan perusahaan-perusahaan transfer, seperti Western Union, Vigo, dan MoneyGram, berhubungan dengan LKM untuk menyediakan dukungan pelayanan nasabah.

Memberikan Pinjaman Komersial kepada LKM

Bank dapat memberikan suatu pinjaman berjangka atau serangkaian kredit kepada suatu LKM untuk dipakai sebagai modal kerja dan/atau modal piutang. Ini merupakan salah satu model yang paling umum karena paling mirip dengan standar dari piutang bank komersial. Pinjaman ini bisa jadi tidak terjamin, terjamin oleh penyerahan aset sebagai jaminan atau deposito tunai, atau oleh jaminan pihak ke tiga. Bank dapat

[8] Wawancara dengan manajemen senior ICICI, Oktober 2003 dan April 2004.

membuat perjanjian-perjanjian mengenai provisi dari laporan keuangan berkala, hak atas pemeriksaan, juga perjanjian-perjanjian keuangan lainnya.

Banyak bank di seluruh dunia memberikan pinjaman komersial kepada LKM. Beberapa faktor mengindikasikan apakah suatu LKM siap untuk menerima pendanaan komersial:

- Informasi keuangan yang siap tersedia
- Tata kelola yang baik dan manajemen yang kompeten, yang berfokus pada keuntungan dan efisiensi
- Portofolio pinjaman yang berkualitas tinggi dengan kebijakan-kebijakan provisi dan penghapusan pinjaman yang tepat
- Sistem informasi yang menghasilkan laporan yang akurat, tepat waktu, dan relevan
- Prospek tumbuh kembang yang bagus

Menyediakan Infrastruktur dan Pelayanan kepada LKM

Dalam beberapa kasus, bank menyediakan akses ke kantor cabangnya atau jaringan ATMnya, ke fungsi-fungsi kantor depan (termasuk layanan kasir), atau ke fungsi-fungsi kantor belakang, seperti layanan IT dan pemrosesan transaksi, untuk lembaga keuangan mikro dan/atau para nasabahnya. Sebagai imbalannya, bank mendapatkan bayaran, komisi, dan/atau uang sewa dari LKM dan para nasabahnya, tergantung pada isi dari perjanjian kontraktual. Pemrosesan transaksi merupakan bentuk yang paling dasar dan umum dari hubungan antara bank dan LKM, dan pada umumnya merupakan bentuk pendekatan dengan resiko yang paling rendah. Sebagai variasi pada model, LKM dapat menempatkan staffnya di kantor cabang bank untuk melayani para nasabah LKM atau dapat memanfaatkan infrastuktur bank (contohnya, ATM dan kasir) untuk pencairan dan pembayaran pinjaman, transfer domestik dan internasional, dan transaksi penukaran mata uang asing. Para nasabah dapat memiliki rekening di bank secara langsung atau menerima pencairan pinjaman dan membayar pinjaman melalui rekening milik LKM yang terdapat di bank. Fungsi-fungsi kantor operasional (*back office*) dapat diproses oleh bank jika sistem-sistem informasi manajemennya kompatibel.

Garanti Bankasi, sebuah bank komersial swasta, adalah bank terbesar ke tiga di Turki dari nilai besarnya aset. Bank ini memiliki 329 kantor cabang domestik dan suatu jaringan ATM lebih dari 800 ATM, menawarkan layanan internet dan phone banking, dan terkenal karena layanan nasabahnya. Di penghujung tahun 2001, Garanti mulai memberikan jasa kepada Maya Enterprise for Microfinance sebagai nasabah bisnis kecil. Mengingat infrastuktur bank yang sudah sangat maju, Maya bernegosiasi dengan Garanti agar menyediakan beragam layanan, dan hubungan bisnis ini terbukti saling menguntungkan. Garanti memberikan branch network banking dan electronic banking untuk seluruh pencairan, pembayaran, dan pelaporan pinjaman kepada nasabah Maya, yang menerima layanan istimewa nomor satu preferred dari staff Garanti. Maya menginvestasikan modal pasif pada bank dan memproses penggajian karyawannya melalui bank. Staff bagian pinjaman

Maya membantu nasabah mengisi formulir untuk membuat rekening dan tabungan dan kartu ATM di Garanti.[9]

Contoh-contoh dari model ini sangat umum di seluruh dunia, termasuk Banamex dan Banco Bital yang melayani Compartamos di Mexico, Alta Bank yang melayani FINCA Tomsk di Rusia, dan Procredit Bank yang melayani Constanta Foundation di Georgia.

Langkah-Langkah Selanjutnya

Bank-bank komersial yang berharap dapat mengambil keuntungan dari peluang di keuangan mikro harus secara berhati-hati mengevaluasi seluruh bahan pertimbangan yang tercantum dalam pohon keputusan di atas, terutama tujuan mereka, ukuran pasar yang potensial dan kompetisi, lingkungan peraturan, serta infrastuktur dan sistem yang mereka miliki.

Mengingat perbedaan antara perbankan klasik dan keuangan mikro, bank komersial perlu memandang keuangan mikro sebagai sebuah lini bisnis baru dan melakukan jenis riset yang sama yang dilakukan oleh perusahaan apapun jika akan memasuki suatu pasar yang baru. Karena salah satunya, nasabah dan produk mungkin menghadapi resiko yang berbeda dengan resiko dari perbankan tradisional. Model-model yang berbeda yang dirangkum di atas menawarkan tingkatan resiko yang berbeda untuk bank, dan cara-cara pengelolaannya. Bank manapun yang ingin memasuki suatu pasar perlu memperhitungkan minat dari bank itu sendiri, dan kapasitas institusional, kompetisi, dan faktor pasar lainnya. Yang kedua, bank yang terlibat dalam keuangan mikro perlu mengembangkan produk-produk baru yang cocok dengan target nasabahnya. Untuk menyalurkan produk-produknya secara efektif, bank biasanya perlu menyesuaikan sistem dan prosedurnya, dan menyediakan pelatihan khusus untuk staff, serta insentif untuk nasabah dan produk baru.

Sementara beragam model berkembang bagi bank komersial untuk memasuki pasar keuangan mikro, tidak ada satupun yang membawa kesuksesan tanpa visi dan komitmen dari dewan pengurus dan manajemen. Tanpa visi dan komitmen ini, tidaklah mungkin bank akan menerapkan sumberdayanya — manusia dan keuangan — yang dibutuhkan untuk menjadikan keuangan mikro sebagai sebuah bagian bisnis yang dapat mendatangkan keuntungan. Memasuki pasar ini merupakan rencana bisnis berjangka panjang. Bank seharusnya tidak berharap mendapatkan keuntungan secara cepat dari keuangan mikro. Tetapi, model-model yang berkembang dan catatan-catatan keuntungan dari para pemain yang sukses mendorong lebih banyak bank untuk memperhatikan prinsip dasar dari bisnis berjangka panjang ini. Terdapat pasar potensial yang sangat besar bagi bank yang melakukan pendekatan terhadap nasabah-nasabah ini dengan sukses.

[9] Korespondensi melalui email dengan penasehat teknis Catholic Relief Services dan direktur dari Maya Foundation, Mei 2004. Lihat web site Garanti Bankasi di www.garanti.com.tr.

Box 1 Melayani yang Kurang Terlayani: Apa Penyebab Keberhasilan?

- Komitmen dari dewan pengurus dan manajemen, para pendukung internal yang kuat, dan keselarasan dengan strategi komersial dasar dari bank
- Pengetahuan mengenai praktek-praktek terbaik dari keuangan mikro dan bagaimana melayani para nasabah mikro
- Infrastuktur yang terletak di lokasi yang mudah dicapai oleh nasabah
- Produk-produk yang secara khusus disesuaikan untuk pasar berpenghasilan rendah dan informal
- Sistem dan prosedur yang disesusaikan dengan operasi keuangan mikro, contohnya sistem yang mendukung peninda-klanjutan yang segera terhadap pembayaran yang terlambat
- Pelatihan staff yang tepat dan insentif bagi nasabah, produk, dan sistem penyaluran yang baru.

- Saran untuk bahan bacaan yang lebih jauh

"Banks Can Reach Out to the Poor," *The Banker* (2 February 2005): 6.

"Microfinance Joins the Mainstream," *The Banker* (2 February 2005): 12.

Pierre-Marie Boisson, "Commercial Banks and Microfinance: Strategic Choices or Temporary Distraction, The Case of Sogesol," makalah yang dipresentasikan pada seminar AFRICAP seminar "Financing Growth in Africathrough Commercial Capital," Dakar, Senegal, April 25, 2003, www.africap-fund.com/site/rubrique.php3?id_rubrique=45.

Robert Peck Christen, Richard Rosenberg, dan Veena Jayadeva, Financial Institutions with a "Double-Bottom Line": Implications for the Future of Microfinance, CGAP Makalah Berkala, no. 8 (Washington, DC: CGAP, July 2004), www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_8.pdf.

Jay Dryer, Peter Morrow, and Robin Young, "Case Study: The Agricultural Bank of Mongolia," makalah dipresentasikan pada konferensi the World Bank Institute "Scaling Up Poverty Reduction," Shanghai, China, May 2004, www.worldbank.org/wbi/reducingpoverty/docs/newpdfs/case-summ-Mongolia-Agricultural-Bank.pdf.

Jennifer Isern, Anne Ritchie, Tiphaine Crenn, dan Matthew Brown, "Review of Commercial Banks and Other Formal Financial Institution Participation in Microfinance," November 2003, www.microfinancegateway.org/content/article/detail/19104.

Jennifer Isern, Anne Ritchie, Tiphaine Crenn, Tamara Cook, dan Matthew Brown, "Banks Entering Underserved Markets—Factors for Success," November 2003, www.microfinancegateway.org/files/18155_Success_Factors_of_FFIs.pdf.

Cesar Lopez and Elizabeth Rhyne, "The Service Company Model: A New Strategy for CommercialBanks in Microfinance," ACCIÓN Insight6 (September 2003), www.accion.org/micro_pubs_list.asp.

Liza Valenzuela, "Getting the Recipe Right: The Experience and Challenges of Commercial BankDownscalers," Chapter 3 in *The Commercialization of Microfinance*, ed. Deborah Drake and Elisa-beth Rhyne (Bloomfield, Conn., USA: Kumarian Press, 2002).

Liza Valenzuela, Doug Graham, and Mayada Baydas, "Commercial Banks in Microfinance: New Actorsin the Microfinance World," CGAP Nota Fokus, no. 12 (Washington, DC: CGAP, July 1998),www.cgap.org/docs/FocusNote_12.pdf.

Untuk informasi lebih jauh mengenai keuangan mikro

The Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org) merupakan portal keuangan mikro global dengan fungsi pencarian yang besar mengenai makalah-makalah, studi kasus, serta data base konsultan.

The MIX (www.themix.org) memberikan informasi mengani institusi-institusi, pemberi dana dan organisasi lain yang mendukung keuangan mikro, juga memberikan data pembanding yang dapat perbandingannya dilakukan berdasarkan kelompok-kelompok sejenis menurut area geografis, besar institusi dan karakteristik yang ada.

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