



## ***Guarantee Fund* untuk Usaha Kecil dan Mikro**



Pedoman untuk Manajer Penjamin  
Investasi



**Oleh:  
Linda Deelen  
Klaas Molenaar**

**2004**

Hak Cipta ©2004 Organisasi Perburuhan Internasional

Publikasi-publikasi Organisasi Perburuhan Internasional dilindungi hak cipta dibawah Protokol 2 Konvensi tentang Hak Cipta Internasional. Namun kutipan-kutipan pendek dari publikasi tersebut dapat di reproduksi tanpa izin dengan syarat disebutkan sumbernya. Untuk hak reproduksi ataupun penerjemahan, permohonan izin harus diajukan kepada Publications Bureau (Rights and Permissions) [Biro Publikasi Hak dan Izin], International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Kantor Perburuhan Internasional menyambut baik permohonan semacam ini.

Perpustakaan, lembaga dan pengguna lainnya yang terdaftar di Kerjaan Inggris dengan Agen Hak Cipta Perizinan, 90 Tottenham Court Road, London W1P 9HE (Fax: +44 171 436 3986), di Amerak Serikat dengan Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 (Fax+ 1 508 750 4470) atau di negara lainnya dengan Associate Organisasi Hak Reproduksi, dapat menggunakan fotocopi sesuai dengan izin yang disetujui bagi mereka untuk tujuan ini.

---

**GUARANTEE FUND UNTUK USAHA KECIL DAN MAKRO**

Pedoman untuk Manajer Penjamin Investasi

Judul Bahasa Inggris: *"Guarantee Funds for Small Enterprises, A Manual for Guarantee Fund Managers"*

Pedoman ini dipersiapkan secara bersama oleh  
Linda Deelen, Klaas Molenaar

ISBN: 92-2-816033-0

---

Hai-hal yang dimuat dalam publikasi ILO, yang sesuai dengan praktek PBB, dan presentasi materi yang terkandung didalamnya, tidak mencerminkan opini dalam bentuk apapun dari Kantor Organisasi Buruh Internasional berkenaan dengan status hukum Negara, area atau wilayah, atau pihak berwenangnya atau penentuan batas-batasnya.

Tanggungjawab atas pendapat yang dikemukakan dalam artikel, penelitian, dan kontribusi lainnya ada pada penulisnya, dan penerbitan bukan berarti dukungan Kantor Perburuhan Internasional terhadap pendapat-pendapat yang dikemukakan didalamnya.

Rujukan kepada nama perusahaan maupun produk komersil tidak mencerminkan dukungan Organisasi Buruh Internasional kepada mereka, dan tidak disebutkannya perusahaan, produk atau proses komersil apapun bukanlah tanda ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dapat diperoleh melalui toko buku besar atau Kantor lokal ILO di beberapa negara, atau langsung melalui Publikasi ILO, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Swiss. Katalog atau daftar publikasi baru akan dikirimkan tanpa dipungut biaya dari alamat diatas.

Dicetak di Jakarta

## DAFTAR ISI

|                |                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| KATA PENGANTAR | 7                                                                         |
| BAB 1          | PENGANTAR                                                                 |
|                | 9                                                                         |
|                | Usaha Kecil: Motor Pembangunan                                            |
|                | 9                                                                         |
|                | Jenis-jenis Usaha Kecil                                                   |
|                | 10                                                                        |
|                | Peran dari <i>Guarantee Fund</i> (Dana Penjaminan)                        |
|                | 11                                                                        |
|                | Perspektif Sejarah                                                        |
|                | 13                                                                        |
|                | Pertimbangan bagi <i>Guarantee Fund</i>                                   |
|                | 14                                                                        |
| BAB 2          | PERAN DARI AGUNAN KREDIT                                                  |
|                | 17                                                                        |
|                | Ketika Jaminan Kredit Diperlukan                                          |
|                | 17                                                                        |
|                | Prinsip Perbankan dan Logika Jaminan                                      |
|                | 18                                                                        |
|                | Ciri-ciri Jaminan yang Baik                                               |
|                | 19                                                                        |
|                | Kondisi-kondisi untuk Skema Penjaminan yang Berhasil                      |
|                | 20                                                                        |
|                | Skema Penjaminan sebagai Bagian dari Program                              |
|                | yang Lebih Besar                                                          |
|                | 20                                                                        |
| BAB 3          | MODEL <i>GUARANTEE FUND</i> (DANA PENJAMINAN)                             |
|                | 23                                                                        |
|                | Jenis-jenis <i>Guarantee Fund</i> **                                      |
|                | 23                                                                        |
|                | Skema Didanai ( <i>funded</i> ) versus Tidak Didanai ( <i>un-funded</i> ) |
|                | 24                                                                        |
|                | Skema Jaminan Individu versus Jaminan Portofolio                          |
|                | 25                                                                        |
|                | Skema Berorientasi-perusahaan versus Berorientasi-institusi               |
|                | 27                                                                        |
|                | Skema Penjaminan <i>Ex-ante</i> versus <i>Ex-post</i>                     |
|                | 28                                                                        |
|                | Asosiasi Penjaminan Mutual (timbang balik)                                |
|                | 30                                                                        |
| BAB 4          | KELAYAKAN                                                                 |
|                | 31                                                                        |
|                | Untuk Siapa <i>Guarantee Fund</i> (Dana Penjaminan) Dirancang?            |
|                | 31                                                                        |
|                | Kriteria Kelayakan untuk Usaha Kecil                                      |
|                | 32                                                                        |
|                | Kelayakan LSM dan Lembaga Keuangan Mikro                                  |
|                | 34                                                                        |
| BAB 5          | PEMBAGIAN RISIKO                                                          |
|                | 35                                                                        |
|                | Mengapa Pembagian Risiko                                                  |
|                | 35                                                                        |
|                | Agunan Apa yang Dapat Ditawarkan Peminjam                                 |
|                | 36                                                                        |
|                | Likuidasi Agunan                                                          |
|                | 38                                                                        |
|                | Pembangunan Risiko dan Mekanisme Penyerahan                               |
|                | 38                                                                        |
|                | Garis Risiko                                                              |
|                | 40                                                                        |
|                | Ukuran Penjaminan                                                         |
|                | 41                                                                        |
|                | Penilaian Penjaminan                                                      |
|                | 42                                                                        |

|               |                                                                                  |           |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB 6</b>  | <b>MENETAPKAN UKURAN DARI GUARANTEE FUND</b>                                     | <b>45</b> |
|               | Faktor-faktor yang Menentukan Besarnya Guarantee Fund                            | 45        |
|               | Permintaan Jaminan                                                               | 45        |
|               | Jenis dan Ukuran Guarantee Fund                                                  | 46        |
|               | Kemungkinan Sumber-sumber Pendanaan                                              | 48        |
|               | Perbandingan Pinjaman Diberikan dan Modal ( <i>Leverage</i> )                    | 51        |
|               | Berapa Jumlah Tingkat <i>Leverage</i> yang Diinginkan oleh <i>Guarantee Fund</i> | 52        |
| <b>BAB 7</b>  | <b>PROSEDUR DAN PROSES PENGOPERASIAN</b>                                         | <b>55</b> |
|               | Prosedur Aplikasi                                                                | 55        |
|               | Prosedur Penilaian                                                               | 57        |
|               | Penerbitan Jaminan                                                               | 57        |
|               | Tindak Lanjut Pinjaman                                                           | 60        |
|               | Klaim                                                                            | 62        |
|               | Validasi Klaim                                                                   | 64        |
|               | Pembayaran Klaim                                                                 | 65        |
|               | Pemulihan Kerugian                                                               | 67        |
| <b>BAB 8</b>  | <b>HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN DAN PEMASARAN</b>                                   | <b>69</b> |
|               | Hubungan Manajemen dengan Mitra Terkait Utama                                    | 69        |
|               | Membangun Hubungan dengan Mitra Bank                                             | 69        |
|               | Pelatihan Manajer Cabang dan Pegawai Operasional                                 | 71        |
|               | Monitoring Kinerja Mitra Bank                                                    | 72        |
|               | Hubungan dengan Pemberi Dana                                                     | 73        |
|               | Pemasaran Dana Penjaminan kepada Pengusaha Kecil                                 | 74        |
|               | Moral Hazard: Risiko yang Berhubungan dengan Salah Persepsi                      | 76        |
| <b>BAB 9</b>  | <b>ORGANISASI, MANAJEMEN, DAN KEPEGAWAIAN</b>                                    | <b>77</b> |
|               | Misi, Visi dan Tujuan                                                            | 77        |
|               | Budaya Organisasi                                                                | 78        |
|               | Isu-isu <i>Governance</i>                                                        | 78        |
|               | Fungsi dan Posisi Pegawai Profesional                                            | 80        |
|               | Kapasitas Pegawai dan Pelatihan                                                  | 81        |
| <b>BAB 10</b> | <b>PENETAPAN HARGA DAN KEBERLANJUTAN KEUANGAN</b>                                | <b>83</b> |
|               | Biaya Pemulihan Kerugian                                                         | 83        |
|               | Biaya Dana                                                                       | 83        |
|               | Kerugian Operasi Jaminan                                                         | 85        |
|               | Biaya Operasional                                                                | 85        |
|               | Fee Jaminan dan Administrasi                                                     | 86        |

|                |                                                              |     |
|----------------|--------------------------------------------------------------|-----|
|                | Laba atas Investasi                                          | 89  |
|                | Apakah <i>Guarantee Fund</i> Harus Berlanjut secara Keuangan | 90  |
|                | Mengapa Keberlanjutan Finansial Jarang Tercapai?             | 91  |
|                | Langkah-langkah untuk Meningkatkan Keberlanjutan             | 91  |
| BAB 11         | AKUNTANSI DAN LAPORAN KEUANGAN                               | 93  |
|                | Tujuan Laporan Keuangan                                      | 93  |
|                | Taksiran Likuiditas ( <i>Liquidity Forecast</i> )            | 94  |
|                | Laporan Portofolio                                           | 95  |
|                | Laporan Laba dan Rugi                                        | 98  |
|                | Laporan Neraca                                               | 98  |
|                | Pencatatan Jaminan yang Dikeluarkan                          | 99  |
|                | Provisi                                                      | 100 |
|                | Kontribusi terhadap Dana                                     | 100 |
|                | Subsidi                                                      | 101 |
|                | Cadangan                                                     | 101 |
|                | Sistem Informasi Manajemen                                   | 101 |
| BAB 12         | MONITORING KINERJA                                           | 103 |
|                | Kebutuhan untuk Kinerja Keuangan                             | 103 |
|                | Indikator Kinerja Keuangan                                   | 103 |
|                | Portofolio Berisiko                                          | 105 |
|                | Monitoring Kinerja Sosio-Ekonomi                             | 107 |
|                | Penambahan dan Kelulusan                                     | 107 |
| LAMPIRAN       |                                                              | 111 |
| DAFTAR ISTILAH |                                                              | 114 |
| REFERENSI      |                                                              | 116 |

## KATA PENGANTAR

Panduan “Guarantee Funds untuk Usaha Kecil dan Mikro” disusun oleh Program Keuangan Sosial ILO (*ILO’s Social Finance Programme*) serta oleh FACET BV, Perusahaan Konsultasi Belanda. Terjemahan dalam Bahasa Indonesia akan membantu pemahaman bagaimana dana penjaminan (*guarantee funds*) dapat diterapkan di Indonesia, dan terlebih lagi di situasi pasca bencana, seperti Aceh dan Nias. Dalam situasi seperti itu, dana penjaminan dapat membantu bank-bank kecil menangani masalah yang kompleks dan sensitif: bagaimana meminimalisir risiko keuangan dalam memberikan pinjaman seraya memberikan kontribusi pada upaya rekonstruksi dan pemulihan yang sedang berjalan.

Usaha-usaha kecil hingga saat ini merupakan bentuk usaha yang paling dominan di Indonesia. Namun, mereka tidak terlayani dengan baik oleh industri perbankan. Terdapat sejumlah alasan untuk ini, termasuk: bagaimana mereka mengoperasikan usaha kecil, tanpa atau dengan pengalaman sekadarnya dalam perencanaan bisnis dan hanya memiliki jaminan terbatas. Dalam istilah perbankan, mereka “tidak aman”. Namun, apakah ini artinya mereka akan menjauhkan terhadap akses akan pinjaman?

Dana penjaminan dapat memainkan peranan penting agar keuangan perbankan lebih terakses bagi perusahaan-perusahaan kecil. Mereka memiliki kualitas pelayanan sebagai perantara antara klien dan bank. Melalui formula berbagi risiko, mereka memungkinkan bank-bank memasuki teritori baru dengan risiko terbatas. Di saat yang sama, mereka memungkinkan manajer-manajer keuangan mengenal klien dengan lebih baik guna menelaah kebutuhan mereka dan terkadang menawarkan saran bagi perbaikan usaha.

Panduan ini memberikan “contoh-contoh terbaik” dalam mengoperasikan dana penjaminan dan akan digunakan di Aceh dan Nias, serta bagian lain Indonesia. Dalam program ILO di Aceh dan Nias, misalnya, di mana pelatihan pengembangan keterampilan dan bisnis dijalankan, mengaitkan dana penjaminan dengan pengusaha-pengusaha kecil yang secara hati-hati dipilih masuk akal. Ini dapat membantu langkah pemulihan dengan menyediakan fasilitas kredit tambahan bagi sektor usaha kecil.

Alan Boulton  
Direktur  
ILO Jakarta



## PENDAHULUAN

---



## PENGANTAR

### Bab ini:

- ♦ Menguraikan jenis-jenis usaha kecil
- ♦ Memperkenalkan *guarantee fund* (dana penjaminan) dan bagaimana *guarantee fund* tersebut dapat memudahkan akses untuk membiayai usaha kecil
- ♦ Mendiskusikan jenis usaha kecil apa yang akan diuntungkan dari *guarantee fund*
- ♦ Menyajikan sejarah singkat tentang *guarantee fund*

### 1.1 Usaha kecil: Motor Pembangunan

Semua perusahaan yang sukses berawal dari usaha kecil dengan pengusaha yang memiliki gagasan usaha. Sebagian dari usaha kecil yang dibangun sekarang akan menjadi tiang dari pertumbuhan ekonomi pada dekade mendatang. Mereka adalah motor bagi pembaruan dan inovasi, tempat di mana orang menemukan cita-cita mereka dan memberdayakan kreativitas dan bakat mereka. Setiap ekonomi dan setiap generasi memerlukan pengusaha yang memiliki keinginan untuk menginvestasikan sumber daya, bakat dan tenaga mereka ke dalam perencanaan usaha mereka.

Usaha kecil merupakan kekuatan penting bagi penciptaan lapangan kerja dan pengurangan kemiskinan. Lapangan ini memegang bagian penting dalam hal ketenagakerjaan di negara berkembang. Pada kenyataannya, bagi banyak orang di seluruh dunia, memasuki bisnis kecil berarti memasuki taraf hidup yang minimum. Pada ekonomi transisi (ekonomi terdahulu yang dijalankan negara berubah menjadi ekonomi pasar) usaha kecil mempunyai kapasitas untuk menyerap pengangguran sebagai hasil dari reformasi sektor publik.

Tetapi usaha kecil memerlukan lingkungan usaha yang mendukung untuk mendapatkan keuntungan penuh dari peluang sebelumnya. Lingkungan yang mendukung berarti akses pasar dan fiskal yang menguntungkan dan iklim yang teratur. Semua pengusaha kecil memerlukan akses pembiayaan untuk memulai dan memperluas usaha mereka. Dan salah satu cara untuk memudahkan akses pembiayaan adalah melalui ketentuan dari jaminan kredit.

## 1.2 Jenis-Jenis Usaha kecil

Apa itu usaha kecil? Orang yang berbeda menggunakan definisi yang berbeda. Dalam pedoman ini, kita mendefinisikan usaha kecil sebagai perusahaan yang mempekerjakan antara 10 dan 50 orang, mempunyai izin operasi dari penguasa lokal, dan mempunyai fokus pada laba dan pertumbuhan.

Sebuah penggolongan yang lebih lengkap dari usaha mikro, kecil dan menengah terdapat pada tabel di bawah ini. Penggolongan harus dilihat sebagai suatu rangkaian – untuk itu, sebagai contoh, beberapa perusahaan yang memiliki beberapa karakteristik dari usaha mikro dan karakteristik lainnya dari usaha kecil.

**Tabel 1.1**  
**Penggolongan usaha mikro, kecil, dan menengah**

| Jenis Perusahaan:                                                                                                                                        | Tujuan Pengusaha:                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Usaha menengah</b><br><br>50-250 karyawan, mendapat izin pertumbuhan operasi dari penguasa lokal                                                      | Berorientasi pada Laba/                                                                         |
| <b>Usaha kecil</b><br><br>10-49 karyawan, mendapat izin operasi dari pertumbuhan penguasa lokal                                                          | Berorientasi pada laba/                                                                         |
| <b>Usaha mikro</b><br><br>1-9 karyawan, bisnis sudah ditetapkan, tenaga kerja dari keluarga pertumbuhan dan modal                                        | Orientasi kecil pada akumulasi<br><br>Stabilisasi pendapatan                                    |
| <b>Kegiatan Menambah Penghasilan (KMP)</b><br><br>Kebanyakan Tenaga kerja paruh waktu, bersifat perluasan sementara, dan kadang-kadang aktivitas musiman | Tidak memfokuskan pada ekonomi tetapi bertujuan pada peningkatan penambahan pendapatan keluarga |

Walaupun fokus dari buku ini adalah pada usaha kecil yang mengakses pembiayaan, jaminan kredit dapat digunakan dan berhasil pada usaha mikro. Hal yang penting adalah bahwa jasa keuangan - dan juga jaminan kredit - menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang sesungguhnya dan kemampuan penyerapan dari nasabah mereka. Dari sudut pandang ini, lebih baik menggolongkan perusahaan berdasarkan kebutuhannya daripada ukurannya. Penggolongan seperti itu ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kebutuhan jasa keuangan di antara tipe pengusaha yang berbeda**

| Jenis Pengusaha                                              | Kebutuhan dan Harapan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Grantworthy</i></b> (Layak mendapatkan dana hibah)     | <p>Orang miskin yang melakukan kegiatan ekonomi dasar yang bertujuan untuk mempertahankan hidupnya sehari-hari tanpa mendapatkan keuntungan tetap.</p> <p>Mereka memerlukan jasa keuangan yang membuat mereka sedikit peka, seperti tabungan dan pinjaman darurat. Bantuan tetap sebagai ganti dari pinjaman mungkin tepat bagi mereka.</p> <p>Kebanyakan dari kegiatan ekonomi pada kategori ini dapat digolongkan sebagai Kegiatan Menambah Penghasilan (KMP).</p> |
| <b><i>Creditworthy</i></b> (Layak mendapatkan kredit)        | <p>Pengusaha yang bisa menghasilkan pendapatan yang cukup untuk mengembalikan pinjaman usahanya, mempunyai metodologi kredit yang tepat yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka (seperti jaminan alternatif atau pembentukan kelompok).</p> <p>Baik usaha mikro maupun kecil dapat masuk dalam kategori ini.</p>                                                                                                                                                    |
| <b><i>Bankworthy</i></b> (Layak mendapatkan akses perbankan) | <p>Pengusaha yang menjalankan bisnis yang stabil dan menguntungkan dan yang memerlukan cakupan jasa keuangan yang lebih luas termasuk jenis pinjaman, jasa pembayaran dan asuransi yang berbeda. Banyak pengusaha pada kategori ini mendapatkan pinjaman bank di bawah kondisi perbankan yang normal.</p> <p>Kategori ini meliputi usaha kecil dan menengah.</p>                                                                                                     |

## 1.3 Peran dari *guarantee fund* (dana penjaminan)

*Guarantee fund* adalah produk keuangan di mana pengusaha kecil dapat menggunakannya sebagai pengganti parsial bagi jaminan. Ini merupakan janji penjamin untuk membayar semua atau sebagian dari pinjaman jika peminjam lalai.

Kelompok yang menjadi target utama bagi *guarantee fund* adalah pengusaha kecil dan mikro yang mempunyai kemampuan mengembalikannya tetapi yang, untuk beberapa alasan, tidak bisa mendapatkan pinjaman bank tanpa dukungan dari *guarantee fund*. Pengusaha ini, dengan kata lain, adalah *bankworthy*, tetapi mereka kekurangan jaminan yang diperlukan dan catatan sejarah usahanya.

*Guarantee fund* bukanlah satu-satunya mekanisme yang memudahkan akses pembiayaan. Di banyak bagian di dunia, jenis lain dari kredit khusus dan skema pembiayaan telah dibuat untuk memudahkan pengusaha kecil dan mikro untuk memulai atau memperluas usaha mereka. Jasa ini ditawarkan oleh berbagai macam lembaga, tergantung pada jenis pengusaha yang dibantu. Orang-orang miskin yang melakukan kegiatan menambah penghasilan untuk sekedar mempertahankan hidupnya biasanya secara sosial bersandar pada pembiayaan dari lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau dari pemerintah. Pengusaha mikro yang laik kredit biasanya berhadapan dengan lembaga pembiayaan mikro. Usaha kecil dan menengah biasanya mencoba untuk memperoleh pinjaman secara langsung dari bank.

Bisa dikatakan bahwa bank dan lembaga pembiayaan mikro harus bisa menangani kebutuhan kredit dari pengusaha kecil dan mikro dan oleh karena itu tidak diperlukan *guarantee fund*. Ini mungkin berlaku di beberapa negara, tetapi hal itu sangat tergantung pada ciri-ciri unik dari sektor keuangan pada setiap negara. Lembaga pembiayaan mikro telah berprestasi banyak dalam mendukung usaha usaha, tetapi mereka tidak selalu berhasil dalam membantu nasabah mereka mendapatkan pinjaman dari bank.

Di kebanyakan negara terdapat sedikitnya beberapa usaha kecil yang menginginkan produk pinjaman yang melebihi apa yang ditawarkan lembaga pembiayaan mikro, baik dalam jumlah, jangka waktu atau bagaimana produk pinjaman tersebut sesuai dengan kebutuhan individu. Pengusaha-pengusaha ini menginginkan akses ke bank komersial tetapi kekurangan jaminan yang diperlukan. Di sinilah *guarantee fund* diperlukan.

**Tabel 1.3**  
**Jenis Penyedia Jasa Keuangan dan Target Kelompoknya**

| Jenis pendanaan               | Pemberi bantuan                                     | Pinjaman pengembangan  | Pinjaman komersial       |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Penyedia jasa keuangan</b> | Organisasi Non Pemerintah dan Organisasi Pemerintah | Lembaga keuangan mikro | Bank                     |
| Jenis Pengusaha               | <i>Grantworthy</i>                                  | <i>Creditworthy</i>    | <i>Bankworthy</i>        |
| <b>Jenis kegiatan ekonomi</b> | Kegiatan mempertahankan hidup                       | Usaha usaha kecil      | Usaha kecil dan menengah |

## 1.4 Perspektif Sejarah

*Guarantee fund* (dana penjaminan) pertama kali dibentuk di Eropa pada tahun 1848. Pada hakekatnya, mereka adalah kelompok jaminan mutual (timbang balik): kelompok pengusaha yang disokong dana mereka sendiri untuk menyediakan jaminan kredit satu sama lain. Beberapa kelompok jaminan timbal balik itu masih merupakan sarana yang penting bagi perusahaan keuangan kecil di Eropa. Dalam beberapa hal mereka berkembang menjadi lembaga keuangan yang mandiri.

Setelah perang dunia kedua, *guarantee fund* yang didukung negara berperan penting dalam rekonstruksi ekonomi di Eropa. Terutama di Belanda dan Jerman, sektor usaha kecil diuntungkan dari perluasan skema ini. Di kebanyakan negara Eropa, skema jaminan negara masih berjalan sampai sekarang.

Pada tahun 1970-an dan 1980-an, gelombang baru dari eksperimen *guarantee fund* telah dicoba di negara berkembang. Banyak di antara mereka adalah pemberi gagasan. Beberapa telah dibentuk untuk mengatasi kelemahan sistem perbankan atau kelemahan pengusaha kecil. Karena ini merupakan area baru, banyak terjadi kegagalan. Banyak para agen pengembang menjadi segan untuk mengadakan eksperimen dengan *guarantee fund* lagi.

Pada tahun 1990-an, ketertarikan pada *guarantee fund* dihidupkan kembali. Khususnya, lembaga tersebut dibentuk pada masa ekonomi transisi Eropa Timur dan Uni Soviet dahulu. Hal ini berhasil dengan baik.

**Tabel 1.4**  
**Ikhtisar sejarah tentang model *guarantee fund***

| Periode penetapan                   | Fokus utama                                                       | Jenis <i>guarantee fund</i>              |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Eropa, abad ke 19.                  | Saling membantu di antara pengusaha kecil                         | Asosiasi jaminan timbal-balik            |
| Eropa dan Amerika Utara, 1950-1960. | Rekonstruksi sektor usaha kecil dan menengah                      | Skema nasional yang didukung negara      |
| Negara Berkembang, 1970-1990.       | Pengembangan sektor usaha kecil dan mikro, pengembangan pertanian | Didukung negara atau berdasarkan program |
| Ekonomi Transisi, 1990 – 2000       | Rekonstruksi, pengaktifan kembali sektor usaha kecil dan menengah | Didukung negara atau berdasarkan program |

Secara bersamaan, empat tahap sejarah *guarantee fund* ini mewakili banyak keahlian dan pengalaman. Tahapan tersebut juga menunjukkan bahwa tidak ada cetak biru untuk model *guarantee fund* yang paling tepat. Jika ada satu hal umum yang ditunjukkan dari pengalaman tersebut, itu adalah bahwa keberhasilan *guarantee fund* tergantung pada ketepatan dan ketelitian di mana lembaga tersebut dirancang ke dalam lembaga dan kerangka keuangan yang ada.

### 1.5 Pertimbangan bagi *guarantee fund*

Walaupun beberapa *guarantee fund* beroperasi pada basis pemulihan-biaya, dan bahkan beberapa di antaranya menghasilkan keuntungan, kebanyakan *guarantee fund* tersebut mendapatkan dukungan publik dalam beberapa tahap. Maka sah untuk ditanyakan: Apa pertimbangannya untuk menggunakan *guarantee fund* publik?

Satu jawabannya adalah bahwa *guarantee fund*, melalui pinjaman kepada usaha kecil, dapat merangsang pertumbuhan ekonomi di mana sumber dayanya tidaklah secara penuh diberdayakan. Banyak bank di negara berkembang kelebihan likuiditas (*over-liquid*) tetapi tidak menggunakan dana mereka karena adanya resiko yang tinggi dari peminjam potensial. *Guarantee fund* dapat membantu memasukkan likuiditas ini ke dalam ekonomi.

Argumen lain bagi *guarantee fund* ini adalah adanya informasi yang tidak seimbang. Bank tidak pernah mempunyai informasi lengkap tentang potensi kemampuan nasabah mereka dan kesediaan mereka untuk mengembalikan pinjaman.

Fenomena ini, yang dikenal sebagai ketidakseimbangan informasi, sangat berpengaruh pada usaha kecil. Karena hal ini mengarah pada alokasi kredit yang rendah bagi perusahaan yang lebih kecil meskipun usaha kecil mungkin mewakili sektor ekonomi yang sehat. *Guarantee fund* dapat menutupi ketidaksempurnaan pasar ini.

Argumen ketiga yang mendukung *guarantee fund* disebabkan adanya ketidaksempurnaan dalam prosedur pelaksanaan kontrak jaminan. Prosedur pengadilan yang lama dan mahal dalam masalah penyitaan jaminan di banyak negara berkembang sangat berpengaruh pada pengusaha kecil. Ini sebagai hasil dari alokasi kredit yang terlalu rendah bagi usaha kecil, sesuatu yang bisa diatasi oleh *guarantee fund*.

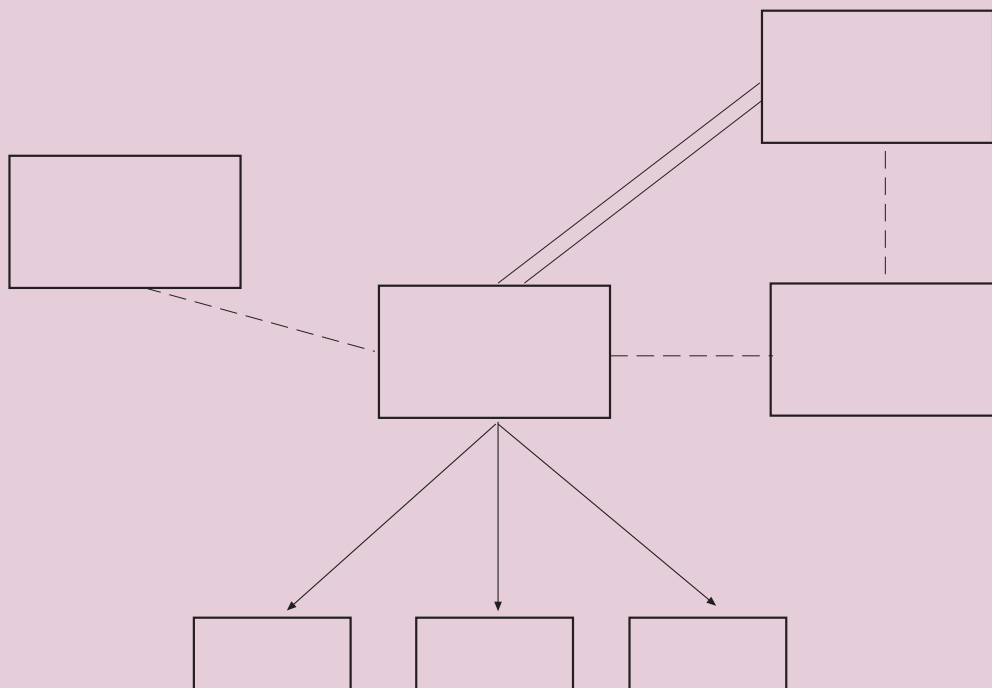
Meskipun argumen-argumen ini mendukung pembentukan *guarantee fund*, tidaklah selalu benar bahwa *guarantee fund* adalah cara terbaik untuk mengatasi pengalokasian yang tidak tepat atau rendahnya tingkat pemanfaatan dari sumber daya kredit. Kadangkala malah lebih efektif untuk menggunakan sumber daya masyarakat dalam memperbaiki prosedur pengadilan atau untuk melatih staf bank. Pembentukan *guarantee fund* bisa jadi merupakan atau bukan merupakan solusi terbaik – hal ini harus dilihat secara kasus per kasus.



## LATIHAN LOKAKARYA:

Siapkan tabel bagan dari *guarantee fund* anda dan bentang pembiayaannya. Tabel tersebut meliputi *guarantee fund*, mitra, pemberi modal, pesaing dan nasabah. Presentasikan tabelmu di hadapan sidang paripurna dan diskusikan lokasi *guarantee fund* anda dalam bentang pembiayaan.

Simpan hasil latihan ini karena anda akan memerlukannya nanti selama latihan.





## PERAN DARI AGUNAN KREDIT

### Bab ini:

- ♦ Menjelaskan tahap perkembangan usaha kecil manakala agunan kredit sangat diperlukan
- ♦ Mendiskusikan peran agunan dalam mengamankan pinjaman
- ♦ Menyajikan kondisi-kondisi di mana *guarantee fund* (dana penjaminan) dapat berjalan dengan sukses

### 2.1 Ketika jaminan kredit diperlukan

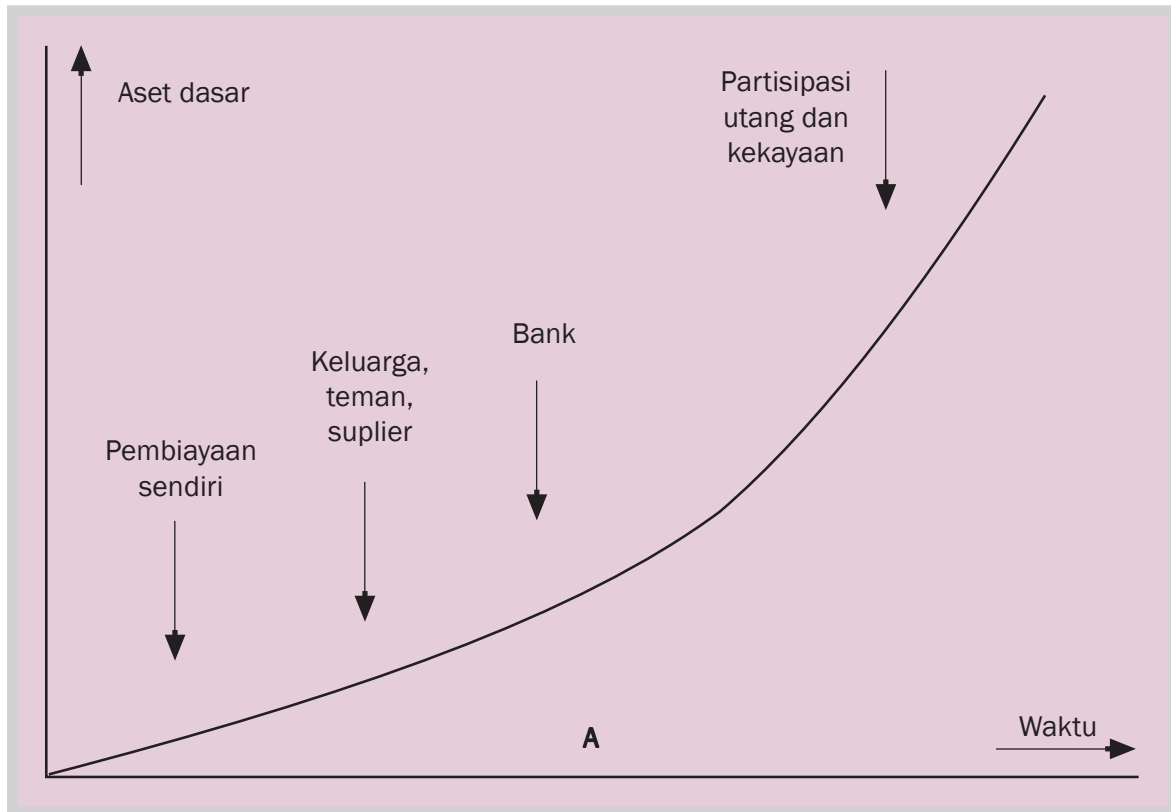
Kebanyakan pengusaha memulai usaha mereka dengan sumber daya keuangan mereka sendiri dan, tentu saja, dengan pengetahuan, visi, dorongan dan ambisi mereka sendiri juga. Di permulaan – tahap awal - mereka cenderung untuk mengandalkan pinjaman dari keluarga atau teman dan kredit yang disediakan oleh penyalur sendiri. Pada tahap ini, agunan kredit tidaklah terlalu diperlukan.

Jika pada tahap awal berhasil, pengusaha akan menambah investasinya dan juga akan memelihara modal kerja yang cukup untuk usahanya agar dapat tersedia arus pendapatan yang memadai dan cukup. Laba yang didapat pada tahap ini tidaklah bisa menutupi kebutuhan-kebutuhan ini. Tetapi jika pengusaha mencoba untuk mendapatkan pinjaman dari bank, pengusaha tersebut kemungkinan tidak bisa memenuhi persyaratan agunan.

Ini merupakan tahap ketika *guarantee fund* (dana penjaminan) diperlukan (ditunjukkan oleh poin A pada grafik di bawah), sebab *guarantee fund* secara khusus dibuat untuk membantu pengusaha mendapatkan pembiayaan dari bank karena adanya keterdesakan agunan.

Dukungan dari *guarantee fund* haruslah bersifat sementara. Pada saat pengusaha mengembalikan pinjaman pertamanya dan mengajukan pinjaman kedua, mereka harus membuat catatan sejarah dan/atau jaminan yang diperlukan untuk mengakses pinjaman tanpa kebutuhan akan suatu jaminan kredit.

**Gambar 2.1 Struktur keuangan dalam lingkaran kehidupan suatu perusahaan**



## 2.2 Prinsip perbankan dan logika jaminan

Banyak pengusaha kecil di seluruh dunia tidak memiliki akses untuk meminjam dari bank atau lembaga-lembaga keuangan formal karena adanya kriteria-kriteria peminjaman dari lembaga-lembaga ini. Bank tidak akan menyalurkan kreditnya, bahkan kepada peminjam yang *bankworthy*, kecuali jika mereka yakin bahwa mereka dapat memulihkan/mengembalikan utangnya setelah batas tertentu utang tersebut.

Bank secara normal mengevaluasi permintaan kredit berdasarkan dua prinsip dasar:

1. Untuk membayar bunga para depositor mereka (dan mereka tidak menanam modal dalam spekulasi yang terlalu berisiko).
2. Untuk menghasilkan tingkat pendapatan yang dapat diterima guna menutupi biaya-biaya dan menghasilkan laba.

Mengapa bank banyak menekankan pada agunan? Pertama, sebab jaminan menunjukkan komitmen dari sisi nasabah untuk mengembalikan pinjamannya. Ini merupakan cara untuk menyaring nasabah, karena nasabah yang tidak serius untuk mengembalikan kewajibannya tidak akan mengambil risiko untuk menjaminkan asetnya. Kedua, dengan adanya agunan membantu bank untuk mengganti kerugian jika terjadi tunggakan pinjaman. Kerugian dapat sedikitnya diganti sebagian dengan cara menjual agunan yang disita.

Menghindari risiko adalah ciri dari bank sebagai lembaga, tetapi ini juga merupakan ciri dari individu yang bekerja di dalamnya. Individu karyawan bank cenderung memilih untuk berinvestasi dengan risiko yang lebih rendah sebab mereka ingin menghindari bahaya terhadap karier dan promosi mereka. Sesungguhnya, bank mengukur kinerja karyawan mereka atas dasar laba yang dihasilkan. Staf bank menghindari operasi yang kecil bukan hanya karena risikonya tetapi dikarenakan harus berurusan dengan pengusaha kecil yang relatif mahal, memerlukan waktu yang lebih banyak untuk mengevaluasi dan memonitor. Kecenderungan ini dapat menjadi lebih buruk pada bank milik negara dan bank pemerintah di mana perilaku enggan-berisiko yang sama diperkuat oleh jalur birokratis dari penyelenggaraan struktur dan peraturan.

Jumlah dana bank yang diijinkan untuk dipinjamkan oleh otoritas penguasa tergantung pada perluasan dari modal milik bank itu sendiri dan profil risiko portofolio kreditnya. Pinjaman di bawah-jaminan dinilai lebih berisiko, dan jumlah pinjaman bank yang lebih rendah diijinkan untuk dilakukan. Singkatnya, pinjaman di bawah-jaminan mengurangi laba.

Bank pada umumnya dibatasi pada jenis agunan yang dapat mereka terima. Di banyak negara, peraturan Bank Sentral menghentikan bank untuk menerima jenis agunan yang perusahaan kecil bisa janjikan, seperti saham dan penerimaan. Di dalam banyak negara berkembang dan ekonomi transisi, prosedur peradilan untuk menyita agunan setelah adanya tunggakan pinjaman bisa berlangsung selama berbulan-bulan, bahkan bertahun-tahun. Menghadapi semua rintangan ini, kebanyakan bank pantang meminjamkan pinjaman ke perusahaan kecil. Meskipun mereka melihat bahwa sektor usaha kecil berpotensi menguntungkan, rintangan yang mereka hadapi menyebabkan mereka tetap meminjamkan pinjaman kepada langganan tradisional mereka, perusahaan menengah dan besar.

## 2.3 Ciri-ciri jaminan yang baik

Apakah ciri-ciri dari agunan yang baik sejauh yang bank fokuskan?

- Kepemilikannya mudah untuk diverifikasi
- Dapat disita dengan mudah dan murah
- Tidak bisa dipindahkan
- Biaya untuk mengubahnya menjadi tunai atau aset lainnya yang diinginkan rendah
- Jika terdiri dari aset yang bisa dipindahkan, relatif murah untuk disimpan atau diatur
- Nilainya relatif stabil sepanjang waktu
- Jika agunan tersebut mempunyai nilai moneter yang rendah, maka agunan itu pasti mempunyai nilai pribadi yang stabil dan tinggi terhadap peminjamnya.

Memperhatikan ciri-ciri ini, jelaslah bahwa (dengan pengecualian kondisi terakhir), pengusaha kecil, terutama pengusaha berpenghasilan rendah di negara berkembang, akan mendapatkan kesukaran dalam menyediakan agunan yang bisa disetujui. Kualitas agunan mereka seringkali lemah. Kadang-kadang kepemilikan dari aset sukar untuk ditetapkan, terutama ketika tanah digunakan sebagai hak keamanan dan sistem yang tidak diformalkan. Jika tidak ada hak yang formal, maka bank tidak bisa menerima tanah atau bangunan sebagai agunan.

Peminjam mungkin berkeinginan untuk menawarkan aset pribadi (barang-barang rumah tangga atau kadang-kadang ternak) sebagai agunan. Sementara aset ini memiliki nilai besar bagi peminjam, mereka bukanlah jaminan baik yang dibutuhkan bank. Pencairan aset ini dapat mengakibatkan konsekuensi yang sangat sulit untuk peminjam dan secara sosial mengarahkan pada situasi yang tidak diinginkan bagi bank.

Saham dan mesin kecil kadang-kadang digunakan sebagai agunan, tetapi nilai dari aset ini cenderung berubah-ubah. Ketika dikembalikan mereka mungkin menjadi mahal untuk disimpan atau diatur. Aset ini boleh jadi bernilai kecil dan mahal untuk dijual.

## **2.4 Kondisi-kondisi untuk skema penjaminan yang berhasil**

Pengalaman telah menunjukkan *guarantee fund* bukanlah alat untuk memecahkan permasalahan dari kewiraswastaan yang lemah atau kurang baiknya penyelenggaraan bank. Lazimnya, rencana penjaminan tampaknya akan sukses jika empat **P** terpenuhi: **P**ersiapan yang baik dari si pengusaha yang menyajikan **p**royek yang baik untuk **p**enyelenggaraan bank yang baik dan yang mempunyai staf **p**rofesional untuk melaksanakan evaluasi dan sampai pada kesimpulan bahwa peminjam tidak bisa menyediakan jaminan yang cukup.

Pinjaman yang berhasil (dan karenanya menjadi penjaminan yang berhasil) tergantung pada bagaimana peminjam mengembalikan pinjaman seperti yang disetujui. Dengan begitu, penting bahwa peminjam harus memiliki sesuatu yang menjadi taruhan. Bisa dikatakan bahwa semakin banyak peminjam memiliki taruhan, semakin tinggi kemungkinan bahwa jaminan tersebut tidak akan pernah ditarik kembali.

Hal yang umum bagi bank untuk menuntut dari peminjam bahwa mereka menyokong sedikitnya 20% dari biaya total proyek - ini adalah biaya tambahan terhadap jaminan peminjam! Kontribusi yang tepat berbeda dari negara ke negara dan tergantung pada peraturan internal bank dan ketentuan-ketentuan Bank Sentral. Sementara yang 20% adalah hal yang standar, hal ini harus diterapkan dengan kebijaksanaan dan kepedulian yang lebih - seseorang dengan modal kecil atau tanpa modal yang ingin menginvestasikan uang tabungannya boleh jadi lebih terpercaya dibanding pengusaha yang lebih kaya yang hanya menginvestasikan pecahan dari modalnya.

## **2.5 Skema penjaminan sebagai bagian dari program yang lebih besar**

Dalam beberapa kasus, skema penjaminan dikemas sebagai bagian dari program bantuan yang lebih menyeluruh bagi perusahaan yang kecil, bersamaan dengan jasa pengembangan usaha lainnya (JPU). Program seperti itu bisa membantu pengusaha untuk membuat perencanaan usaha atau menyediakan bantuan lainnya bagi usaha yang baru. Keputusan untuk menyetujui

atau menolak suatu aplikasi jaminan kredit harus selalu diambil secara independen dari keputusan untuk menyediakan bantuan usaha lainnya. Juga, biaya-biaya dari jasa pengembangan usaha harus dipisahkan dengan biaya jaminan jika tidak akan ada penyimpangan dan beban keuangan yang tak terduga.



### LATIHAN LOKAKARYA:

Dalam kelompok yang kecil, diskusikan pertanyaan berikut. Jenis jaminan apa yang dapat ditawarkan oleh nasabah skema jaminan anda? Apakah nasabah memerlukan jaminan yang dijanjikan? Mengapa (atau mengapa tidak?) Apakah nasabah menjanjikan jaminan kepada bank atau kepada *guarantee fund* (dana penjaminan) kredit?



# MODEL *GUARANTEE FUND* (DANA PENJAMINAN)

### Bab ini:

- ♦ memberikan pandangan tentang berbagai model *guarantee fund* (dana penjaminan)
- ♦ mendiskusikan keuntungan-keuntungan dan kerugian-kerugian dari model-model yang berbeda
- ♦ memberikan pandangan tentang berbagai cara untuk menjamin pinjaman bagi usaha kecil

### 3.1. Jenis-jenis *Guarantee Fund*

Semua *guarantee fund* memiliki tujuan yang sama yaitu menciptakan akses yang lebih besar untuk pembiayaan formal untuk usaha kecil yang menjanjikan, namun ada banyak variasi bagaimana mereka dibentuk dan beroperasi. Perbedaan-perbedaan ini terjadi karena terjadinya adaptasi terhadap lingkungan di mana mereka beroperasi. Tidak ada satu model pun yang diyakini bekerja lebih baik dari yang lain. Selalu menjadi pertanyaan bagaimana menciptakan jenis pendanaan yang terbaik untuk konteks tertentu.

Manakala perancangan suatu *guarantee fund*, orang harus mempertimbangkan bentangan keuangan yang ada, kondisi-kondisi sosial dan budaya, serta peraturan dan regulasi yang berlaku umum. Kemudian ada parameter seperti cara dana dikapitalisasi, bagaimana jaminan disampaikan, dan pinjaman siapa yang dijamin. Sebagai tambahan, ada struktur kepemilikan yang nyata.

**Tabel 3.1.**  
**Tipe-tipe Guarantee Fund**

| Fokus                              | Tipologi                                          |                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Bagaimana dana dikapitalisasi      | Skema didanai ( <i>funded scheme</i> )            | Skema tidak didanai ( <i>un-funded scheme</i> )   |
| Bagaimana jaminan disalurkan       | Skema jaminan individu                            | Skema portofolio atau skema otomatis              |
| Kapan jaminan disalurkan           | Skema ex-ante (sebelum mendapat persetujuan bank) | Skema ex-post (setelah mendapat persetujuan bank) |
| Pinjaman siapa yang digaransikan   | Skema berorientasi-perusahaan                     | Skema berorientasi-institusi                      |
| Bagaimana struktur kepemilikannya? | Skema mutual                                      | Skema non-mutual                                  |

Di dalam praktek *guarantee fund* tertentu merupakan kombinasi corak dari berbagai tipologi yang berbeda. Skema jaminan Nasional Belanda, sebagai contoh, dapat digolongkan sebagai sebuah *guarantee fund* yang tidak didanai (*un-funded*), skema jaminan non-mutual portofolio (*non-mutual portfolio guarantee scheme*) di mana *guarantee fund* yang diberikan ke perusahaan dilakukan setelah mendapat persetujuan dari bank (*ex-post*). *Guarantee fund International* yang berpusat di Jenewa, pada sisi lain, dapat digolongkan skema jaminan non-mutual individu yang menawarkan jaminan sebelum mendapatkan persetujuan dari bank (*ex-ante*) kepada institusi dibandingkan kepada pengusaha individu.

Apa yang mengikuti adalah beberapa penjelasan terperinci menyangkut parameter yang berbeda.

### 3.2 Skema didanai (*funded*) versus tidak didanai (*un-funded*)

Institusi atau organisasi manapun yang ingin menawarkan penjaminan kredit harus meyakinkan bank bahwa itu *guarantee fund*) mempunyai sumber daya yang penting untuk melakukan pembayaran jika terjadi kelalaian pinjaman, Kebanyakan *guarantee fund* mempertahankan deposito terutama untuk tujuan ini.

Suatu skema dibiayai menyimpan sejumlah uang di suatu rekening bank atau menginvestasikan dalam beberapa cara lain. Dana ini bisa datang dari kontribusi dari pengusaha-peminjam, atau

dari organisasi sponsor, atau dari bank yang berpartisipasi. Semua fee yang dibebankan untuk penjaminan kredit kemudian ditambahkan kepada dana, ketika selagi terjadi pembayaran penjaminan maka akan mengurangi ukuran dana.

Tidak semua institusi jaminan berhadapan dengan tanggung jawab keuangan dengan cara seperti ini. Negeri Belanda memelopori apa yang dikenal sebagai skema tidak-didanaai (*non-funded scheme*). Di dalam skema ini adalah pemerintah mengasumsikan tanggung jawab keuangan untuk penjaminan yang ditawarkan dan melakukan pembayaran kekurangan secara langsung dari anggaran pemerintah, di dalam kasus Negeri Belanda, dari anggaran Kementerian Ekonomi.

Keuntungan dari skema tidak-didanaai adalah jelas. Dengan tidak memelihara suatu dana, Kementerian Ekonomi menghindari permasalahan yang tidak bisa dipisahkan didalam pengelolaannya itu. Tentu saja hanya institusi publik terpercaya seperti pemerintah sanggup untuk menawarkan jaminan tanpa dukungan dari suatu dana khusus. Badan seperti LSM dan asosiasi bisnis hanya bisa meyakinkan bank untuk menerima penjaminan mereka jika mereka dapat menunjukkan bahwa mereka memiliki sejumlah uang terutama untuk tujuan ini.

Di dalam suatu bentangan keuangan yang tidak stabil, seperti yang ada dalam beberapa negara berkembang, suatu rencana tidak-didanaai bisa mendorong kearah '*moral hazard*' di mana persepsi mulai mempengaruhi pembayaran kembali. *Guarantee fund* boleh jadi dirasakan oleh kedua-duanya pemberi pinjaman dan peminjam sebagai lembaga pemerintahan, terutama sekali manakala kapitalisasi terjadi tanpa langkah-langkah lanjutan untuk memulihkan kerugian. Kemudian nasabah dapat mengembangkan suatu persepsi bahwa pinjaman mereka dijamin oleh pemerintah tanpa reaksi bagi yang menunggak pembayaran, dengan demikian kemungkinan besar mengurangi keinginan untuk membayar kembali pinjaman mereka.

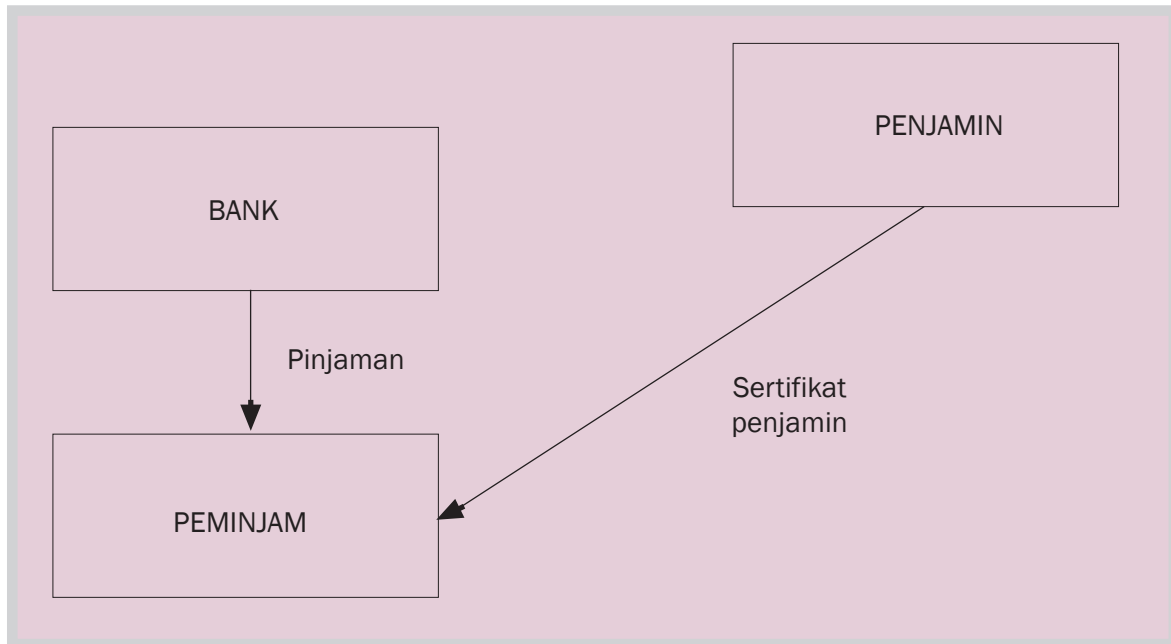
### 3.3. Skema jaminan individu versus skema jaminan portofolio

Keduanya baik skema perorangan maupun portofolio digunakan secara umum. Perbedaan penting antara keduanya adalah pada cara bagaimana penjaminan kredit diberikan.

Dalam skema jaminan individu setiap nasabah *guarantee fund* secara individual disaring oleh penjamin. Skema jaminan memiliki hubungan langsung dengan pengusaha. Setiap pengusaha harus mengajukan aplikasi untuk mendapatkan penjaminan kredit, dan dievaluasi sebelum penjaminan kredit diberikan. Secara jelas, pendekatan ini sangat intensif dalam penggunaan tenaga kerja. Ini berarti bahwa setiap pengusaha yang membutuhkan penjaminan kredit dilakukan penyaringan dua kali; satu untuk pinjaman dari bank dan lainnya untuk mendapatkan jaminan dari organisasi penjamin.

Skema penjamin individual memberikan sertifikat penjaminan kepada setiap nasabah, seperti terlihat dibawah ini.

**Gambar 3.1.**

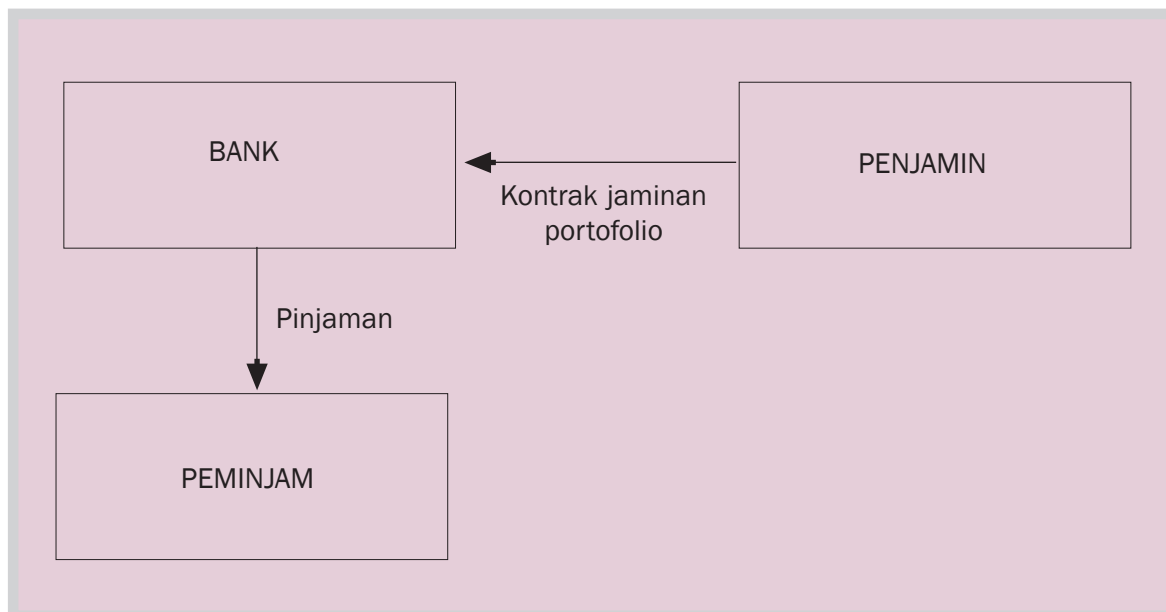


Dalam sebuah **skema penjaminan portofolio**, skema penjaminan tidak melihat surat kepercayaan dari setiap pemohon, namun, skema ini memberikan izin kepada bank untuk melampirkan penjaminan kredit kepada setiap nasabah yang memenuhi kriteria kelayakan tertentu (lebih jauh tentang kelayakan, lihat bab 4). Bank hanya perlu menginformasikan *guarantee fund*, biasanya setiap bulan, tentang pinjaman baru yang disetujui.

Skema penjaminan portofolio secara nyata menggunakan lebih sedikit tenaga kerja intensif dibandingkan skema penjaminan individu, mengingat penyaringan nasabah hanya dilakukan oleh bank saja. Ini merupakan keuntungan bagi *guarantee fund*, namun kerugiannya adalah bahwa *guarantee fund* memiliki sedikit kontrol atas kualitas portofolio yang dijamin. Skema portofolio hanya akan berjalan jika *guarantee fund* mempercayai kapasitas bank mitra untuk mengevaluasi pengusaha yang mengajukan aplikasi untuk pinjaman.

Dalam skema penjaminan portofolio, tidak mengeluarkan sertifikat penjaminan individu. Melainkan, hak dan tugas bank dan skema penjaminan tercantum dalam kontrak antara mereka sebagaimana diilustrasikan dalam 3.2 dibawah ini

**Gambar 3.2 Skema jaminan portofolio**



Tabel berikut merangkum keuntungan-keuntungan dari kedua model:

**Tabel 3.2**  
**Keuntungan model individual dan portofolio**

| Keuntungan - model individu                  | Keuntungan – model portofolio  |
|----------------------------------------------|--------------------------------|
| Melengkapi kontrol atas proses penilaian     | Biaya operasional lebih rendah |
| Informasi lebih baik untuk tujuan monitoring | Cepat                          |

### 3.4 Skema berorientasi-perusahaan vs skema berorientasi-institusi

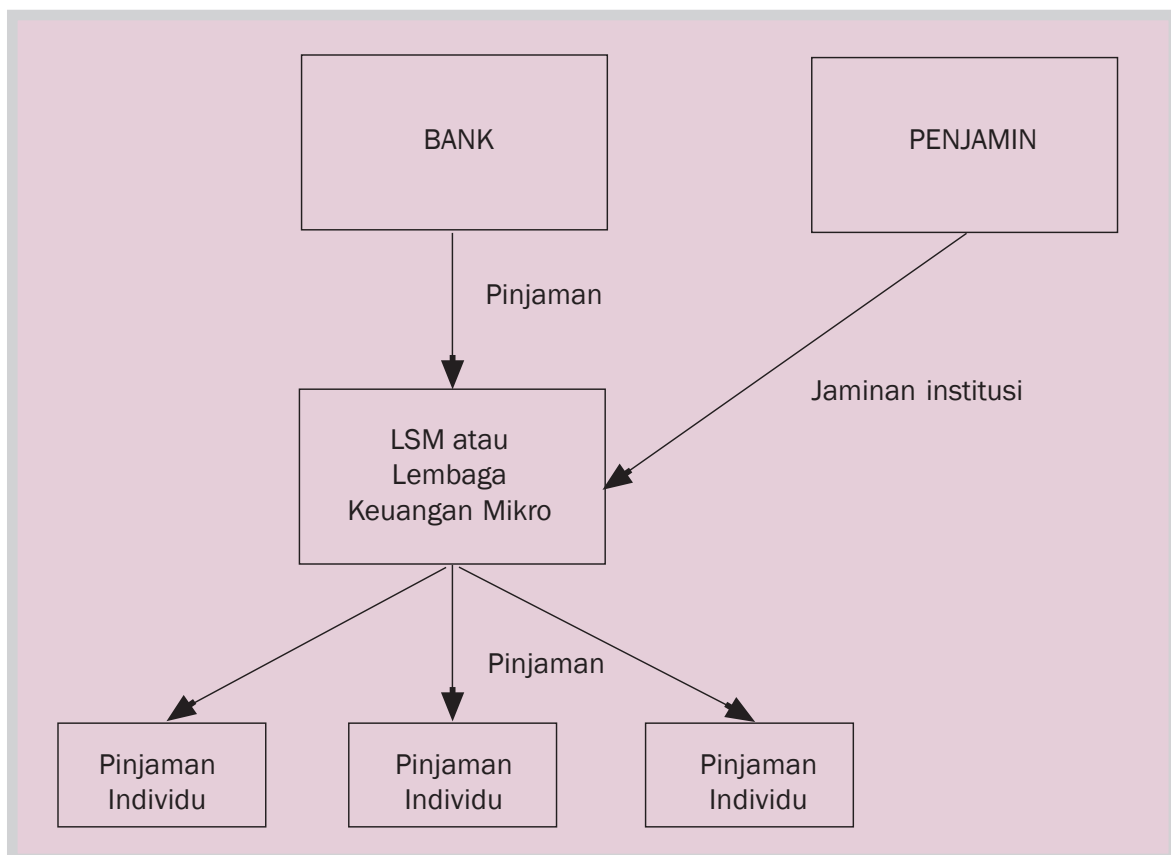
Pada banyak *guarantee fund*, nasabah adalah pengusaha kecil. Jika seorang pengusaha mengalami kegagalan pembayaran, *guarantee fund* memenuhi pembayaran pinjaman pengusaha tersebut. *guarantee fund* ini dikenal dengan sebutan ***guarantee fund berorientasi-perusahaan***.

Beberapa skema penjaminan, betapapun, memfokuskan pada menjaminkan pinjaman kepada LSM dan/atau lembaga keuangan mikro. Banyak LSM dan lembaga keuangan mikro butuh untuk meminjam uang untuk dapat menjalankan aktivitas mereka. Terutama ketika mereka membutuhkan pinjaman untuk pertama kali, lembaga-lembaga ini akan mengalami kesulitan dalam meyakinkan bank lokal atas kapasitas pengembalian pinjaman mereka. Penjaminan kredit yang dikeluarkan oleh ***guarantee fund berorientasi-institusi*** melindungi pinjaman yang diambil

oleh LSM atau lembaga keuangan mikro. Jika institusi tidak dapat membayar kembali pinjaman karena beberapa alasan, *guarantee fund* akan membayarnya.

LSM dan lembaga keuangan mikro selalu membutuhkan penjaminan atas pinjaman yang mereka ambil dari bank untuk disalurkan kepada anggota atau nasabah mereka. Kemudian *guarantee fund* akan secara tidak langsung memfasilitasi akses pembiayaan untuk masing-masing individu ini. Untuk alasan ini skema penjaminan berorientasi-institusi sering kali dikenal dengan sebutan skema penjaminan tidak langsung (kebalikan dari skema penjaminan langsung yang memberikan jaminan atas pinjaman pengusaha secara langsung).

**Gambar 3.3. Skema jaminan berorientasi-institusi**



### 3.5 Skema Penjaminan *ex-ante* versus Skema Penjaminan *ex-post*

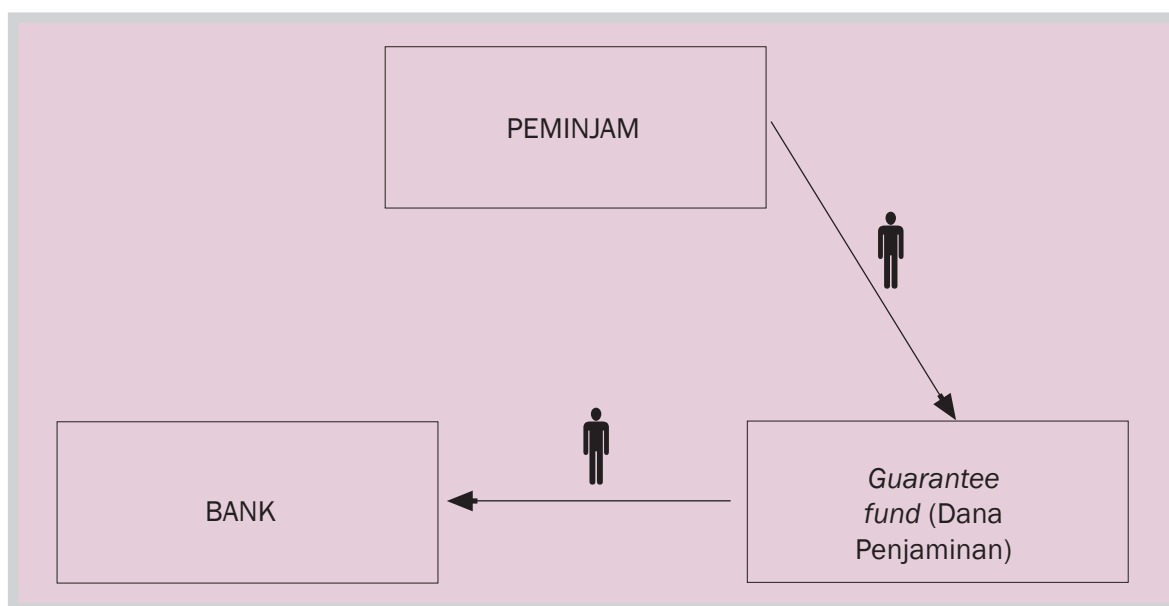
Penjaminan dapat diberikan pada dua kesempatan yang berbeda waktu, baik apakah sebelum aplikasi pinjaman dievaluasi dan disetujui oleh pihak bank (*ex-ante*), atau setelah bank secara prinsip menyetujui pinjaman (*ex-post*).

Dalam skema penjaminan *ex-ante*, nasabah menyajikan proyek dan proposal pembiayaan mereka pertama kepada skema penjaminan. Jika skema penjaminan menyetujui proposal, maka mereka akan mengeluarkan *letter of intent* atau surat penjaminan untuk nasabah kepada bank (pada umumnya bank telah teridentifikasi sebelumnya). Hal ini dilakukan dengan pemahaman yang

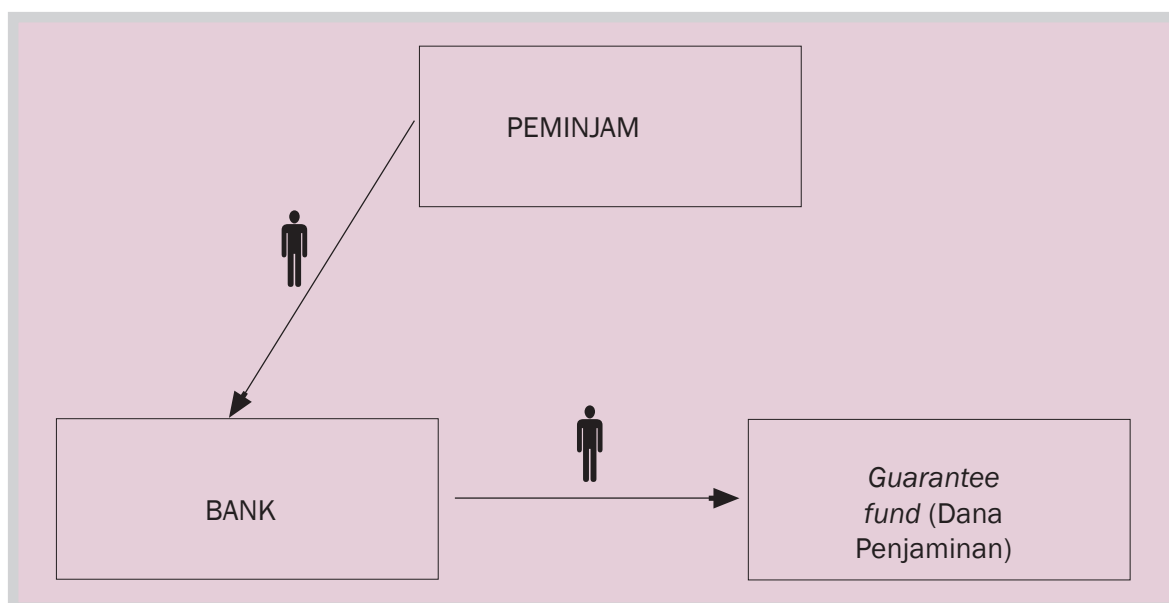
tegas bahwa pemberian penjaminan tidak akan berimplikasi bahwa lembaga peminjam akan menyetujui pinjaman. Kerugian dari pendekatan ini adalah bahwa nasabah akan mengharapkan saat ini bank dapat menyetujui aplikasi pinjaman. Skema penjaminan juga akan tergoda untuk melakukan tekanan kepada bank untuk menyetujui pinjaman.

Pada skema penjaminan *ex-post*, pertama bank akan melakukan evaluasi aplikasi pinjaman dan mempelajari apakah memiliki agunan yang cukup. Ketika bank secara prinsip telah menyetujui pinjaman, nasabah dapat dirujuk kepada skema penjaminan dengan saran untuk mengajukan penjaminan. Tentu saja nasabah masih akan berakhir tanpa pembiayaan mengingat tidak ada kepastian bahwa penjaminan akan diberikan.

**Gambar 3.4 Skema Ex-ante**



**Gambar 3.4 Skema Ex-ante**

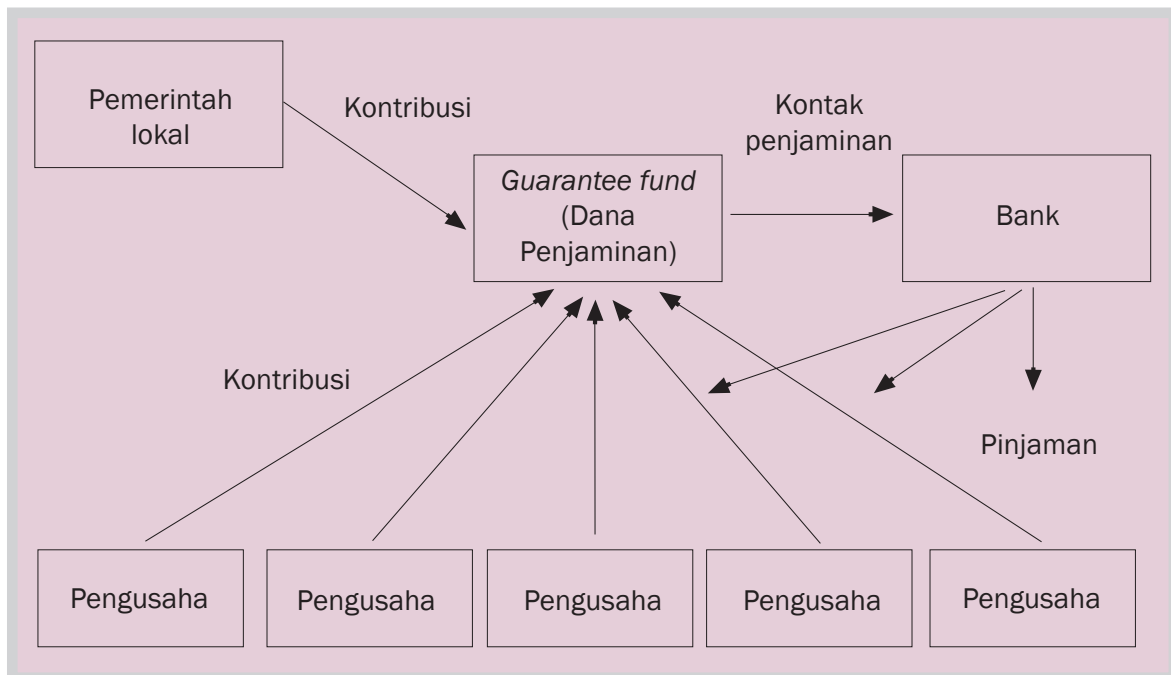


### 3.6 Asosiasi penjaminan mutual (timbang balik)

Asosiasi penjaminan mutual adalah sebuah asosiasi yang dibentuk oleh pengusaha sendiri dengan tujuan untuk memberikan penjaminan kredit satu sama lain. Asosiasi penjaminan mutual ini adalah hal yang umum dijumpai di beberapa negara Eropa, di mana mereka biasanya berasal dari asosiasi perdagangan. Peserta asosiasi penjaminan mutual ini memberikan kontribusi kepada *guarantee fund* melalui saham dan *fee*. Dana biasanya diatasi dengan kontribusi perwakilan umum (pemerintah lokal).

Asosiasi penjaminan mutual yang berfungsi dengan baik dapat memiliki ratusan anggota. Di negara-negara di mana asosiasi penjaminan mutual umum dijumpai, mereka memiliki kekuatan posisi tawar yang kuat dengan bank lokal dan dapat melakukan negosiasi yang fleksibel dan layanan keuangan yang terjangkau.

**Gambar 3.6 asosiasi penjaminan mutual**



#### **LATIHAN LOKAKARYA:**

Bagaimana anda akan menggolongkan skema penjaminan yang berhubungan dengan anda? Apakah menawarkan penjaminan *ex-ante* atau penjaminan *ex-post*? Apakah itu suatu asosiasi penjaminan mutual? Setelah menyelesaikan bab ini, apakah anda berpikir rancangan skema penjaminan anda adalah opsional, dengan konteks di dalam operasinya? mengapa?

## KELAYAKAN

### Bab ini:

- ♦ memberikan tekanan akan pentingnya *guarantee fund* (dana penjaminan) untuk memiliki kriteria kelayakan yang jelas
- ♦ menyajikan kemungkinan cara untuk mendefinisikan kriteria kelayakan
- ♦ menunjukkan hubungan antara kriteria kelayakan dan risiko keuangan

### 4.1 Untuk siapa *Guarantee fund* (Dana Penjamin) dirancang?

Perancang skema jaminan pada umumnya mempunyai sasaran hasil kebijakan tertentu di dalam pikiran. *Guarantee fund*, sebagai contoh, menjadi suatu prakarsa pemerintah untuk mendukung pertumbuhan ekonomi di sektor tertentu. Mungkin saja suatu prakarsa donor (penyandang dana) dengan agenda pengentasan kemiskinan atau ketenaga-kerjaan. Atau mungkin datang dari pengusaha itu sendiri, mengambil inisiatif untuk menjamin pinjaman satu sama lain dari perspektif bantuan timbal balik (mutual).

Sasaran hasil kebijakan yang paling umum adalah pengembangan usaha kecil, pemulihan ekonomi pasca perang, tenaga kerja muda, kelompok usaha wanita, dan dukungan timbal balik. Dalam banyak kesempatan keseluruhan sasaran hasil kebijakan ini akan menjadi terlalu luas untuk dikerjakan. Mereka harus diterjemahkan ke dalam kriteria kelayakan yang jelas – siapa yang benar-benar layak untuk mengajukan penjaminan kredit?

Di tahap perancangan *guarantee fund*, riset pasar dapat membantu menemukan di mana permintaan untuk pinjaman paling mendesak tidak terpenuhi. Riset pasar dapat mengidentifikasi jenis bisnis apa yang menghadapi kesenjangan kredit yang paling besar- kesenjangan kredit merupakan perbedaan antara kredit yang diperoleh dan kredit yang diperlukan. Riset pemasaran seharusnya lebih fokus pada kombinasi kriteria "Siapa yang membutuhkan kredit dan bagaimana membuat mekanisme kredit bekerja?" dibandingkan hanya fokus pada "Siapa yang menginginkan kredit?"

Ketika riset pemasaran telah menunjukkan pengusaha mana yang benar-benar membutuhkan penjaminan kredit, *guarantee fund* dapat menggambarkan kriteria kelayakan. Sejumlah faktor harus diperhitungkan di sini:

- kriteria kelayakan sangat berkaitan erat dengan risiko kredit dan tingkat kelalaian. Sebagai contoh, *guarantee fund* yang hanya menjamin pinjaman untuk usaha yang baru didirikan akan menghasilkan tingkat risiko yang lebih tinggi dibanding usaha yang telah lama berkembang.
- Kriteria kelayakan mempengaruhi biaya operasi. Suatu *guarantee fund* yang berhadapan dengan banyak peminjam kecil mungkin menanggung biaya operasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan skema penjaminan yang bekerja dengan lebih sedikit nasabah namun lebih besar jumlah pinjamannya.
- Kriteria kelayakan dapat memperkenalkan *co-variant* risiko (risiko sejenis). Dana jaminan kredit perlu menjaga penyebaran risiko nya atas jenis nasabah yang berbeda dengan jenis perusahaan yang berbeda , jika mungkin di dalam area geografis yang berbeda. Menghindarkan *co-variant* risiko hanya sekedar aplikasi lain dari prinsip konvensional yang berkata "jangan meletakkan semua telur di dalam satu keranjang". Karena alasan ini banyak dana jaminan kredit mengabaikan petani.

### Co-variant Risiko

Suatu *co-variant* risiko adalah suatu risiko yang mempengaruhi sejumlah besar nasabah pada waktu yang sama. Beberapa contoh:

- Sebuah perusahaan asuransi adalah subyek *co-variant* risiko jika proporsi besar dari nasabahnya tinggal di suatu area di mana memiliki risiko gempa bumi
- *Guarantee fund* mengalami kerugian atas *co-variant* risiko (risiko yang sejenis) jika sejumlah besar nasabahnya adalah petani memproduksi tanaman yang sama di area geografis yang sama, dengan kondisi cuaca yang sama itu. Jika terjadi musim kering, sangat sedikit dari petani akan mampu membayar kembali pinjaman mereka

*Guarantee fund* (Dana Penjaminan) perlu menghindari *co-variant* risiko dengan penyebaran risiko atas jenis nasabah yang berbeda.

## 4.2 Kriteria Kelayakan untuk Usaha Kecil

kriteria kelayakan dapat dirumuskan dengan berbagai cara. Mereka pada umumnya didasarkan pada suatu kombinasi menyangkut variabel berikut:

- tipe pengusaha
- sektor di mana usaha aktif
- ukuran usaha dilihat dari omset penjualan
- ukuran usaha dilihat dari total investasi

- ukuran usaha dilihat dari jumlah karyawan
- ukuran usaha dilihat dari total aset tetap

**Tabel 4.1**  
**Contoh kriteria kelayakan**

| Negara      | Nama Dana Penjamin                | Kelayakan                                       | Kriteria selanjutnya                   |
|-------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Brazil      | SEBRAE                            | Usaha kecil dan mikro                           | Usaha kecil dan mikro sesuai dengan UU |
| El Salvador | POGAPE                            | Usaha kecil                                     | Aset tetap < 110,000 USD               |
| Slowakia    | SCGS                              | Usaha yang baru dibangun                        | Tenaga kerja < 25                      |
| Swedia      | ALMI                              | Usaha baru, pengusaha perempuan, pengusaha muda |                                        |
| India       | YCO                               | Kelompok swadaya masyarakat                     |                                        |
| Mali        | PDAP                              | Petani                                          |                                        |
| Kroasia     | UBOPS/UNDP Rehabilitation program | Pengungsi dan orang yang kembali                |                                        |

Secara umum, *guarantee fund* untuk pengusaha menyokong pinjaman produktif dan bukan pinjaman untuk konsumsi. Tujuan mereka adalah untuk mempromosikan pengembangan usaha. Maka ketika kriteria kelayakan dirumuskan, itu harus jelas bahwa mereka dimaksudkan untuk mendukung perusahaan yang menghasilkan pendapatan.

Beberapa skema penjaminan menetapkan kriteria kelayakan mereka secara langsung. Sebagai ganti memasukan atau tidak memasukan perusahaan dengan ukuran tertentu, mereka menawarkan sejumlah jaminan maksimum atau minimum. Asumsi mereka adalah bahwa usaha besar tidak akan tertarik untuk jumlah jaminan kecil – sebuah asumsi yang tidak selalu benar!

### 4.3 Kelayakan LSM dan Lembaga Keuangan Mikro

Skema penjaminan berorientasi-institusi yang menyediakan penjaminan kredit kepada LSM atau lembaga keuangan mikro juga memerlukan kriteria kelayakan. Ini perlu dimasukkan institusi jenis apa yang dapat mengajukan penjaminan kredit. Kebanyakan skema penjaminan berorientasi-institusi menerapkan kriteria kelayakan yang berhubungan dengan:

- kedudukan hukum LSM dan lembaga keuangan mikro
- aktifitas LSM dan lembaga keuangan mikro
- cakupan geografis LSM dan keuangan mikro



#### **STUDI KASUS** **kelayakan menurut ACCION** **International's Bridge Fund**

Beberapa skema jaminan berorientasi-institusi hanya menyediakan jaminan kredit kepada LSM atau LKM di dalam jaringan mereka. ACCION internasional, sebagai contoh, yang beroperasi di Amerika Latin, mempunyai suatu *bridge fund* yang menyediakan penjaminan kredit untuk program yang berasosiasi dan berafiliasi dengan mereka. Afiliasi ACCION dapat mengambil manfaat dari seluruh paket dukungan ACCION Internasional, termasuk jaminan kredit, hak berpartisipasi dan bantuan teknis. Akses ke *Bridge Fund*.

Namun itu tidak memastikan bahwa afiliasi secara teratur dinilai menggunakan ACCION **"CAMEL"sistem (Capital, Asset Quality, Management, Earning dan Liquidity)** yang mengukur kecukupan "modal, kualitas aset, manajemen, pendapatan dan likuiditas". Dengan cara ini ACCION Internasional meyakinkan bahwa mereka memiliki portofolio dana penjaminan kredit yang sehat.

## PEMBAGIAN RISIKO

### Bab ini:

- ♦ Merekomendasikan pengaturan pembagian risiko antara bank dan *guarantee fund* (dana penjamin)
- ♦ Menjelaskan hubungan antara pengaturan pembagian risiko dan nilai aset yang diberikan oleh peminjam
- ♦ Memperkenalkan konsep garis risiko dan menekankan pentingnya *guarantee fund* yang dapat bertindak sebagai risiko subsider.

### 5.1 Mengapa pembagian risiko

Dalam setiap skenario pinjaman, merupakan suatu hal yang sangat baik jika setiap pihak terlibat untuk mempunyai sesuatu yang dipertaruhkan.

Dalam hal ini akan ada insentif bagi pemberi pinjaman, peminjam dan *guarantee fund* (dana peminjam) untuk memastikan bahwa risiko kerugian dapat diperkecil. Si peminjam dengan sesuatu yang dipertaruhkan memiliki motivasi untuk menyeleksi aplikasi pinjaman secara selektif, menindak lanjuti pinjaman secara cermat dan melakukan tindakan-tindakan hukum jika diperlukan.

Sebuah *guarantee fund* karena itu mengharuskan pemberi pinjaman mengambil beberapa risiko. *Guarantee fund* yang sukses tidak memberikan 100 % cakupan risiko kepada si pemberi pinjaman.

Berapakah jumlah persentase risiko yang tepat yang dapat diambil oleh penjaminan kredit itu sendiri? Hal ini bergantung dari beberapa parameter seperti:

- Nilai aset yang dapat diberikan oleh si peminjam sebagai agunan
- Biaya untuk melikuidasi agunan
- Mekanisme penyerahan yang diberikan oleh *guarantee fund*.

Tentu saja si peminjam harus mengambil jumlah persentase risiko yang substansial. Dalam bab ini, kita akan mendiskusikan jaminan tambahan (*supplementary guarantees*), di mana penjaminan kredit ini akan menambah agunan peminjam, dan bukan hanya sebagai jaminan yang mengganti keamanan peminjam.

## 5.2. Agunan apa yang dapat di tawarkan Peminjam

Bank tidak akan memberikan pinjaman jika jumlah yang dipinjamkan belum di jaminkan secara tepat. Peminjam dapat menawarkan agunan dalam bentuk aset bisnis, properti pribadi, atau diberikan oleh pihak ketiga seperti relasi dan teman. Nilai moneter dari aset ini (baik pada saat peminjaman maupun sepanjang waktu) harus dievaluasi untuk meneliti bahwa nilainya dapat memenuhi jumlah yang dipinjam dan juga untuk meneliti apakah aset tersebut dapat dilikuidasi jika si peminjam gagal untuk membayar pinjamannya.

Penilaian dari agunan nasabah ini adalah sangat penting, karena hal tersebut menentukan jumlah yang tepat dari jaminan yang diminta. Ada dua isu penting dalam penilaian :

- Siapa yang menentukan nilai agunan yang diberikan oleh si peminjam? Apakah orang tersebut mempunyai keahlian dan kualitas yang tepat untuk memperkirakan nilai ril dari barang yang dijaminkan?
- Bagaimana barang tersebut dinilai?

Nilai dari setiap jenis agunan harus ditentukan oleh harga pasar dan keinginan pasar untuk membeli barang tersebut jika barang tersebut akan dijual. *Agunan yang tidak dapat dilikuidasi sehingga menghasilkan uang tunai dianggap tidak mempunyai nilai sama sekali.*

Selama berabad-abad, bank-bank telah menilai aset yang dijadikan sebagai agunan dan pengalaman ini telah mencapai puncak pada beberapa standar yang telah disepakati secara umum. Hal tersebut diringkas pada tabel 5. 1 di bawah ini. Tentu saja standar ini akan berbeda antara satu negara dengan negara lainnya dan nilai yang dipresentasikan di sini hanya merupakan indikasi saja.

**Tabel 5.1**

| Jenis Aset                                          | % aplikasi umum untuk menetapkan nilai       | Komentar                                                                 |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Tanah di daerah pemukiman ( pribadi atau bisnis)    | 100 % nilai pasar pada saat penilaian        | Teliti indikasi perencanaan kota                                         |
| Bangunan di daerah pemukiman ( pribadi atau bisnis) | 60-90% nilai pasar pada saat penilaian       | Teliti indikasi perencanaan kota                                         |
| Tanah di daerah pedesaan                            | 0 atau 100 % nilai pasar pada saat penilaian | Teliti apakah tanah tersebut secara sosial dapat ditahan dan dilikuidasi |
| Bangunan di daerah pedesaan                         | 0-70% nilai pasar pada saat penilaian        | Teliti apakah tanah tersebut dapat ditahan dan dilikuidasi               |

# Bab 5

## PEMBAGIAN RISIKO

|                                      |                                             |                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Asuransi jiwa                        | 100%                                        | Jika dokumen dapat diserahkan                                          |
| Aset bisnis-mesin-mesin berat        | 60 s/d 80% nilai pembelian jika baru        | Jika diregistrasi dengan benar                                         |
| Aset bisnis- mesin- mesin ringan     | 40 s/d 60% nilai pembelian jika baru        |                                                                        |
| Perangkat transportasi (mobil, truk) | 50% nilai pembelian jika baru               | Jika dokumen kepemilikan diserahkan                                    |
| Aset bisnis (perangkat komputer)     | Sampai dengan 30% nilai pembelian jika baru |                                                                        |
| Persediaan (bahan baku)              | Sampai dengan 30% dari nilai barang         | Jika nilai permintaan tinggi di pasar                                  |
| Persediaan (barang jadi)             | Sampai dengan 60% dari nilai barang         | Jika disimpan dan ditahan di gudang                                    |
| Piutang                              | Sampai dengan 90%                           | Jika difaktur dengan resmi dan benar dan faktur serta klaim diserahkan |
| Aset pribadi ( perhiasan emas)       | Sampai dengan 60%                           | Jika diserahkan dan disimpan oleh si pemberi pinjaman                  |
| Jaminan pihak ketiga                 | Ditentukan secara ad hoc                    | Tergantung daripada tipe aset yang mendukung jaminan pihak ketiga      |

### Berapa tingkat keamanan yang dapat diterima?

Jika peminjam dan *guarantee fund* menegosiasikan sebuah pengaturan pembagian risiko, mereka harus sepakat dalam hal tingkat cakupan yang dapat diterima secara rasional. Pelaku perbankan dan keuangan biasanya menginginkan 100% pinjaman bebas risiko. Mereka meminta paling tidak sama dengan 100% dari total nilai pokok yang dipinjamkan. Bahkan di beberapa negara meminta 200 % atau 300% cakupan dari jumlah pinjaman. Mereka memperoleh hal ini dengan meminta agunan sampai dua atau tiga kali dari nilai jumlah pinjaman atau dengan memberikan jumlah yang jauh lebih rendah dari aset yang diberikan

### 5.3 Likuidasi Agunan

Menahan dan melikuidasi aset merupakan aspek yang paling berat dalam pinjaman dan merupakan aspek yang biasanya terlupakan. Sering kali merupakan suatu kesulitan bagi si peminjam untuk menahan aset, terutama jika pemberi pinjaman dan si peminjam adalah anggota dari komunitas yang sama. Mungkin juga hal ini akan sulit secara politis bila si pemberi pinjaman harus menahan barang dari pengusaha dari kalangan menengah ke bawah. Hampir semua bank ingin mempertahankan kesan bahwa mereka dapat melayani golongan menengah ke bawah dan mereka tidak ingin kesan tersebut rusak akibat pemberitaan media yang negatif ketika mereka menahan aset dari nasabah menengah ke bawah.

Ada dua isu yang harus dipertimbangkan dalam melikuidasi aset yaitu:

- Sistem hukum (formal dan tradisional). Apakah mungkin dalam jangka waktu yang relatif pendek, menahan aset yang telah diberikan? Jawabannya bergantung daripada proses hukum dan birokrasi yang harus diikuti. Pada beberapa situasi, proses tersebut sangat berat dan memakan waktu. Hal ini bahkan dapat menjadi lebih kompleks pada kasus – kasus di mana populasi masih lekat dengan budaya hukum tradisional, sebagai contoh di mana kepala desa dapat memberhentikan penahanan aset. Sebaliknya, sistem tradisional dapat membantu jika *guarantee fund* dan/atau peminjam telah membina hubungan baik pada tingkat lokal.
- Situasi sosial budaya. Beberapa kali sebuah bank atau *guarantee fund* mungkin menemukan situasi di mana aset yang ditahan tidak dapat dijual atau hanya dapat dijual dengan amat sulit. Bank mungkin berhadapan dengan komunitas yang memiliki solidaritas, di mana mereka mau membeli aset dengan sangat murah dan bahkan mungkin menolak pihak luar untuk mendapatkan aset tersebut. Hal ini dapat terjadi di daerah-daerah yang mempunyai kekerabatan yang sangat kuat.

### 5.4. Pembagian Risiko dan Mekanisme Penyerahan

Pengaturan pembagian risiko harus memperhitungkan mekanisme penyerahan dari skema jaminan, berarti pembagian tanggung jawab dari penilaian pinjaman, tindak lanjut pinjaman, dan pemulihan.

- Untuk jaminan individu, bagian risiko yang dicakup oleh pemberi kredit biasanya berkisar dari 60 %-80% dari bagian yang tidak aman dari pinjaman (kesenjangan, lihat di tabel 5.2).
- Dibawah skema otomatis/ skema penjaminan portofolio, terdapat dua pilihan:
  1. *Guarantee fund* menginginkan si pemberi pinjaman untuk menyerap sejumlah persentase total portofolio yang tertunggak sebagai risiko pemberi pinjaman. Seringkali hal ini diatur sebagai berikut yaitu maksimum 5% dari rata-rata portofolio yang tertunggak, dan hal ini ditentukan per tahun atau pun berdasarkan per tengah tahunan/ semester. Keuntungan dari sistem ini adalah bahwa bank dapat lebih berhati-hati dalam menilai nasabah-nasabahnya karena ia mempunyai risiko pertama, dan *guarantee fund* akan lebih hati-hati dalam merujuk nasabahnya ke pemberi pinjaman

karena ia harus menyerap penuh risiko jika batas 5% risiko tersebut di atas telah terlampaui. 5% risiko ini berdasarkan tingkat kerugian maksimum yang dapat diambil oleh bank tanpa merusak kredibilitas kariernya- hal ini mungkin berbeda antarbank dan antarnegara.

2. Jaminan untuk pinjaman di bawah skema penjaminan portofolio diatur secara otomatis maksimum sebesar 50% atau 60% dari jumlah pinjaman, dan tidak berhubungan dengan penilaian aset. 50% dari risiko akan terlihat seperti proporsi yang kecil bagi pemberi kredit. Sistem ini dapat mempercepat prosedur tetapi hal ini dapat berarti bank harus dapat menutupi dirinya dengan baik ketika peminjam mempunyai aset yang cukup untuk diberikan sebagai agunan. Sehingga menjadi hal yang sangat penting bagi pemberi kredit untuk mengawasi praktek-praktek kerja dari bank-bank mitra.
- *Guarantee fund* mutual biasanya memberikan jaminan sebesar 100% dari pinjaman dan mengambil semua tanggung jawab si pemberi pinjaman. Hal ini dimungkinkan karena perbedaan struktur kepemilikan dari *guarantee fund* mutual yang memberikan mereka kemampuan unik untuk menjamin persentase yang tinggi dari pinjaman tanpa mengurangi kemauan peminjam/anggota untuk membayar.

Untuk *guarantee fund* yang baru, sangat penting untuk tidak memulai dengan persentase yang tinggi dari cakupan risiko. Ketika persentase tertentu dari cakupan tersebut telah diberikan, pemberi pinjaman akan cenderung sekali berharap bahwa hal tersebut normal dan akan menolak untuk menegosiasikan kembali ke persentase yang lebih rendah.

Dari waktu ke waktu, tingkat dari cakupan risiko harus ditinjau kembali. Jika seorang pemberi pinjaman secara konsisten menunjukkan kinerja yang sangat buruk dibawah kontrak otomatis penjaminan, *guarantee fund* dapat dan harus menurunkan prosentase cakupan untuk penjaminan pinjaman berikutnya. Alternatif lain, adalah dengan meningkatkan *fee*.

### Praktik yang baik.

Persentase risiko yang dicakup dengan penjamin kredit harus dinegosiasikan secara hati-hati dengan pemberi pinjaman. Pemberi pinjaman biasanya sulit menemukan penawaran kurang dari 50% cakupan risiko untuk jaminan individu yang atraktif, karena mereka harus melalui penilaian pinjaman, tindak lanjut dan pemulihan pinjaman. Hal ini tidak dapat diterima oleh mereka tanpa jaminan yang masuk akal.

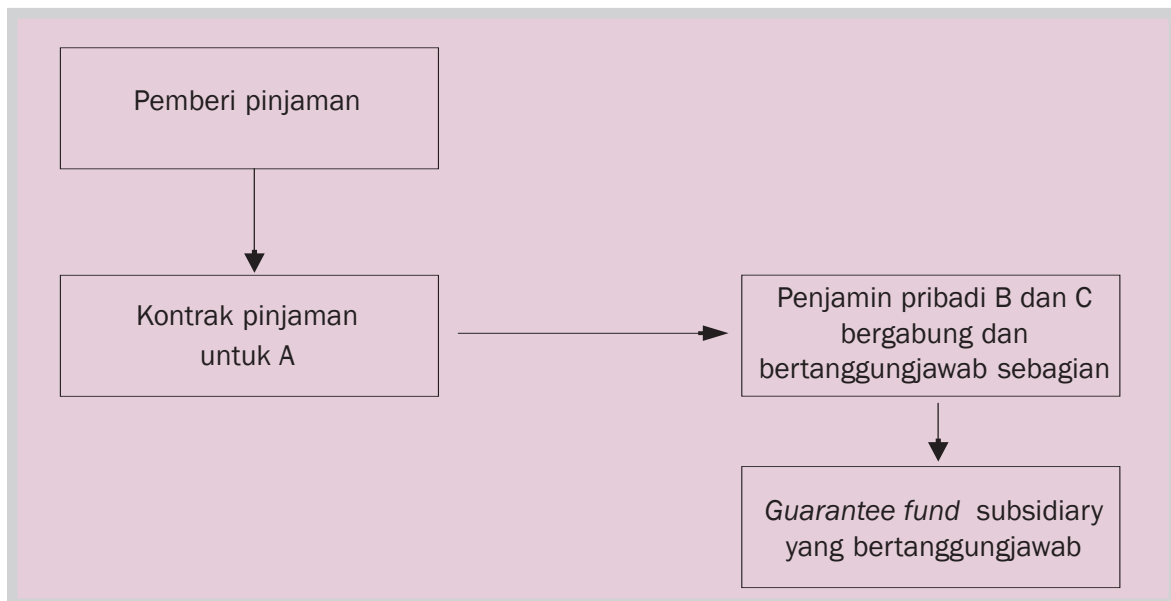
Jika *guarantee fund* menawarkan cakupan lebih dari 80%, hal ini akan menimbulkan itikad yang berbahaya bagi mereka sendiri. Pemberi pinjaman akan kehilangan insentif untuk mengambil langkah-langkah penting untuk memastikan peminjam membayar, karena mereka tahu bahwa mereka bisa mendapatkan pembayaran kembali dari penjamin kredit.

Tingkat yang direkomendasikan: sekitar 3%-5% tingkat kerugian – yang dikalkulasikan atas rata-rata penjaminan yang tertunggak per tahun- supaya diserap pertama oleh bank, direkomendasikan sebagai batas yang dapat diterima untuk skema penjaminan portofolio. Tingkat persentase ini harus sesuai dengan tingkat kerugian internal yang diperbolehkan oleh manajemen tingkat menengah tanpa harus mengorbankan peluang promosi mereka.

## 5.5 Garis Risiko

Garis risiko didefinisikan sebagai urutan dimana pemberi pinjaman menagih agunan dari berbagai pihak yang terlibat di pinjaman tersebut. Hal ini dapat dilihat pada ilustrasi di bawah ini.

**Gambar 5.1. Garis Risiko**



Pada diagram di atas, pemberi pinjaman mempunyai kontrak pinjaman dengan peminjam. Si peminjam mungkin hanya mempunyai kewajiban sendiri (*solely liable*) atau mungkin saja yang lain, tambahan dari peminjam, berdiri sebagai penanggung. Bilamana terjadi tunggakan, pemberi pinjaman dan *guarantee fund* harus mengetahui secara jelas bagaimana urutan pemberi pinjaman mengumpulkan agunan. Pemberi pinjaman pertama-pertama diminta untuk mencoba mengusahakan agunan dari peminjam dan semua yang berdiri sebagai penanggung yang bergabung dan berdiri sendiri untuk utang peminjam. Hanya dengan hal tersebut, pemberi pinjaman akan beralih ke *guarantee fund* untuk utang yang tertunggak. *Guarantee fund* adalah *subsidiary* yang bertanggungjawab.

Penetapan garis risiko sangat penting karena alasan-alasan berikut ini:

- Jika pemberi pinjaman dapat mengambil pertama-tama dari *guarantee fund*, dia akan kehilangan insentif untuk menagih dari peminjam dan yang pihak lainnya sebagai penanggung.
- Jika pemberi pinjaman didorong untuk memaksa peminjam untuk memberikan agunan pertama-pertama, pemberi pinjaman akan harus melalui proses lembaga hukum. Juri atau hakim akan menentukan apakah pinjaman telah diberikan secara benar, apakah kontraknya benar dan berapa jumlah utang tertunggak yang aktual.

Hal ini menyelamatkan dana penjaminan kredit dari suatu keharusan untuk menelaah isu ini sendiri. Hal ini juga mengurangi banyak masalah yang umumnya timbul dari keabsahan kontrak pinjaman atau karena akibat pasal-pasalnya.

## 5.6 Ukuran Penjaminan

Kontrak antara pemberi jaminan dan *guarantee fund* harus dengan jelas menyebutkan berapa tepatnya jumlah yang harus ditanggung oleh *guarantee fund* jika ada kelalaian pinjaman.

Cara yang umum untuk menentukan *liability*/kewajiban adalah prosentase tetap dari pokok yang belum dibayarkan, ditambah dengan hutang bunga, ketika pemberi pinjaman meminta jaminan.

Kadang-kadang *liability* didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen, prosentase tetap dari pokok yang belum dibayar, ditambah dengan hutang bunga, ditambah denda bunga yang sedang berjalan, pada saat pemberi pinjaman meminta penjaminan. Cakupan dari denda bunga dapat meningkatkan kewajiban dari *guarantee fund*, sehingga metode ini tidak direkomendasikan.

Biasanya prosentase pembagian risiko dengan *guarantee fund* akan tetap sama sepanjang masa pinjaman. Kewajiban dari *guarantee fund* tentu saja akan berkurang sejalan dengan pembayaran pinjaman. Tetapi hal ini bisa dianggap bertentangan dengan konsep dasar bahwa bank, seringkali harus menyerap secara bertahap risiko yang semakin kecil. Hal ini juga bertentangan dengan kenyataan bahwa perusahaan peminjam harus mempunyai lebih banyak aset ketika membangun bisnis mereka. Untuk mengatasi hal ini, beberapa *Guarantee fund* menetapkan pola yang tetap (*fix pattern*) untuk membiarkan agar besarnya penjaminan terus berkurang sepanjang waktu.

Skema penjaminan dari *IntEnt* di Belanda mengurangi jumlah yang dijamin secara bertahap tiap kwartal, hal tidak sejalan dengan perilaku pembayaran peminjam. Jumlah jaminan awal dihitung sebagai prosentase pokok ditambah dengan bunga yang dibayarkan pada saat penandatanganan kontrak pinjaman. Contoh bagaimana jumlah penjaminan dihitung dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.2**  
**Menghitung Penjaminan**

| Item                                                  | Nilai (dalam •) |
|-------------------------------------------------------|-----------------|
| Total investasi yang diminta / direncanakan           | 10.0000         |
| Kontribusi sendiri                                    | • 2.000         |
| Pinjaman Sub-ordinat (tanpa penjaminan)               | • 3.000         |
| Pinjaman –(tanpa jaminan )                            | • 1.000         |
|                                                       | • 6.000         |
| Akan dibiayai oleh pihak ketiga                       | • 4.000         |
| Sekuritas yang dapat diterima (securities acceptable) | • 2.000         |
| Kesenjangan/Perbedaan                                 | • 2.000         |

|                                                            |         |
|------------------------------------------------------------|---------|
| Utang pokok                                                | • 2.000 |
| Bunga yang timbul selama periode xx dan dengan xx % risiko | • 360   |
| Total yang akan dijamin                                    | • 2.360 |
| Risiko diserap oleh guarantee fund                         | 80%     |
| Jumlah jaminan                                             | • 1.888 |

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan tadi, *guarantee fund* harus memutuskan jumlah maksimum yang dijamin per kasus individu. Jumlah ini ditentukan dengan kebutuhan kredit nasabah untuk tiap-tiap skema jaminan tertentu.

## 5.7 Penilaian Penjaminan

Bank Sentral menetapkan standard untuk mengevaluasi aset yang diberikan sebagai agunan. Mereka juga menentukan nilai relatif penjaminan yang ditawarkan oleh *guarantee fund*. Bentuk bagaimana penjaminan-penjaminan ini ditawarkan adalah faktor yang menentukan dalam penilaian mereka. Surat-surat penjaminan yang tidak dapat dicabut yang dikeluarkan oleh bank-bank formal yang mempunyai reputasi baik biasanya dinilai sebesar 100% dari nilai nominal mereka. Pada kasus-kasus di mana penjaminan dalam bentuk surat dikeluarkan oleh lembaga keuangan non bank, nilainya bisa berbeda dan biasanya ditentukan dengan melihat reputasi dan kredibilitas dari lembaga yang mengeluarkan.

### Jaminan harus mudah cair

Program penjaminan mungkin dibuat dan didesain dengan semua niat baik, tetapi mereka harus memenuhi prasyarat di mana pemberi pinjaman berada dalam posisi yang mempunyai jumlah kas yang cukup untuk memenuhi prasyarat deposit-deposit mereka di setiap waktu. Sehingga setiap jaminan yang ditawarkan juga harus mempunyai relatif nilai likuiditas yang tinggi. Tidak ada system jaminan yang dapat dibuat tanpa kepastian bahwa pemberi pinjaman dapat melikuidasi jaminan untuk memenuhi permintaan depositor/penabung. Pada kasus-kasus di mana bank-bank menyerap sebagian risiko (sebagai bagian dari perjanjian yang dibuat dengan *guarantee fund*) mereka juga harus membuat ketetapan khusus mengenai hal ini. Tidak ada bank yang diharapkan untuk memberikan pinjaman tanpa ketentuan seperti ini.



### LATIHAN LOKAKARYA:

Pengaturan pembagian risiko yang bagaimana yang ada dalam skema jaminan yang telah anda kenal dengan baik? Bagaimana posisi dari skema jaminan anda di dalam garis risiko. Setelah membaca Bab ini, menurut Anda apakah asumsi skema jaminan mempunyai risiko yang terlalu besar atau terlalu kecil? Bagaimana anda memperbaiki situasi ini?



# MENETAPKAN UKURAN DARI *GUARANTEE FUND*

### Bab ini:

- ♦ menganalisa faktor-faktor yang dapat menentukan ukuran dari *guarantee fund* (Dana Penjaminan)
- ♦ mendiskusikan modal pendanaan dari berbagai jenis *guarantee fund*
- ♦ menjelaskan mengenai pengaruh *leverage*

## 6.1. Faktor-faktor yang menentukan besarnya *Guarantee Fund*

Berapa besar harusnya sebuah *guarantee fund*? Ada beberapa faktor yang dapat menentukan ukurannya. Yang paling penting adalah

- Antisipasi permintaan dan aktual dari jaminan
- Jenis *guarantee fund* yang dipilih
- Pendanaan yang tersedia
- Pengaruh *leverage*

Faktor-faktor inilah yang akan didiskusikan di bawah ini

## 6.2 Permintaan Jaminan

Apakah *guarantee fund* dibutuhkan? Dan apakah akan digunakan? Jawabannya bergantung kepada pengusaha kecil dan bank-bank yang berpartisipasi

Permintaan pada pengusaha kecil ditentukan dengan empat pertanyaan di bawah ini:

- Apakah ada pengusaha dengan perencanaan investasi yang baik tidak bisa mendapatkan pinjaman dari bank karena tidak memiliki agunan?
- Apakah pengusaha-pengusaha ini bersedia untuk menyediakan waktu dan energi untuk mempresentasikan rencana mereka ke *guarantee fund*?

- Apakah pengusaha-pengusaha ini bersedia untuk membayar jaminan-jaminan tersebut?
- Apakah tersedia cukup nasabah yang memerlukan adanya *guarantee fund*?

Permintaan pada bank ditentukan dengan tiga pertanyaan berikut ini:

- Apakah bank-bank ini memiliki staf-staf yang terlatih dengan baik dan prosedur yang berfungsi dengan baik tertarik untuk melayani pengusaha-pengusaha kecil?
- Apakah bank-bank ini menolak untuk membantu pengusaha-pengusaha kecil karena kurangnya agunan?
- Apakah mereka bersedia bekerja sama dengan *guarantee fund* dan menerima biaya ekstra akibat adanya prosedur tambahan?

Seringkali, sebuah bank mengatakan bahwa ia akan berpartisipasi dalam skema jaminan, tetapi akhirnya ia gagal untuk menggunakan dana secara nyata. Penyebabnya biasa ditemukan pada perilaku staf bank. Bahkan jika pihak manajemen telah sepakat untuk bekerja sama dengan *guarantee fund*, staf-staf pada tingkat operasional mungkin segan untuk menghadapi apa yang mereka anggap sebagai risiko tinggi. Terlatih untuk menerima agunan dan mencari rasio cakupan antara nilai agunan dengan pinjaman secara nyata, mereka cenderung berpikir bahwa mekanisme jaminan tidak dapat diterima karena alasan-alasan berikut ini:

- Jaminan-jaminan tidak terlihat sebagai agunan yang nyata.
- Mereka tidak menyukai aspek-aspek berbagai risiko.
- Prosedur yang harus mereka ikuti terlihat sangat memakan waktu dan membutuhkan biaya yang besar.
- Mereka kurang percaya pada kemampuan *guarantee fund* untuk membayar jaminan-jaminan.

### 6.3 Jenis dan Ukuran *Guarantee Fund*

Jenis dari *guarantee fund* yang dipilih menentukan ukurannya sendiri. Mari kita pertimbangkan jenis-jenis dari *guarantee fund* seperti yang dijelaskan sebelumnya.

- Skema penjaminan individu versus skema penjaminan portofolio
- Skema orientasi pengusaha versus skema orientasi badan usaha
- Skema didanai versus skema tidak didanai
- Asosiasi penjaminan mutual (timbang balik)

Skema penjaminan portofolio ini sangat menarik jika bank-bank yang berpartisipasi bersedia untuk membantu nasabah-nasabah dalam jumlah yang relatif besar. Pada tahap awal, ukuran dari *guarantee fund* untuk setiap bank yang berpartisipasi sebaiknya berukuran paling sedikit 40 kali ukuran rata-rata penjaminan per nasabah. Jika jumlah yang tersedia lebih kecil dari ini, bank mungkin akan berargumentasi bahwa biaya administrasi ekstra lebih tinggi dibandingkan dengan tambahan keuntungan bisnis yang diperoleh.

Skema penjaminan individu, hampir sebagian besar biaya operasional ditanggung oleh *guarantee fund* bukan dari bank-bank yang berpartisipasi. Skema individu yang kecil dapat dimulai dari dengan sumber daya 30-50 kali dari rata-rata jaminan per nasabah.

Skema penjaminan orientasi institusi menawarkan penjaminan kepada LSM dan lembaga keuangan mikro. Pada tahun pertama berdiri, skema orientasi institusi biasanya menyediakan penjaminan kepada sejumlah LSM dan Lembaga kredit mikro saja. Dana awal biasanya bisa lebih rendah lima kali dari rata-rata ukuran penjaminan per nasabah.

Skema tidak didanai (*non funded scheme*) biasanya tidak memerlukan modal awal karena kerugian ditanggung langsung dari anggaran penjamin. Walaupun begitu, pendanaan untuk kerugian harus dipastikan kesediaannya. Cadangan harus dijamin dari mitra yang kuat, dalam hal ini biasanya pemerintah.

Mutual *guarantee fund* dapat dimulai dengan dana yang relatif kecil untuk anggota awal mereka. Dana ini biasanya dapat dioperasikan secara efektif jika mereka menarik saham/bagian dan iuran dari sedikitnya 200 anggota sebagai tambahan dari kontribusi dari institusi sponsor lokal.

**Tabel 6.1**  
**Faktor yang Mempengaruhi Jenis dan Ukuran Pendanaan**

| Negara                    | Nama Dana Penjamin                                                                 | Kelayakan                                                                      | Kriteria selanjutnya                                                                       |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skema portofolio          | 40 s/d 60 kali dari rata-rata jaminan per nasabah dan per bank yang berpartisipasi | Ditentukan dari pertumbuhan portofolio per bank yang berpartisipasi            | Ditentukan dari kapasitas bank yang berpartisipasi dan kapasitas dari partner pendanaan    |
| Skema individu            | 30 s/d 50 kali dari rata-rata jaminan per nasabah                                  | Ditentukan dari permintaan nasabah                                             | Ditentukan dari kapasitas <i>guarantee fund</i> dan kapasitas dari partner pendanaan       |
| Skema orientasi institusi | 5-8 kali dari rata jaminan per nasabah                                             | Ditentukan dari permintaan dari nasabah                                        | Ditentukan dari kapasitas <i>guarantee fund</i> dan kapasitas dari mitra pendanaan         |
| <i>Non funded scheme</i>  | Tidak ada                                                                          | Ditentukan dari kapasitas bank yang berpartisipasi dan permintaan dari nasabah | Ditentukan dengan jumlah kerugian maksimal yang mau diserap per tahun oleh pihak pendanaan |

|              |                                                |                         |                                                                            |
|--------------|------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Skema mutual | Relatif jumlah kecil untuk jumlah anggota awal | Berdasarkan keanggotaan | Dibatasi oleh kontribusi dari setiap pengusaha dan partner pendanaan lain. |
|--------------|------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

Ukuran dari pendanaan lebih lanjut ditentukan oleh jumlah maksimum komitmen yang dialokasikan untuk setiap penjaminan individu dalam kaitannya dengan dana yang tersedia. Semakin tinggi persentase dana tersebut akan semakin rapuh. Jika terlalu tinggi, bahkan beberapa klaim tunggal dapat mempunyai dampak yang cukup besar kepada ukuran dan tingkat kerugian relatif. Jumlah maksimum yang direkomendasikan per nasabah adalah tidak lebih 5% dari nilai dana.

## 6.4. Kemungkinan Sumber-sumber Pendanaan

Pendanaan untuk setiap skema jaminan dapat berasal dari berbagai sumber, tiap-tiap sumber tersebut menawarkan kemungkinan-kemungkinan khusus, keuntungan dan kerugiannya.

**Tabel 6.2**  
**Sumber Pendanaan**

| Negara                              | Nama Dana Penjamin            | Kelayakan                                             | Kriteria selanjutnya                              |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Pemerintah                          | Skema portofolio non funded   | Kerugian dibayarkan langsung dari anggaran pemerintah |                                                   |
| Bank Sentral                        | Individu dan skema portofolio | Kredibilitas sektor perbankan                         |                                                   |
| Agensi-agensi pembangunan dan donor | Semua jenis skema             | Kemungkinan pendekatan inovatif                       | Umumnya pendanaan <i>ad hoc</i>                   |
| Bank-bank                           | Skema individu dan portofolio | Pengalaman<br>Keterlibatan Bank<br>Pendampingan       | Hanya terbuka untuk bank-bank yang berpartisipasi |

|                                           |                            |                                           |                                 |
|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| Agen-agen promotor perusahaan skala kecil | Skema individu             | Keterlibatan dan pengalaman dengan sektor | Keterbatasan ekspansi pendanaan |
| Pengusaha kecil                           | Skema saling menguntungkan | Keterlibatan dan pengalaman dengan sektor | Keterbatasan ekspansi pendanaan |

Cara yang paling umum dimana skema jaminan dapat digunakan adalah:

- *Kapitalisasi oleh bank sentral.* Jenis kapitalisasi ini umumnya dianggap oleh peminjam, sebagai unsur pemeringatal, sehingga menimbulkan *moral hazard*/itikad yang baik sehubungan dengan pembayaran kredit. Pada hal ini keberlanjutan pendanaan keuangan seringkali tidak menjadi sebuah isu. Faktor politik dan sosial ekonomi merupakan elemen kunci dalam manajemen dan evaluasi mereka.
- *Kapitalisasi oleh institusi-institusi perbankan yang berpartisipasi dalam skema ini.* Skema ini cenderung memprioritaskan kelangsungan keuangan yang cenderung menentang tujuan lainnya. Model kapitalisasi ini memungkinkan *guarantee fund* untuk menegosiasikan dengan baik *leverage* dengan setiap bank yang berpartisipasi, dan untuk mendapatkan keuntungan dari adanya kompetisi dengan jangka waktu dan kondisi yang sangat fleksibel.
- Kapitalisasi oleh perbankan dan institusi non perbankan yang berpartisipasi dalam skema ini, termasuk agen-agen promosi pengusaha skala kecil, kementerian dan Kadin dan asosiasi-asosiasi pengusaha kecil. Skema ini mungkin mempertimbangkan bukan hanya kelangsungan keuangan tetapi juga objektif lain sebagai indikator-indikator untuk mengevaluasi kinerja dari dana tersebut, terutama jika representasi dari peminjam (pengguna akhir dari jaminan) sangat penting.
- Kapitalisasi oleh sektor swasta dan organisasi publik di tingkat nasional, sebagai perlindungan penjaminan dari *guarantee fund* lokal atau mitra penjaminan bank lokal bersama dengan *guarantee fund* lokal. Hal ini menjadi model yang lebih memuaskan karena memberikan pembagian risiko yang lebih besar tetapi cenderung untuk menyebabkan biaya transaksi menjadi lebih berlipat.



### LATIHAN LOKAKARYA:

Gambarkan bagaimana kapitalisasi dari *guarantee fund* Anda. Jelaskan keuntungan dan kerugian dari pengaturan-pengaturan ini untuk *guarantee fund* Anda.

*Guarantee fund* dapat meminjam dari pihak ketiga. Bagaimana hal ini bisa dilakukan tergantung struktur keuangan dari *guarantee fund*, pengembalian investasi dan profil risiko dari portofolionya.

### Struktur Keuangan

Jika *guarantee fund* diberikan dengan dasar ekuitas yang kuat, ia mungkin akan dapat meminjam dari pasar modal. Tetapi pertanyaan yang muncul adalah bagaimana ia dapat menjamin pinjamannya. Menggunakan portofolio sebagai agunan merupakan tindakan yang berisiko pada setiap kasus, hal ini akan menyebabkan kesulitan untuk memperkirakan nilai dari portofolio dan bahkan lebih sulit untuk melikuidasinya. Dana tersebut harus memberikan aset lain atau memperoleh perlindungan penjaminan dari agensi pembangunan, bank sentral dan pemerintah.

### Laba dan Tingkat Bunga

Meminjam dari pihak ketiga juga dibatasi oleh kesanggupan *guarantee fund* untuk membayar tingkat bunga. Pendapatan *guarantee fund* dihasilkan dari kinerja operasi penjaminan (iuran penjaminan, yang biasanya berkisar sekitar 2% dari jumlah penjaminan yang *outstanding* dan juga berasal dari pendapatan dari investasi dari dana yang tidak terpakai di pasar modal. Karena dana yang tidak terpakai sebaiknya tidak diinvestasikan pada operasi-operasi yang mempunyai risiko tinggi, investasi ini biasanya mempunyai tingkat keuntungan yang rendah. Jadi total laba dari *guarantee fund* ini relatif tidak rendah, dan hal ini membatasi kemungkinan-kemungkinan untuk meminjam dari pemberi pinjaman komersil.

### Profil Risiko

Pemberi pinjaman sampai dengan *guarantee fund* biasanya akan mengambil keputusan berdasarkan penilaian terhadap profil risiko dari portofolio *outstanding* penjaminan. Penilaian ini cukup subyektif dan menyulitkan. Cukup sulit untuk mengevaluasi kualitas dari portofolio dan menginterpretasikan risikonya. Bahkan jika data historis menunjukkan tingkat kerugian yang rendah, risiko ini juga dipengaruhi oleh penerapan leverage (lihat di bawah) pada waktu-waktu tertentu.

### 6. 5. Perbandingan Pinjaman diberikan dan Modal (*Leverage*)

*Guarantee fund* biasanya tidak menghasilkan uang. Tapi mereka dapat mendorong bank-bank untuk memindahkan dananya ke perusahaan-perusahaan berskala kecil. Tanpa *guarantee fund* ini, hal ini tidak mungkin terjadi, karena bank-bank mungkin mempertimbangkan risiko-risiko yang terlalu tinggi. Jadi *guarantee fund* dapat bertindak sebagai *leverage* menstimulasi bank untuk memberikan dananya ke sektor usaha berskala kecil daripada praktik normal yang biasa mereka jalankan.

*Leverage* mengukur jumlah uang yang diatur ulang ke perusahaan-perusahaan kecil karena adanya *guarantee fund*. Hal ini diekspresikan dengan sebuah rasio yang menunjukkan berapa besar jumlah yang dipinjamkan ke perusahaan-perusahaan kecil karena adanya *guarantee fund*. *Leverage* dapat didefinisikan sebagai :

*Leverage* = Jumlah pinjaman yang diberikan  
Modal dari *guarantee fund*

#### Menghitung *Leverage*– Sebuah Contoh.

Sebuah *guarantee fund* mempunyai modal 1 juta Euro. Pengalaman dari beberapa tahun telah menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kerugian dari pinjaman yang dijaminan diperpanjang oleh bank kepada pengusaha-pengusaha kecil tidak lebih dari 20%. Jadi untuk setiap 100 Euro yang dipinjamkan, kerugian tidak akan melebihi dari 20 Euro. Hal ini berarti bank dapat dengan aman membesarkan jumlah pinjaman 5 kali lebih besar dari ukuran *guarantee fund* dan tetap masih 100% terlindungi. Jadi dengan • 1 juta *guarantee fund*, total jumlah • 5 juta pinjaman dapat dijaminakan bahkan dengan 100% perlindungan risiko dengan *guarantee fund*.

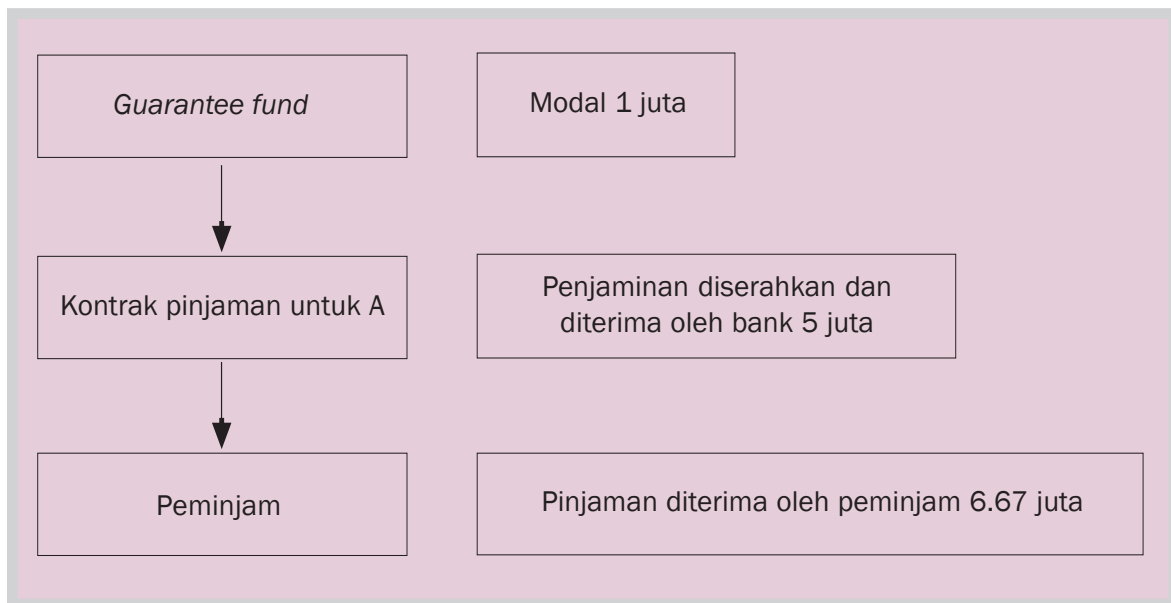
*Leverage* ( rasio antara pinjaman yang diberikan dan modal) dapat diilustrasikan sebagai 5 juta/1 juta =5

*Leverage* ini dapat ditingkatkan jika bank bersedia untuk melindungi sendiri beberapa risiko pinjaman. Melanjutkan contoh yang sama, mari kita asumsikan bank melindungi 25% dari risiko pinjaman. • 5 juta jumlah jaminan pinjaman hanya akan merepresentasikan 75% dari total pinjaman yang dapat diperbesar, jadi bank dapat memperbesar total pinjamannya • 5 juta / 0.75 = • 6.67 juta. Dari total • 6.67 juta pinjaman yang diperbesar, • 5 juta dilindungi oleh *guarantee fund* dan • 1.67 dilindungi oleh bank. Jadi total *leverage* adalah 6.67 juta/1 juta =6.67

Efek ekonomis dari *guarantee fund* ini bahkan akan menjadi lebih menarik bila kita mempertimbangkan kenyataan bahwa pinjaman bank biasanya tidak mencakup total investasi oleh perusahaan kecil. Jadi anggap bahwa pada contoh ini pinjaman hanya

direpresentasikan sebagai 60% dari total investasi oleh pengusaha dan investasi ini tidak akan mungkin terjadi tanpa jaminan kredit. Jumlah investasi akan menjadi • 6,67 juta/ 0.60 = • 11.12 juta. Dengan kata lain, dengan jumlah • 1 juta *guarantee fund*, jumlah total investasi sebesar • 11.12 juta dapat dimungkinkan.

**Gambar 6.1 Leverage**



## 6.6 Berapa Jumlah Tingkat *Leverage* yang Diinginkan oleh *Guarantee fund*?

Semua *guarantee fund* yang menyediakan rasio *leverage* di bawah 1:1 akan gagal dalam misinya. Akan lebih baik jika ia meminjamkan dananya langsung kepada target peminjam, tanpa adanya tambahan biaya transaksi dari yang mengeluarkan jaminan. Beberapa *guarantee fund* hanya memperoleh rasio *leverage* sebesar 2:1 atau 3:1. Hal ini menunjukkan indikasi bahwa bank memperkirakan tingkat kemacetan yang tinggi dan bahwa penjamin dana tidak dapat memenuhi kewajibannya.

Semakin tinggi *leverage*, semakin besar pencapaian oleh *guarantee fund*. Namun tingkat kemacetan harus dipertimbangkan sebelum memutuskan dan menegosiasikan tingkat *leverage* yang paling tepat. *Guarantee fund* harus siap berada dalam posisi untuk memenuhi kewajibannya, tetapi idealnya tidak lebih dari itu. *Guarantee fund* yang berfungsi dengan baik memperoleh rata-rata tingkat *leverage* dari 5:1 sampai dengan 10:1.

Sesuatu yang normal bila *guarantee fund* dapat menunjukkan tingkat *leverage* yang rendah selama periode awal pembentukan mereka. Setelah penjamin dana dan bank yang berpartisipasi

memperoleh pengalaman, akan banyak hal yang mereka dapat pelajari dan mengenai kinerja dari pengguna jaminan.

Sebagai kesimpulan, sebuah penjamin dana harus memonitor *leverage*-nya karena dua alasan berikut ini:

- Memastikan bahwa ia memperoleh keuntungan yang maksimal dari yang ia berikan seperti yang ditunjukkan dengan jumlah nilai pinjaman yang dijaminkan.
- Memastikan bahwa tingkat *leverage*-nya berhubungan dengan dengan tingkat klaim yang diantisipasi dan dengan sumber dayanya.

Praktik Yang Baik: Penjamin dana sebaiknya menilai keberhasilan mereka lebih kepada jumlah kredit yang dapat mereka sediakan kepada usaha-usaha kecil melalui fasilitas penjaminan daripada keuntungan yang mereka peroleh dari investasi mereka. Setelah tiga tahun beraktivitas, *guarantee fund* sebaiknya telah memperoleh tingkat *leverage* sebesar 2:1 atau 3:1 dan setelah lima tahun, telah mencapai 5:1.



### LATIHAN LOKAKARYA:

Pada kelompok kecil, diskusikan dan bandingkan tingkat pengungkit dari *guarantee fund* yang berbeda-beda yang telah anda kenal. Diskusikan apakah tingkat yang diperoleh masuk akal. Jika tidak masuk akal, berikan saran dan perangkat untuk memperbaikinya.



# PROSEDUR DAN PROSES PENGOPERASIAN

## Bab ini:

- ♦ menguraikan jalan kehidupan dari suatu jaminan dari aplikasi awal ke pemulihan kerugian oleh *guarantee fund*
- ♦ menguraikan prosedur dan praktik yang meningkatkan ketahanan dan efektivitas dari suatu *guarantee fund*

## 7.1 Prosedur Aplikasi

Di dalam suatu skema jaminan, pengusaha tidak perlu mengajukan suatu jaminan kredit secara langsung, jika mereka memenuhi kriteria bank. Tetapi dalam skema jaminan individu pengusaha harus mengajukan dengan jelas untuk jaminan kredit. Dalam Bab ini kita lihat prosedur aplikasi.

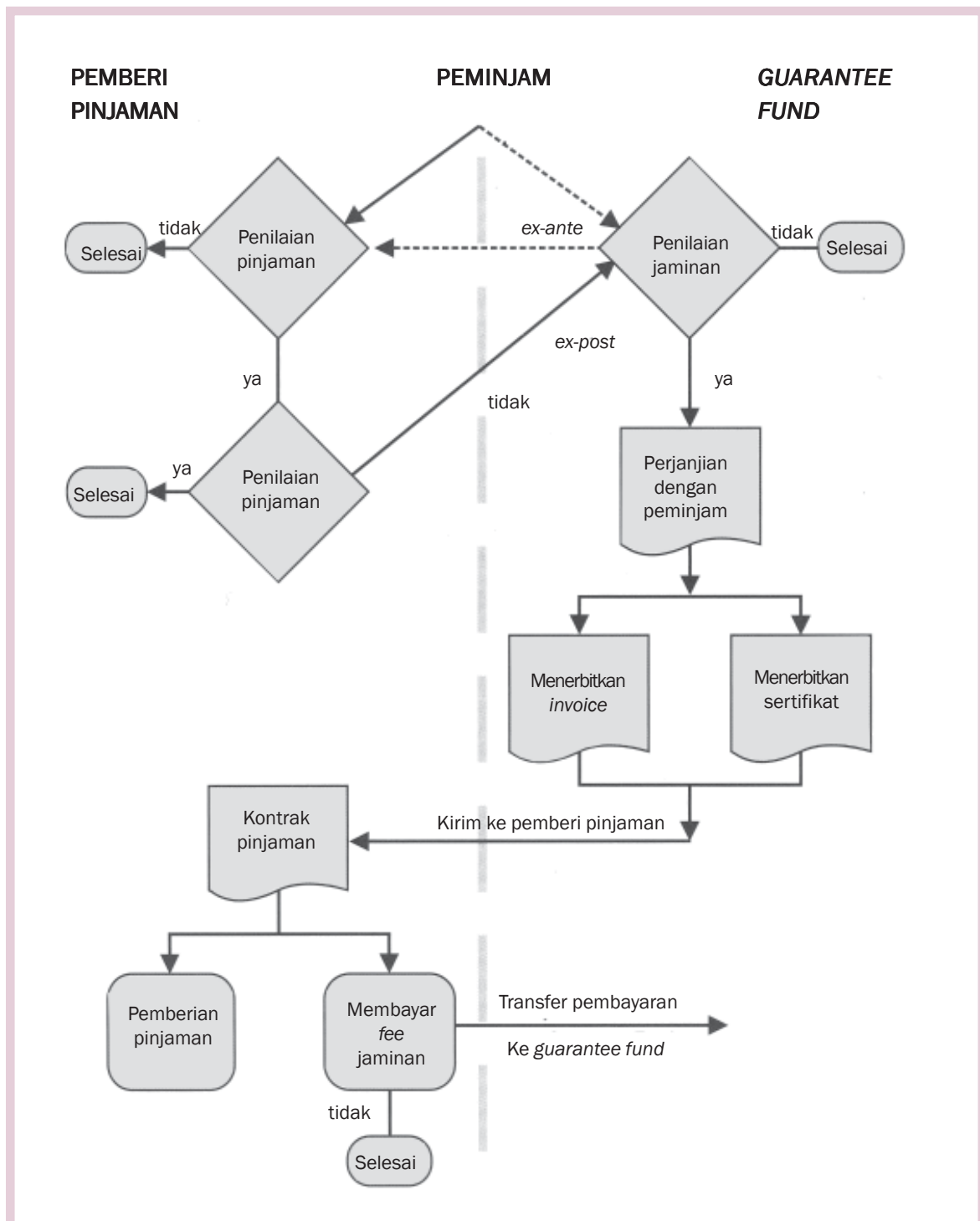
Secara normal pelamar untuk suatu jaminan kredit harus mengisi formulir aplikasi. Format pada umumnya akan meminta pengusaha untuk menguraikan:

- aktivitas bisnis
- tahun berdiri
- legal status
- jumlah karyawan
- tujuan pinjaman
- jumlah pinjaman dan jangka waktu pinjaman
- Cakupan jaminan yang diminta
- ketersediaan kolateral
- aset yang dimiliki
- utang
- pendapatan dan pengeluaran

Selain informasi yang tersedia dalam formulir aplikasi, beberapa *guarantee fund* kredit mensyaratkan rencana usaha dan/atau laporan keuangan yang disertifikasi.

Pada awal, kita telah membedakan antara skema *ex-ante* di mana pengusaha pertama pergi ke *guarantee fund* dan kemudian kepada bank, dan skema *ex-post* di mana pengusaha pertama pergi kepada bank dan kemudian kepada skema jaminan. Dalam beberapa skema *ex-post*, skema jaminan menggunakan dokumen aplikasi pinjaman tanpa meminta peminjam untuk mengisi dalam formulir lamaran terpisah.

**Gambar 7.1.**  
**Bagan Arus Skema Jaminan Individu**



## 7.2. Prosedur Penilaian

Secara teori adalah baik jika hanya bank yang melakukan penilaian terhadap peminjam, karena petugas bank memiliki ketrampilan dalam melakukan penilaian kredit, dan juga karena menghindari duplikasi dan mengurangi keseluruhan biaya.

Dalam praktiknya, bagaimanapun, kebanyakan skema jaminan kredit memilih untuk melakukan penilaian kepada peminjam oleh diri mereka sendiri, dikarenakan:

- mitra bank mungkin tidak memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian usaha kecil.
- mitra bank segan untuk melakukan penilaian atas aplikasi pinjaman dengan nilai kecil. Banyak bank tidak memiliki departemen khusus untuk pinjaman kecil, dan aplikasi untuk pinjaman kecil dilakukan oleh departemen evaluasi kredit yang berhubungan dengan pinjaman besar, dengan biaya yang sama.
- Mitra bank mungkin memiliki tendensi atas seleksi yang merugikan, hanya melampirkan jaminan kredit pada pinjaman yang paling berisiko.

Semakin *guarantee fund* yakin dengan prosedur penilaian pemberi pinjaman, semakin sedikit waktu yang diperlukan untuk melakukan penilaian sendiri. Ini merupakan salah satu alasan mengapa sangat penting bagi sebuah fund untuk memilih mitra bank yang dapat dipercaya.

Pihak terakhir yang mengasumsikan semakin tinggi promosi atas kredit berisiko sehingga harus lebih peduli terhadap penilaian kredit. Dalam skema jaminan yang mencakup lebih dari 70% risiko, mencurahkan seluruh upaya penilaian peminjam dan/atau monitor prosedur penilaian bank.

Dalam skema jaminan portofolio, biaya operasional lebih rendah, dan penilaian nasabah diserahkan pada pertimbangan bank. Secara jelas *guarantee fund* hanya dapat mengeluarkan jaminan portofolio jika memiliki keyakinan penuh atas teknik penilaian dan kemauan baik dari bank.

## 7.3. Penerbitan jaminan

Dalam skema jaminan individu, penilaian positif atas aplikasi jaminan akan diikuti oleh penerbitan sertifikat jaminan. Ini menerangkan bahwa skema jaminan akan memikul bagian dari risiko kredit peminjam. Sertifikat jaminan menetapkan hak dan kewajiban keduanya baik *guarantee fund* dan peminjam. (lihat lampiran 1 untuk daftar klausa yang secara umum dapat ditemui dalam sertifikat jaminan)

Praktik yang baik: Sertifikat jaminan mungkin terdapat klausa-klausa yang tidak mudah untuk dipahami oleh nasabah. Merupakan praktik yang baik bagi staf *guarantee fund* untuk secara verbal menjelaskan kepada nasabah tentang kondisi-kondisi yang tertera dalam sertifikat jaminan. Hal ini untuk menghindari konflik dimasa yang akan datang jika nasabah memahami hak dan kewajiban mereka sebelum mengambil jaminan pinjaman.

Bersamaan dengan diterbitkannya sertifikat, skema garansi juga akan menerbitkan klaim untuk *fee* jaminan. Skema jaminan biasanya membebankan *fee* tahunan sebesar antara 1% sampai 2% dari jumlah *outstanding* dana pinjaman yang dijamin (lihat bab 10 penetapan harga). Dalam beberapa skema jaminan, pemberi pinjaman harus membayarkan *fee* kepada skema jaminan, dan hal ini ditetapkan dalam sertifikat jaminan jika *fee* ini belum dibayarkan, maka *guarantee coverage* nya dianggap cacat. Dalam skema-skema lainnya, peminjam yang membayar *fee*. Jika peminjam melakukan pembayaran, maka *guarantee fund* harus meyakinkan bahwa *fee* untuk seluruh masa pinjaman telah dibayar dimuka.

### **Siapa yang membayar *fee* jaminan?**

Ada dua pemikiran berkendaraan dengan pembayaran *fee*. Satu berpendapat bahwa peraturan *guarantee fund* merupakan bentuk asuransi bagi pemberi pinjaman, sehingga mereka harus membayar jaminan.

Sudut pandang yang lain adalah bahwa peminjam mendapatkan akses pinjaman formal melalui *guarantee fund*. Atau karena biaya-biaya pemberi pinjaman, baik yang dibayarkan secara langsung, atau karena pemberi pinjaman membebankan biaya-biaya jaminan kepada peminjam dengan meningkatkan tingkat bunga.

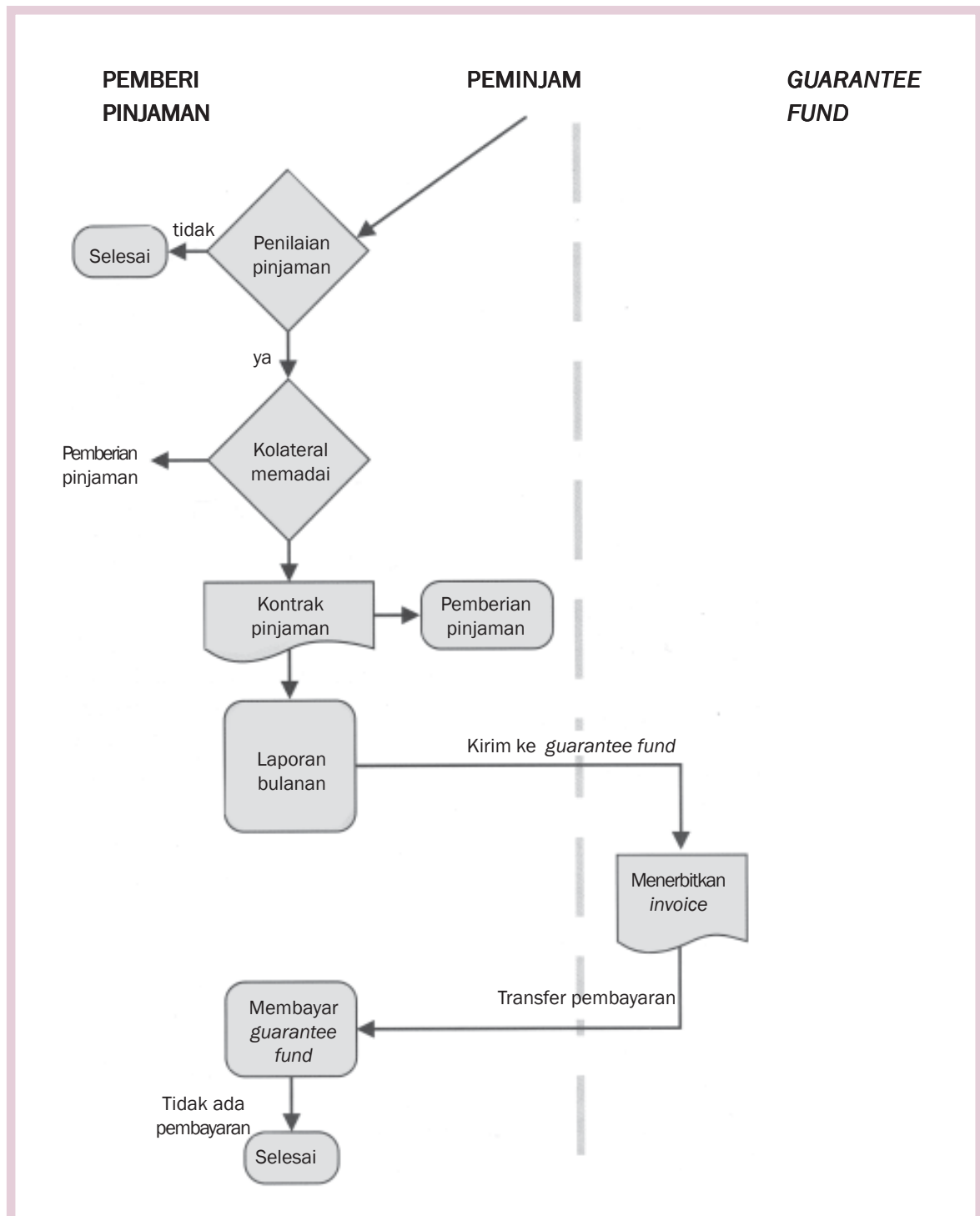
Setelah sertifikat jaminan dikeluarkan, pemberi pinjaman akan memberikan pinjaman kepada nasabah.

Dalam skema jaminan portofolio, proses penerbitan jaminan berbeda satu sama lain. Disin *guarantee fund* memberikan fasilitas jaminan kepada pemberi pinjaman untuk memberikan pinjaman kepada peminjam yang memenuhi syarat. Masa dari fasilitas ini di tetapkan dalam sebuah kontrak yang mendefinisikan kriteria-kriteria yang memenuhi syarat dan peran serta tanggung jawab bank dan *guarantee fund*. (lihat lampiran 2 untuk daftar klausa yang biasanya ditemui dalam sebuah kontrak).

Setelah menandatangani kontrak, bank menginformasikan skema jaminan tentang semua pinjaman-pinjaman baru yang dimasukkan dibawah pengaturan. Biasanya bank akan mengirimkan informasi tentang portofolio pinjaman kepada skema jaminan setiap bulan.

Bank membayar *fee* jaminan atas semua portofolio pinjaman yang dijamin. Jika *fee* tidak dibayarkankan untuk satu jaminan pun, jaminan tersebut secara otomatis menjadi cacat.

**Gambar 7.2.**  
**Bagan arus skema jaminan portofolio**



## **7.4. Tindak lanjut pinjaman**

Proses tindak-lanjut dari sebuah pinjaman baik untuk skema jaminan individu maupun skema jaminan portofolio adalah sama, karena permasalahan pengembalian selalu diperlakukan secara individu.

Bank mengirimkan informasi tentang portofolio pinjaman yang dijaminan kepada skema jaminan, khususnya setiap bulan. Kadangkala skema jaminan dan bank sepakat bahwa bank akan melaporkan hanya jika peminjam menunggak pembayaran. Aturan ini memiliki keuntungan yaitu mengurangi biaya-biaya transaksi untuk kedua pihak.

Jika bank gagal memberikan informasi kepada *guarantee fund* tentang peminjam yang menunggak selama kontrak perjanjian ditetapkan, *guarantee fund* dapat membatalkan pemenuhan jaminan. Secara umum, merupakan praktik yang tepat untuk memiliki klausa dalam kontrak yang mendorong pemberi pinjaman untuk menyampaikan laporan bulan tidak lebih dari 15 hari setelah akhir bulan.

Laporan portofolio bulanan memungkinkan skema jaminan untuk menindaklanjuti setiap peminjam yang menunggak. Tindak lanjut dapat dilakukan melalui telepon, kunjungan dan mungkin diskusi tentang penjadwalan ulang. Semua hubungan tindak lanjut harus didokumentasikan dan diarsip. Semua tindak lanjut oleh skema jaminan tak pelak lagi meningkatkan biaya operasionalnya.

Apakah skema jaminan melakukan tindak lanjut sendiri atas melepaskannya pada bank, tergantung dengan keadaan. Dalam situasi ideal, *guarantee fund* mempercayai bank secara penuh dan membiarkan bank untuk melakukan tindak lanjut. Pada praktiknya, meskipun, skema jaminan seringkali terlibat dalam tindak lanjut tunggakan. Hal ini terutama merupakan keadaan pada situasi di mana persentase sebagian besar pinjaman dijaminan, sehingga bank memiliki sedikit insentif untuk menindak lanjuti keterlambatan.

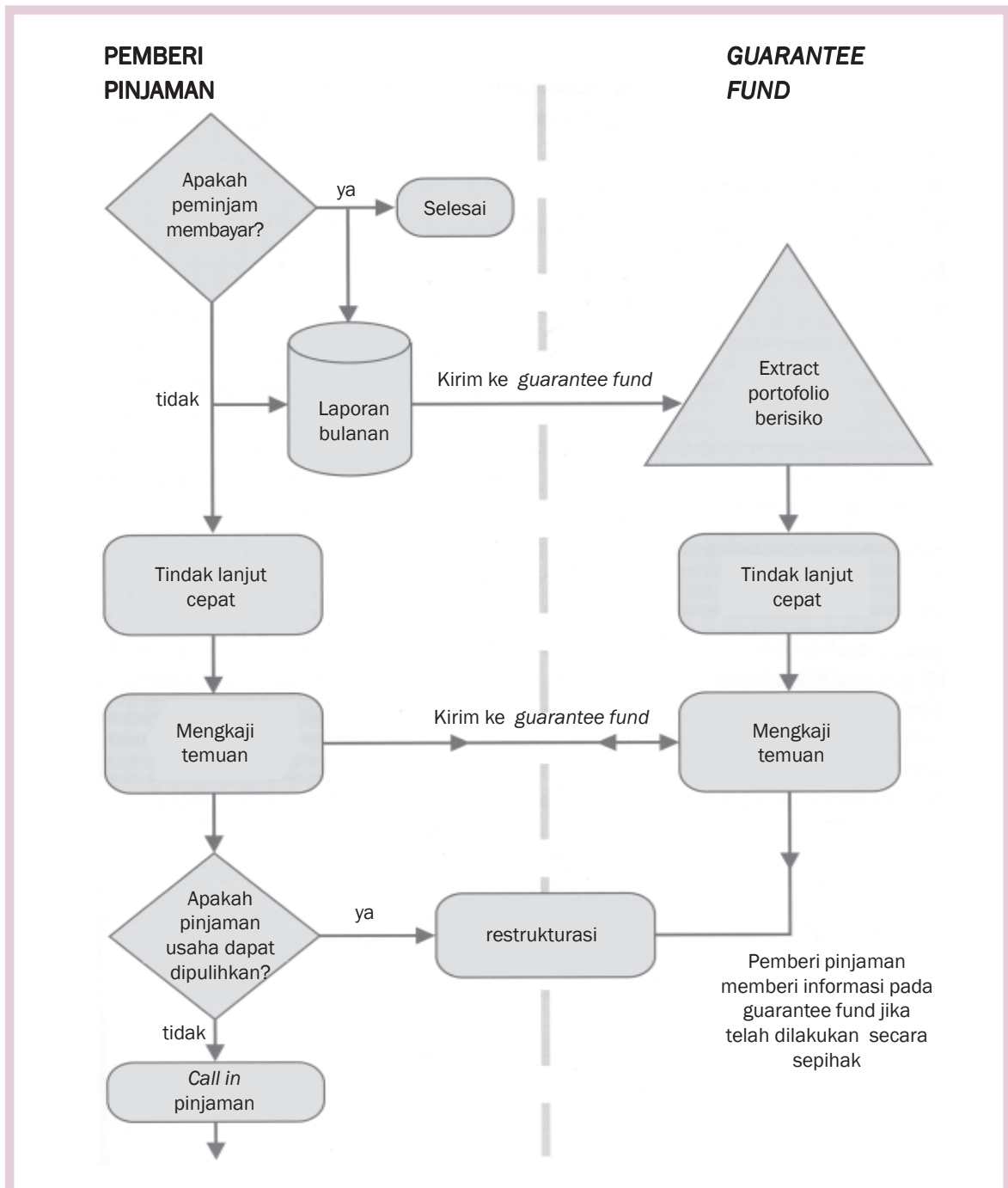
Tindak lanjut pinjaman harus dilakukan dalam waktu dua atau tiga minggu sejak pertama kali terjadi kegagalan pembayaran. Ketika tindak lanjut diinisiasikan, bank dan *guarantee fund* harus meninjau temuan mereka dan mengambil tindakan. Beberapa skenario yang mungkin adalah:

- a. Peminjam telah gagal membayar satu kali cicilan tetapi masih dapat dan berkeinginan untuk membayar/mencicil pada bulan berikutnya. Dalam kasus ini pinjaman kembali normal setelah pembayaran tunggakan dan jaminan berlanjut.
- b. Peminjam berkeinginan untuk membayar, tetapi saat ini tidak memiliki kemampuan untuk itu. Hal ini bisa merupakan keadaan untuk melakukan penjadwalan ulang.
- c. Peminjam mungkin tidak berkeinginan atau tidak sanggup membayar.

Penjadwalan ulang sering kali dilakukan untuk mendorong pembayaran, namun ini sangat berisiko dan dilakukan hanya pada situasi ekstrim. Terlalu banyak melakukan penjadwalan ulang dapat merugikan reputasi skema jaminan., karena nasabah akan berpikir bahwa skema tidak terlalu ketat dalam pembayaran.

Secara umum, skema jaminan harus memberikan ijin kepada bank untuk memutuskan secara sepihak atas penjadwalan ulang pinjaman. Jika bank melakukan penjadwalan ulang kepada peminjam yang tidak berkeinginan atau tidak memiliki kemampuan untuk membayar, bank meningkatkan utang/kewajiban dari skema jaminan. hanya pada situasi di mana skema jaminan memiliki keyakinan penuh dalam penghakiman dan keinginan baik bank, bank perlu diberikan ijin untuk melakukan keputusan secara sepihak.

**Gambar 7.3.**  
**Bagan arus tindak lanjut pinjaman**



## 7.5 Klaim

Adalah kondisi di mana bank dapat menyerukan skema jaminan untuk membayar akan dijabarkan baik didalam kontrak antara bank dan skema jaminan atau di dalam sertifikat jaminan. biasanya bank akan melakukan klaim setelah:

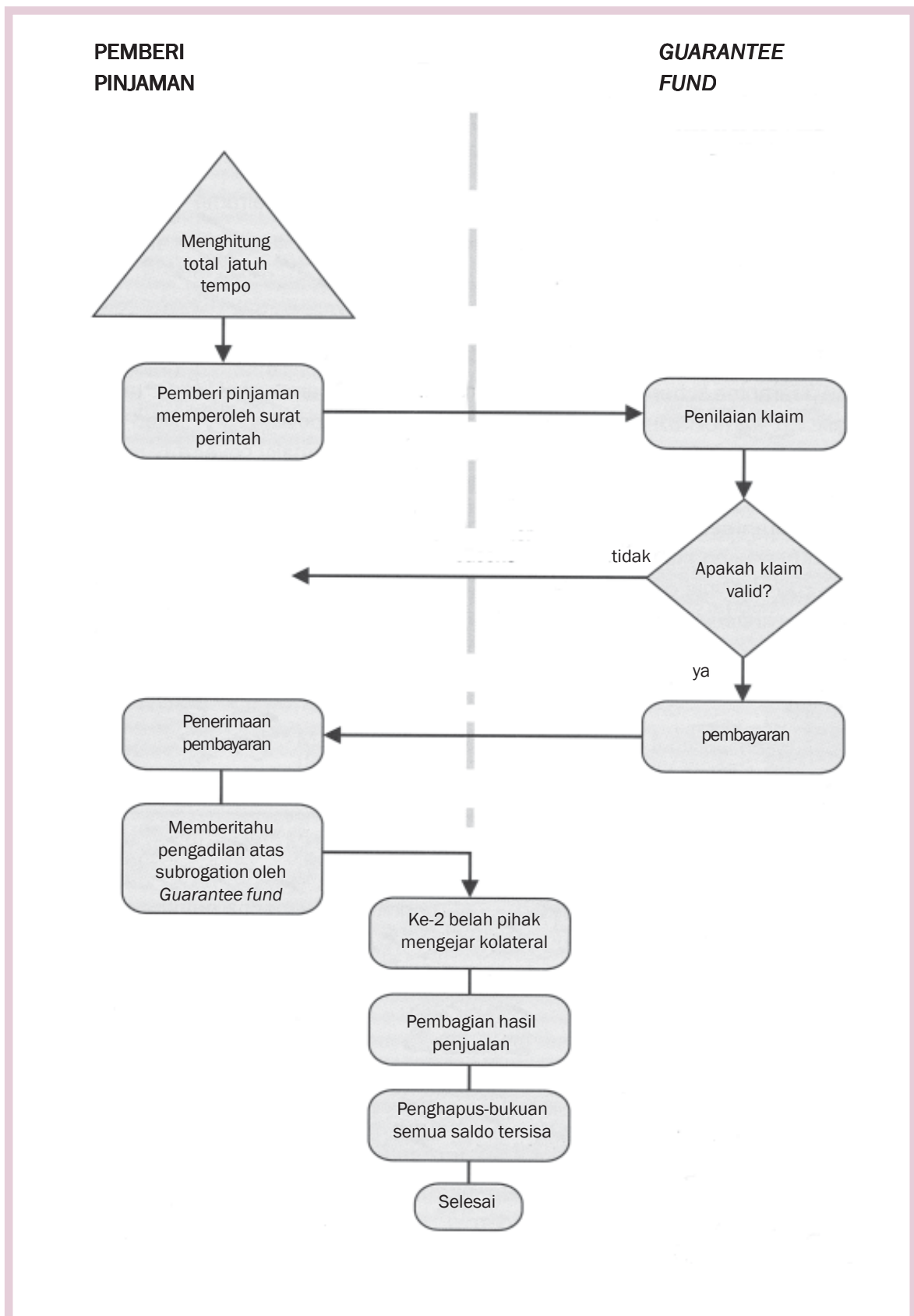
- Tunggakan telah mencapai masa 90 hari
- Peminjam telah diperingatkan sewajarnya
- *Outstanding* pinjaman telah ditarik kembali

Sebelum bank dapat mengirimkan klaim kepada skema jaminan, bank harus mengajukan penulisan surat perintah kepada pengadilan. Surat perintah akan meminta peminjam untuk menyelesaikan klaim atau mempertahankannya di pengadilan. Bank kemudian dapat mengirim klaim kepada skema jaminan, melampirkan fotokopi surat perintah. Surat perintah berperan membuktikan bahwa bank telah memulai prosedur legal/hukum.

Biasanya jaminan diminta setelah beberapa hari dari yang ditetapkan setelah kegagalan pembayaran yang pertama. Ini biasanya bertepatan dengan klaim bank untuk jumlah *outstanding* pinjaman. Periode waktu yang paling umum adalah 90 sampai 120 hari.

Praktik yang tepat: hindari penggunaan klausa-klausa yang memberikan kesempatan kepada skema jaminan untuk tidak membayar pemberi pinjaman. Klausa seperti .... “pemberi pinjaman akan dengan seksama mencoba untuk memulihkan dari peminjam” adalah tidak jelas dan menciptakan kesempatan untuk konflik antara bank dan skema jaminan. juga hindari klausa-klausa yang kurang menarik untuk bank seperti ... “skema jaminan hanya akan membayar semua permasalahan legal pada”. Pada beberapa negara legal proceedings dapat berlangsung bertahun-tahun.

**Gambar 7.4.**  
**Bagan arus – aksi legal**



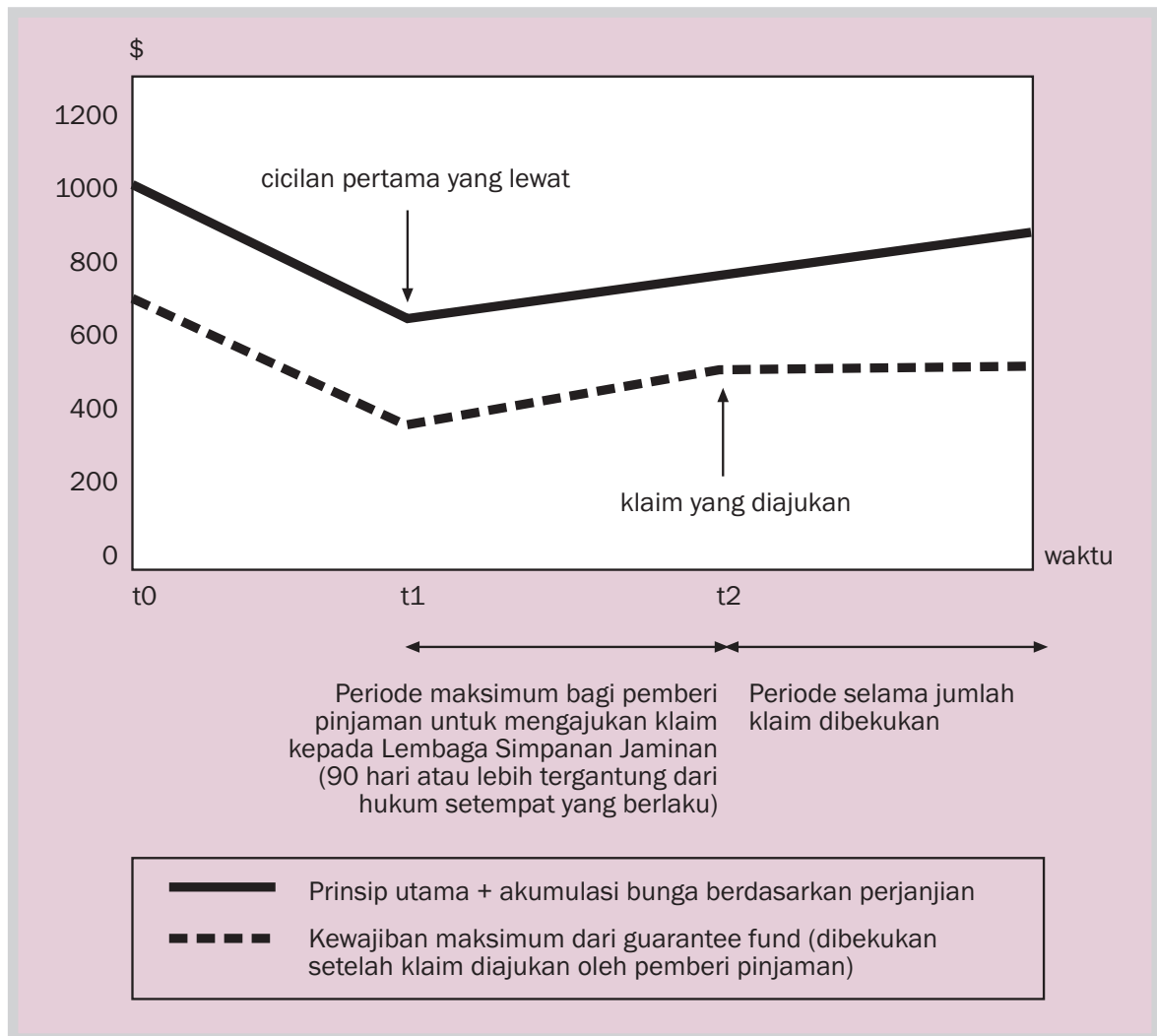
## **7.6 Validasi Klaim**

Ketika menerima sebuah klaim, skema jaminan harus menilai validitasnya. Skema jaminan harus secepatnya memastikan bahwa:

- fee yang dibayarkan oleh pemberi pinjaman untuk periode yang relevan
- klaim yang disajikan kepada pengadilan dalam kerangka waktu yang disepakati
- bank tidak melakukan penjadwalan ulang pinjaman tanpa persetujuan dari skema jaminan
- peminjam memenuhi syarat-syarat untuk penjaminan pinjaman dan pinjaman tidak diserahkan sebelum penandatanganan kontrak jaminan

Skema jaminan kemudian harus melakukan penilaian atas jumlah klaim yang benar. Jumlah klaim tidak boleh memasukkan setiap elemen biaya melampaui dan diatas apa yang dijabarkan dalam kontrak atau sertifikat. Skema jaminan biasanya tidak menutupi denda bunga dan biaya legal yang terjadi oleh bank.

Skema jaminan kemudian harus melakukan verifikasi bahwa komponen bunga dalam klaim telah dihitung dengan sesuai dengan sertifikat jaminan atau kontrak. Klaim hanya dapat memasukan bunga yang belum dibayar sampai dengan jumlah hari setelah terjadinya kegagalan pembayaran yang pertama. Bank tidak diijinkan untuk menyerahkan klaimnya lebih dari satu tahun dan kemudian menagih selama 12 bulan untuk bunga yang belum dibayar kepada skema jaminan. Gambar 7.5 mengilustrasikan hal ini.

**Gambar 7.5.****Periode maksimum bagi pemberi pinjaman untuk mengajukan klaim**

Jika klaim dinilai tidak sah, bank harus diberitahukan dengan segera bahwa skema jaminan menolak untuk membayar, dan alasannya. Jika bank mendapat kesan bahwa skema jaminan menghalangi pembayaran jaminannya, hal itu bisa menghilangkan kepercayaan terhadap lembaga tersebut. Prosedur pengeluaran yang susah menyebabkan kegagalan dari banyak skema jaminan.

## 7.7 Pembayaran klaim

Ketika klaim telah disahkan betapapun, skema jaminan harus membayar dalam periode yang ditetapkan. Seringkali bank yang mempunyai dana, menyimpan dananya pada *guarantee fund*, dengan pengaturan terlebih dulu. Adalah penting bahwa bank tidak diberikan wewenang penuh untuk mendebit rekening *guarantee fund*, sebab mungkin saja dananya cukup sebelum skema jaminan mendapatkan pembayaran yang disetujui. Di mana skema jaminan memiliki simpanan,

seharusnya ada suatu perjanjian yang secara khusus memberikan wewenang kepada bank sebelum rekening simpanannya didebet.

Sebaiknya ada batas waktu kapan *guarantee fund* harus membayar pemberi pinjaman, sebagai contoh 30 hari dari hari ketika klaim diajukan kepada *guarantee fund*. Ini akan memberi waktu kepada *guarantee fund* untuk memastikan bahwa semua kondisi-kondisi itu pernah ditemui dan menginformasikan pemberi pinjaman mengenai keputusannya. Kadang-kadang ada suatu kasus untuk mengeluarkan jaminan meskipun alasannya kecil, tetapi hal itu bisa dilakukan sepanjang manajer penyimpanan jaminan percaya bahwa bank telah bertindak jujur.

Pembayaran yang cepat merupakan cara yang paling penting bagi skema jaminan untuk memelihara hubungan yang baik dengan mitra banknya. Pembayaran dapat dilakukan dengan berbagai bentuk:

- Pembayaran tunggal ketika klaim diajukan dan disahkan.
- Pembayaran di muka dari persentase yang ditetapkan ketika klaim diajukan dan disahkan, yang dilanjutkan oleh sisanya ketika prosedur yang sah telah dijalankan.
- Pembayaran tunggal ketika prosedur yang sah telah dijalankan (bagaimanapun juga pilihan ini tidak dianjurkan).

Bentuk pembayaran harus dinyatakan dalam kontrak atau sertifikat jaminan. Jika sistem yang resmi berfungsi dengan baik, skema jaminan bisa mempertimbangkan pembayaran awal dari persentase tertentu dan menunggu sampai semua prosedur yang sah telah dijalankan sebelum melakukan pembayaran akhir. Dengan cara ini pemberi pinjaman mempunyai rangsangan untuk mengikuti prosedur yang sah dengan teliti. Pilihan ini juga sehat bagi arus kas lembaga simpanan. Bagaimanapun juga, di negara-negara di mana sistem yang resmi berjalan dengan lambat atau kurang baik, bank tidak akan menyetujui pembayaran yang tersendat.

**Tabel 7.1**  
**Bentuk pembayaran**

| Keuntungan pembayaran tunggal                              | Keuntungan pembayaran yang tersendat                   |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Lebih menarik bagi bank                                    | Bank mempunyai rangsangan lebih untuk mengejar nasabah |
| Biaya administrasi lebih rendah bagi <i>guarantee fund</i> | Meningkatkan arus kas bagi <i>guarantee fund</i>       |
| Mudah untuk dipahami                                       |                                                        |

## 7.8 Pemulihan kerugian

Skema jaminan yang telah membayarkan suatu klaim kepada pemberi pinjaman biasanya mempunyai hak-hak terhadap jaminan seperti yang dijanjikan oleh peminjam. Jika *guarantee fund* menyediakan 100% kolateral, itu artinya ia mempunyai hak untuk melakukan penagihan semua jaminan. Jika jaminan mencakup kurang dari 100% pinjaman, hasil kolateral dibagi-bagikan di antara pemberi pinjaman dan *guarantee fund*. Penutupan risiko 70%, sebagai contoh, artinya *guarantee fund* akan menerima 70% dari hasil penjualan kolateral. Perjanjian 50/50, dengan portofolio skema jaminan yang biasa, akan menghasilkan pembagian hasil 50/50.

Di beberapa negara, undang-undangnya menyatakan bahwa penjamin secara otomatis berhak untuk mengganti kerugian dari peminjam. Sekalipun hak-hak ini telah ditetapkan oleh undang-undang, penting sekali untuk diulangi kembali di dalam kontrak jaminan antara bank dan skema jaminan.

Prosedur pengadilan untuk penyitaan kolateral memakan biaya dan waktu, dan bank menjadi segan untuk mengikuti prosedur pengadilan jika nilai dari kolateralnya rendah. Mereka bahkan akan menjadi lebih segan lagi jika sebagian besar dari hasil kolateral diambil oleh skema jaminan. Pada waktu yang bersamaan, banyak skema jaminan tidak mempunyai kapasitas yang cukup untuk mengikuti prosedur pengadilan. Dalam praktiknya, pihak yang mendapat keuntungan paling banyak adalah yang paling banyak berusaha dalam penyitaan kolateral. Skema jaminan harus menetapkan strategi yang jelas dalam hal penyitaan jaminan berdasarkan persepsi yang realistis tentang kepraktisan dan skala waktu dari prosedur pengadilan.

Di beberapa lembaga pendanaan ada suatu persetujuan dengan bank yang terlibat untuk memindahkan klaim yang ada pada peminjam, tetapi hanya setelah *guarantee fund* mengeluarkan jaminannya. Banyak bank menyukai cara ini karena mereka tidak ingin kehilangan waktu, tenaga dan kesan publik atas penyitaan fisik dan penjualan aset. Mereka lebih suka melihat *guarantee fund* yang melakukannya dan menerima bahwa mereka mungkin kehilangan banyak uang. Dalam beberapa kasus, *guarantee fund* dapat menambahkan nilai dari kolateral yang disita ke dalam neraca keuangan mereka sebagai aset. Kemudian, ketika aset itu dibekukan, koreksi penyesuaian dapat dilakukan jika hasilnya berbeda dengan nilai yang dicatat.



### STUDI KASUS Pembagian hasil jaminan

Pertimbangkan skenario berikut. Peminjam yang lalai, meninggalkan utang sebesar • 8,000. Peminjam telah menyediakan jaminan sebesar • 1,500. *Guarantee fund* mengatur pembagian-risiko dengan bank di mana *guarantee fund* menutupi 70% dari risiko.

Bagaimana cara bank dan *guarantee fund* membagi hasil? Ada dua cara yang bisa dilakukan.

**Kemungkinan 1:** Menurut aturan risiko pra-penetapan, pertama-tama bank memanggil peminjam dan kemudian *guarantee fund*. Berdasarkan pengaturan ini, sebagai langkah pertama, bank memperkarakan peminjam untuk menyita jaminan yang dijanjikan. Hasil perkara ini mungkin tertunda karena keadaan hukum, jadi dalam praktiknya klaim diajukan kepada *guarantee fund* secepat perkara itu diajukan dan bukannya setelah hasilnya diketahui.

Bank mengajukan klaim terhadap *guarantee fund* sejumlah yang disetujui untuk ditanggung ( $\bullet 70\%$  dari  $\bullet 8,000 = \bullet 5,600$ ). Pada saat itu, dengan tanpa menerima hasil, *guarantee fund* harus membayar  $\bullet 5,600$  kepada bank. Ketika bank menerima hasil dari perkara yang diajukan terhadap peminjam yang lalai ( $\bullet 1,500$ ) maka berlakulah *pari passu* ini dan dana sejumlah  $70\%$  dari  $\bullet 1,500 = \bullet 1,050$  akan pindah ke *guarantee fund*.

Kerugian yang harus ditanggung bank adalah  $30\%$  dari kerugian bersih setelah penggantian yaitu:

$$\bullet 8,000 - (\bullet 5,600 + \bullet 450) = \bullet 1,950$$

( $\bullet 5,600$  berasal dari *guarantee fund* dan  $\bullet 450$  dari kolateral peminjam).

Hasil bersih untuk *guarantee fund* adalah  $70\%$  dari kerugian bersih setelah penggantian yaitu:

$$\bullet 5,600 - \bullet 1,050 = \bullet 4,550$$

( $\bullet 5,600$  adalah jumlah yang dibayarkan kepada bank dan  $\bullet 1,050$  didapatkan dari kolateral peminjam).

Berdasarkan rencana ini, risiko dibagi antara *guarantee fund* dan bank menurut persentase yang dinyatakan dalam kontrak jaminan.

**Kemungkinan 2:** Berdasarkan pengaturan ini hasil tidak membagi *pari passu*. Dalam skenario ini, bank mempertahankan (dari hasil kolateral) keseimbangan utang yang tidak dibayar oleh *guarantee fund*. Hasil sisanya diberikan kepada *guarantee fund*.

Dalam hal ini, *guarantee fund* akan membayar  $\bullet 5,600$  kepada bank; selanjutnya, bank akan menerima hasil dari perkara melawan peminjam yang lalai ( $\bullet 1,500$ ). Berarti bank hanya kehilangan  $\bullet 900$  yaitu  $\bullet 8,000 - (\bullet 5,600 + \bullet 1,500)$ . *Guarantee fund*, pada sisi lain, mengalami kerugian bersih sebesar  $\bullet 5,600$ , tanpa hasil yang tersisa.



### LATIHAN LOKAKARYA:

Perhatikan bagan arus 7.1, 7.2, 7.3, dan 7.4. Apakah proses dan prosedur dalam *guarantee fund* anda serupa dengan yang digambarkan dalam bagan arus ini?

Jika tidak, buatlah bagan arus anda sendiri yang menggambarkan prosedur pengajuan, penilaian, pengeluaran jaminan, kelanjutan pinjaman, klaim dan pembayaran klaim dalam *guarantee fund* Anda. Sajikan hasilnya kepada peserta lain.

# HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN DAN PEMASARAN

## Bab ini:

- ♦ Memberikan saran untuk membangun dan memelihara hubungan kerja yang baik dengan mitra bank.
- ♦ Menyajikan kesempatan dan kesulitan apabila bekerja dengan tipe mitra pendanaan yang berbeda.
- ♦ Menguraikan komponen strategi komunikasi yang efektif dengan nasabah dan calon nasabah.

## 8.1 Hubungan Manajemen dengan Mitra Terkait Utama

Agar supaya berfungsi sesuai yang diinginkan, *guarantee fund* harus memelihara kontak yang baik dengan mitra terkait utamanya: bank, penyandang dana, dan pengusaha kecil. Untuk setiap kelompok ini, diperlukan strategi komunikasi yang jelas.

## 8.2 Membangun hubungan dengan mitra bank

Tidak semua pemberi pinjaman tertarik memberikan kredit kecil. Program *guarantee fund* seringkali membuang waktu dan sumber daya mencoba meyakinkan pemberi pinjaman yang tidak tertarik dan kemungkinan besar tidak akan pernah tertarik. Tidak perlu untuk meyakinkan semua bank dan lembaga keuangan untuk bekerjasama dengan *guarantee fund*. Tetapi akan berguna bagi Program *guarantee fund* untuk memetakan operasi yang dilakukan pemberi pinjaman di daerah geografis yang ditargetkan. Hal ini akan membantu manajemen pendanaan untuk memahami posisi bermacam-macam pemberi pinjaman dan kemungkinan peran mereka dalam pembiayaan usaha kecil.

Pendanaan penjaminan harus menggambarkan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh pemberi pinjaman untuk dapat layak berpartisipasi dalam program penjaminan. Beberapa daftar yang masuk dalam kriteria ini adalah:

- Pandangan terhadap lembaga pemberi pinjaman
- Posisi pasarnya
- Hubungan lembaga pemberi pinjaman dengan sektor usaha kecil

- Komposisi portofolionya
- Kualitas pinjamannya (prosedur dan keseluruhan kinerja portofolio)
- Kapasitas pegawai
- Karakter yang bersifat inovatif
- Kekuatan keuangan

Beberapa data tersebut dapat diperoleh baik dari pihak regulator pusat atau dari laporan tahunan bank tersebut. Informasi kualitatif lebih jauh dapat dikumpulkan melalui diskusi informal dalam sektor yang ditargetkan.

Setelah pengumpulan data, diperlukan konsultasi dengan pemberi pinjaman yang berbeda-beda. Dalam diskusi ini tujuan utamanya adalah untuk menilai apakah manajer bank tertarik untuk bekerjasama dengan program *guarantee fund*.

Setelah kontak pertama dengan *guarantee fund*, pemberi pinjaman akan bertanya untuk informasi lebih rinci. Adalah praktik terbaik untuk mempunyai paket informasi yang telah dipersiapkan lebih dahulu untuk dibagikan kepada pegawai senior bank. Informasi ini harus mencakup:

- Gambaran mengenai *guarantee fund*, termasuk pernyataan misinya
- Gambaran mengenai pemilik dan mitra pendanaan dari *guarantee fund*
- Laporan keuangan
- Kriteria kelayakan pendanaan
- Gambaran prosedur utama untuk menerbitkan penjaminan, pelaporan, pengelolaan tagihan, pembayaran, prosedur pemulihan kerugian dan pembagian hasil penjualan dari kolateral

Dalam konsultasi anda dengan pemberi pinjaman, tekankan mengapa peningkatan kredit kepada usaha kecil akan menjadi salah satu daya tarik bank. Anda dapat menyebutkan beberapa keuntungan berikut:

- Banyak usaha kecil akan tumbuh menjadi usaha besar, dan bank akan mendapatkan manfaat dari pertumbuhan ini.
- *Guarantee fund* akan membantu bank untuk memperluas jumlah nasabahnya dengan sedikit tambahan risiko.
- Sekali pengusaha menjadi nasabah bank, kemungkinan besar mereka akan menggunakan jasa keuangan bank lainnya.
- Bank akan mendapatkan manfaat dari cadangan risiko yang lebih rendah, dengan asumsi penjaminan yang disediakan oleh program telah dinilai sebagai “jaminan yang diterima” oleh badan pengawas nasional.

Tekankan bahwa hanya pengusaha yang dapat dipercaya dengan rencana usaha yang layak akan diajukan ke pemberi pinjaman oleh dana penjaminan, dan hal ini juga harus diaplikasikan bagi mereka yang dirujuk kepada dana penjaminan oleh pemberi pinjaman. Sebutkan bahwa fasilitas penjaminan akan ditarik apabila pemberi pinjaman menyalahgunakannya dengan menyertakan jumlah yang tidak normal dari nasabah yang meragukan.

Setelah konsultasi awal, pemberi pinjaman akan menilai keinginan untuk membangun hubungan kerjasama dengan dana penjaminan. Adalah penting untuk mengetahui bagaimana pemberi pinjaman akan melakukan program tersebut, sehingga dana penjaminan dapat mempersiapkan diri terhadap pertanyaan yang mungkin diajukan oleh pemberi pinjaman. Di banyak negara, hukum perbankan akan meliputi regulasi yang relevan terhadap kolateral. Pemberi pinjaman akan melihat dana penjaminan dalam konteks peraturan.

Apabila bank memutuskan untuk membangun hubungan kerja, tahap berikutnya adalah untuk menuangkannya ke dalam rancangan perjanjian dan sertifikat penjaminan. Beberapa petugas bank akan mengkaji ulang rancangan tersebut. Pada kasus portofolio jaminan, merupakan proses yang panjang dan melibatkan pengacara, petugas kredit, departemen operasional untuk proses data. Hal ini memakan waktu sekitar empat sampai delapan minggu. Ketika kegiatan ini sedang berjalan, dana penjaminan harus memonitor perkembangan dan siap untuk menjawab setiap pertanyaan.

Perjanjian antara dana penjaminan dan bank hanya dapat difinalisasikan setelah peran-peran ditentukan secara memadai dan telah diterima oleh kedua belah pihak. Seringkali merupakan publisitas yang baik untuk melakukan acara penandatanganan perjanjian dalam sebuah acara resmi di mana masyarakat bisnis, pihak berwenang lokal dan media diundang. Hal ini akan menjadi kesempatan bagi bank untuk mempromosikan kesadaran sosial melalui bantuan kepada masyarakat pada tingkatan yang lebih besar.

### 8.3 Pelatihan manajer cabang dan pegawai operasional

Semua diskusi pengantar diatas dan penandatanganan perjanjian akan dilakukan antara kantor pusat bank dan dana penjaminan. Tahap berikutnya adalah memberikan informasi kepada manajer cabang pemberi pinjaman mengenai perjanjian tersebut, dan dilatih bagaimana bekerja dengan *guarantee fund*. Tanpa campur tangan aktif manajer cabang dan pegawai operasional, sedikit penjaminan yang akan diajukan.

Secara prinsip, lembaga perkreditan harus melatih manajer bank mereka sendiri, tetapi kenyataannya hal ini jarang terjadi. Disarankan untuk program *guarantee fund* menawarkan sesi pelatihan kepada petugas bank. Hal ini termasuk:

- Prinsip umum pemberian kredit kepada pengusaha kecil
- Manfaat *guarantee fund* kepada manajer bank
- Gambaran bagaimana menggunakan fasilitas perkreditan dan bagaimana fasilitas ini sesuai dengan keseluruhan prosedur bank.

Bank dan pegawai mereka biasanya berdalih bahwa mereka menghadapi permasalahan dalam memberikan kredit kepada pengusaha kecil karena regulasi internal mereka menetapkan pinjaman seperti itu memiliki risiko tinggi. Hal ini biasanya dikarenakan pengusaha kecil tidak dapat memberikan informasi. Pelatihan harus memperhatikan hal ini dan menunjukkan bagaimana *guarantee fund* dapat membantu menyelesaikan masalah tersebut.

Faktor yang menghalangi dalam pemberian kredit kepada pengusaha kecil, dan satu yang biasanya diabaikan oleh bank, adalah tingkah laku pegawai mereka sendiri. Bank secara tradisional merupakan organisasi hierarki, dan pegawai operasional tidak akan membahayakan kesempatan promosi mereka, yang ditentukan, paling tidak sebagian, melalui kinerja yang mereka perlihatkan pada tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan. Bagi mereka, kerugian yang terjadi harus selalu dalam tingkatan yang dapat dikontrol, atau dalam tingkatan yang masih dapat dipulihkan. Pegawai secara individu bekerja sedemikian rupa sehingga kemungkinan kerugian pada portofolio mereka tetap pada batas tertentu, atau mereka menempatkan karier dalam risiko. Dana penjaminan harus paham bahwa kerugian yang terjadi per nasabah dan per portofolio harus pada batas yang diperbolehkan oleh bank kepada pegawainya.

Peraturan transparansi bank mengharuskan pemisahan tanggungjawab yang jelas terhadap pengambilan keputusan keuangan. Dalam menyetujui atau menolak permohonan pinjaman, bank mengambil dua jenis keputusan:

- Menilai apakah pengusaha akan menghasilkan laba yang cukup untuk membayar bunga dan mengembalikan pinjaman pokok. Ini adalah proses yang membutuhkan wawasan akan tingkah laku pengusaha dan kinerja ekonomi dari proyek tertentu yang akan dibiayai.
- Menilai kesenjangan terhadap kolateral yang dapat diganti (dan dapat dipulihkan) dan risiko korespondensi yang terbuka bagi bank.

Bank dan pembiayaan yang benar mensyaratkan pemisahan dua jenis keputusan ini dan mempunyai kriteria pemisahan untuk setiap jenisnya. Adalah perlu untuk mempunyai kejelasan terhadap isu ini dan keputusan yang jelas di mana posisi *guarantee fund* ini sesuai. Dana penjaminan dapat menyediakan jaminan pelengkap untuk menjembatani kesenjangan/perbedaan jaminan.

Dana penjaminan tidak mencoba untuk merangkap proses evaluasi yang dilakukan oleh bank. Jika dana penjaminan dan bank menetapkan peran masing-masing yang sesuai dan tetap berpegang pada bisnis inti mereka, pengulangan dalam pengambilan keputusan akan dapat dihindari.

## **8.4 Monitoring Kinerja Mitra bank**

Dana penjaminan perlu secara konstan memonitor kinerja bank yang berpartisipasi dan bertindak secepatnya ketika melihat kinerja memburuk. Jika bank melihat dana penjaminan sebagai perusahaan asuransi maka bank kemungkinan akan tergoda untuk mengajukan nasabah yang lemah (kinerja rendah) kepada dana penjaminan. Risiko kemudian dapat tiba-tiba meningkat secara tajam.

Dana penjaminan perlu menuangkan dalam perjanjian dengan pemberi pinjaman yang apabila “portofolio berisiko” (lihat Bab 11) melampaui batas yang disetujui, dana penjaminan akan berhenti menerbitkan penjaminan baru kepada pemberi pinjaman. Di beberapa kasus, *fee* biasanya dinaikkan atau perlindungan dikurangi.

Dana penjaminan harus berani untuk kritis, dan hal ini dapat dilakukan dengan sikap profesional. Akan membantu apabila mempunyai kebijakan yang jelas yang menetapkan langkah-langkah yang akan diambil untuk mempertahankan atau mengeluarkan pemberi pinjaman sebagai mitra.

**Praktik yang baik:** Semakin cepat dana penjaminan merespon memburuknya portofolio, akan semakin baik. Faktanya apabila *guarantee fund* berhenti menerbitkan penjaminan kepada pemberi pinjaman yang membuat kredit berisiko, kepercayaan terhadap pemberi pinjaman yang lainnya akan meningkat.

**Praktik yang baik:** Dana penjaminan harus bekerja dengan beberapa pemberi pinjaman. Dengan melakukan hal tersebut akan berarti menyebarkan risiko. Meningkatnya persaingan diantara pemberi pinjaman berarti juga akan meningkatkan kinerja pemberi pinjaman. Namun demikian dalam tahap permulaan, dana penjaminan tidak perlu mentargetkan terlalu banyak mitra bank. Hal ini karena akan terlalu banyak waktu dan energi yang harus dikeluarkan untuk menarik keterlibatan bank. Menjelaskan prosedur dan memotivasi pegawai bank untuk menggunakan skema penjaminan semuanya akan memakan waktu.

### 8.5 Hubungan dengan Pemberi dana

Dana penjaminan biasanya diciptakan untuk tujuan ekonomi makro dan pembangunan, dengan pengertian bahwa mempromosikan bisnis kecil berarti mendorong ekonomi lokal dan menciptakan kesempatan kerja. Pendanaan pertama dari dana penjaminan biasanya datang dari lembaga publik, donor, lembaga keuangan pembangunan dan LSM.

Mereka yang mendirikan dana penjaminan harus memahami persyaratan di mana lembaga pendanaan pertama kemungkinan besar melekat kepada campur tangan mereka. Bagaimana permintaan mereka terhadap pengembalian investasi (*return on investment*)? Bagaimana kapasitas dan kemauan mereka untuk menyediakan dana tambahan jika dibutuhkan? Satu sama lain tidak boleh saling menyepelekan pengaruh dari persyaratan di mana donor menempatkan dananya – persyaratan ini kemungkinan akan membatasi keputusan pembiayaan di masa yang akan datang terhadap manajemen dana penjaminan.

Juga penting untuk mempunyai kejelasan mengenai siapa yang sebenarnya memiliki dana yang disediakan oleh donor. Pemindahan dana dari donor secara resmi dan legal biasanya tergantung pada persyaratan dan prosedur birokrasi. Sebagai contoh, dapatkah dana penjaminan menggunakan dana tersebut sebagai modal mereka, atau haruskah dianggap sebagai kontribusi kredit tanpa bunga.

Untuk memperjelas isu tersebut, perjanjian dengan pihak penyandang dana harus mencakup berikut ini:

- Tujuan dari pembiayaan
- Kepemilikan pendanaan
- Kemungkinan penambahan dana
- Peran pihak pembiayaan dalam struktur organisasi dana

- Pelayanan dukungan lainnya di mana pihak penyandang dana bersedia memberikan
- Persyaratan pelaporan

Donor yang besar dan badan pembiayaan dapat mempengaruhi pandangan dan persepsi dana penjaminan di pasar. Masalah umum yang terjadi adalah ketika pemerintah menentukan dan menyediakan sebagian besar pendanaan dari dana penjaminan, dan kemudian mempromosikan dana penjaminan sebagai inisiatif mereka sendiri, dan terkadang dengan dimensi politik. Kemudian Pengusaha berpandangan bahwa dana penjaminan adalah lembaga yang didanai oleh pemerintah, dan hal ini kemungkinan besar akan mempunyai dampak negatif terhadap tingkat pembayaran.

Dalam jangka pendek, dana penjaminan yang baru tidak dapat diharapkan memberikan tingkat pengembalian investasi (ROI). Risiko masih tinggi, volume operasional rendah, dan posisi dalam pasar masih baru dicapai. Hanya setelah beberapa tahun, dana penjaminan baru akan memperlihatkan hasil dan catatan laporan yang akan menarik pihak pembiayaan lainnya. Penting bahwa manajemen pendanaan akan kemudian beroperasi secara bebas, terpisah dari pihak penyandang dana awal. Pandangan terhadap pendanaan akan perlu searah dengan harapan dari penyandang dana yang baru.

**Praktik yang baik:** Bahkan pada tahap awal, dana penjaminan harus memformulasikan campuran pembiayaan yang ideal yang diharapkan untuk dicapai, dan mengumumkan strategi publikasi dan pemasaran yang sesuai. Apabila dana penjaminan, sebagai contoh, ingin menarik kontribusi dari Kamar Dagang dan Industri atau asosiasi bisnis, maka dalam hal ini akan diperlukan strategi jangka panjang.

## **8.6 Pemasaran Dana Penjaminan kepada Pengusaha Kecil**

Pemasaran yang dilakukan sendiri kepada calon pengguna adalah tantangan yang paling sulit yang harus dihadapi oleh dana penjaminan. Pesan yang disampaikan, dalam berbagai bentuk, menentukan kesan terhadap dana penjaminan. Cara pengusaha kecil menerima dan melihat pesan ini akan membentuk harapan mereka terhadap bagaimana mendekati dana penjaminan dan berhadapan dengan persyaratannya. Strategi komunikasi yang baik dengan demikian adalah penting.

Pesan-pesan disampaikan dengan beberapa bentuk:

- Brosur dan *leaflet*
- Iklan dan pengumuman
- Presentasi pada pameran dagang
- Pesan dan penjelasan secara lisan
- Dokumen resmi
- Dari mulut ke mulut diantara kelompok nasabah

Dana penjaminan perlu memastikan bahwa terdapat keseragaman dan konsistensi dalam keseluruhan pesan yang dikeluarkan. Pegawai teknis dana penjaminan memainkan peran kunci disini, karena mereka adalah (kecuali untuk skema portofolio) yang mempunyai kontak langsung dengan nasabah. Pengusaha kecil biasanya menginginkan dan memerlukan jaminan dan, karena hubungan ketergantungan, mereka akan cenderung menerima semua yang dijelaskan oleh pegawai sebagai kebenaran.

Titik permulaan untuk pemasaran secara umum adalah menghubungi asosiasi bisnis, menghadiri pameran dagang dan menempatkan iklan pada media lokal. Kehati-hatian perlu dilakukan untuk mengenali asosiasi bisnis yang dapat dipercaya dan membangun kontak yang solid dengan pemimpin mereka dan petugas yang bertanggungjawab. Ingatlah bahwa petugas resmi akan menjelaskan kepada anggota mereka apa yang telah mereka pelajari dari dana penjaminan.

Tahap pemasaran berikutnya adalah lebih diarahkan kepada calon pengguna perorangan, si pengusaha kecil. Hal ini memerlukan pesan dengan informasi yang lebih tepat, seperti kondisi dan persyaratan. Cara yang baik untuk melakukan ini, yang juga mengurangi biaya, adalah dengan menggunakan sesi kelompok untuk menjelaskan kepada pengusaha tentang layanan yang disediakan. Dalam seminar tersebut Anda dapat menjelaskan keuntungan dari penjaminan, memperkenalkan dana penjaminan, dan menjelaskan kriteria persyaratan demikian juga dengan kebijakan dan prosedur.

**Praktik yang baik:** Yakinkan bahwa penjelasan Anda dapat mudah dimengerti. Menggunakan bahasa yang lugas, dengan contoh dan studi kasus. Bahaslah struktur *fee* secara terbuka. Tekankan pentingnya peminjam membangun sejarah kredit yang sehat dengan pemberi pinjaman, dan bagaimana hal ini akan mengarah pada akses ke kredit di masa yang akan datang.

**Praktik yang baik:** Hormatilah Janji Anda! Sebagai bagian dari upaya pemasaran Anda, adalah penting bahwa dana Anda dikenal sebagai lembaga yang dapat dipercaya. Apabila dana penjaminan menyita waktu terlalu banyak dalam menilai permohonan, sebagai contoh, atau nantinya menambah persyaratan yang tidak disebutkan sebelumnya, hal ini secara cepat menghilangkan kredibilitas dengan baik pemberi pinjaman dan peminjam.

Tahap ketiga (biasanya diabaikan) dalam pemasaran dilakukan setelah penjaminan telah diperpanjang. Pada tahap ini Anda dapat mempromosikan cerita sukses. Hal ini menambah pandangan terhadap dana penjaminan dan dapat berguna dalam menjelaskan bagaimana penjaminan dapat digunakan. Publisitas mengenai kegagalan juga sama pentingnya. Informasi publik mengenai kasus di mana dana penjaminan telah menarik kembali aset menunjukkan kepada publik umum dan sektor pengusaha kecil bahwa dana penjaminan adalah lembaga profesional yang tunduk pada kebijakan.

## **8.7 Moral Hazard: Risiko yang berhubungan dengan salah persepsi**

Pemahaman yang tidak benar mengenai skema penjaminan menciptakan masalah yang berhubungan dengan *moral hazard*. Jenis *moral hazard* yang paling umum terjadi ketika nasabah melihat dana penjaminan sebagai bagian dari perusahaan asuransi yang akan membayar kepada bank apabila mereka tidak dapat membayar kredit mereka. Masalah ini kemungkinan timbul setelah beberapa tahun, daripada pada saat peluncuran dana penjaminan. Sehingga pada permulaan perlu didukung dengan strategi komunikasi yang jelas.

Masalah kedua, terkadang berhubungan dengan yang pertama, ketika nasabah melihat dana penjaminan merupakan organisasi sosial atau pembangunan. Hal ini terjadi karena dana skema penjaminan kemungkinan berasal dari organisasi sosial atau pembangunan. Mitra pendanaan ini terkadang memaksa untuk menyebutkan nama mereka sebagai pendukung pendanaan. Tetapi apa yang menjadi nilai tambah dari pesan tersebut? Hal tersebut akan menimbulkan sikap diantara nasabah “ah, ini kan program pembangunan, mengapa kita mesti mengembalikannya?”

Akhirnya, sangat penting untuk membuat kriteria kelayakan yang diketahui masyarakat umum dan calon kelompok potensial. Kriteria kelayakan yang jelas akan berarti seleksi yang dilakukan sendiri oleh nasabah, di mana pada akhirnya akan mengurangi pekerjaan pegawai bank dari pihak bank maupun dana penjaminan, yang harus memberikan informasi kepada calon nasabah dan menyeleksi permohonan. Membuat kriteria persyaratan yang diketahui oleh masyarakat umum akan juga mengurangi tekanan pada dana penjaminan dari masyarakat yang melihatnya sebagai hak sipil mereka untuk dijamin dengan penjaminan.



### **LATIHAN LOKAKARYA:**

Dalam kelompok kecil, cobalah untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan berikut ini mengenai skema penjaminan yang Anda ketahui:

- Isu utama apa saja yang dibahas antara skema penjaminan dan mitra bank?
- Apa saja yang menjadi penyebab munculnya isu-isu tersebut?
- Apa yang dapat dilakukan oleh skema penjaminan untuk meningkatkan hubungan mereka dengan mitra bank sehubungan dengan isu yang selalu diperdebatkan tersebut?

# ORGANISASI, MANAJEMEN, DAN KEPEGAWAIAN

### Bab ini:

- ♦ Menekankan kebutuhan akan pernyataan visi dan misi yang jelas dan tujuan operasional yang jelas.
- ♦ Membahas komposisi dan tugas Dewan Komisaris.
- ♦ Menjelaskan perbedaan fungsi kepegawaian yang dibutuhkan oleh *guarantee fund*.

## 9.1 Misi, Visi dan Tujuan

Keberadaan *guarantee fund* bermaksud untuk menciptakan perubahan tetap dalam masyarakat. Tujuan ini perlu dituangkan dalam pernyataan misi. Pernyataan misi harus disusun secara jelas dan diambil langkah serius, karena pernyataan misi menentukan prospek pendanaan dan keberlanjutan dari pendanaan tersebut. Penilaian kedepan dari kinerja pendanaan akan berhubungan dengan pernyataan misi.

Pernyataan misi akan membantu *guarantee fund* menjelaskan maksud dan tujuan secara jelas kepada mitra bank dan calon penyandang dana. Pernyataan misi merupakan dasar strategi komunikasi *guarantee fund* dengan nasabah. Pernyataan misi harus disetujui sebelumnya oleh pihak berkepentingan dan diketahui oleh semua orang yang bekerja dalam organisasi tersebut.



### STUDI KASUS Pernyataan misi skema jaminan

Pernyataan misi Program *Brownfield Area Loan Guarantee* di Florida, Amerika Serikat adalah: “Untuk meningkatkan kegiatan ekonomi di daerah Negara bagian Florida dengan pembangunan kembali daerah Brownfield. Hal ini dapat dilakukan dengan mempromosikan pembiayaan untuk proyek yang berhubungan dengan pembangunan kembali daerah Brownfield, melalui Program Jaminan Kredit Daerah Brownfield, yang akan pada akhirnya menaikkan daya beli dan kesempatan lapangan pekerjaan bagi warga kota dan negara bagian Florida”.

Ketika pernyataan misi jelas, *guarantee fund* dapat memutuskan prinsip-prinsip dan prioritasnya. Inilah dimana pihak yang berkepentingan dan, secara khusus, dewan pengurus dan pegawai, harus memformulasikan sebuah visi. Visi mereka kemudian akan menjadi dasar strategi organisasi. Visi akan memusatkan pada jenis usaha kecil yang akan dijangkau, besarnya *guarantee fund*, posisi *guarantee fund* dalam lingkup keuangan, dan keseluruhan hasil dan pendanaan yang bertujuan untuk mencapai visi tersebut.

Setelah pernyataan misi dan visi, tujuan operasional harus disusun secara jelas. Menerapkan tujuan-tujuan ini mengharuskan pegawai dan dewan *guarantee fund* untuk memperhatikan beberapa isu-isu kunci, disebutkan di bawah ini:

- Jumlah pengusaha kecil yang akan dijangkau
- Besarnya penjaminan yang diharapkan
- Kualitas portofolio yang disyaratkan
- Jumlah bank yang berpartisipasi
- Besarnya *guarantee fund*
- Pendapatan dari *fee* dan investasi

Apabila tujuannya adalah untuk melayani sesuai dengan prinsip yang mengarahkannya, tujuan tersebut harus disusun dalam prinsip-prinsip khusus yang akan digunakan manajemen, dewan komisaris dan pihak yang berkepentingan lainnya nantinya untuk mengukur apakah tujuan tersebut telah dicapai.

## 9.2 Budaya Organisasi

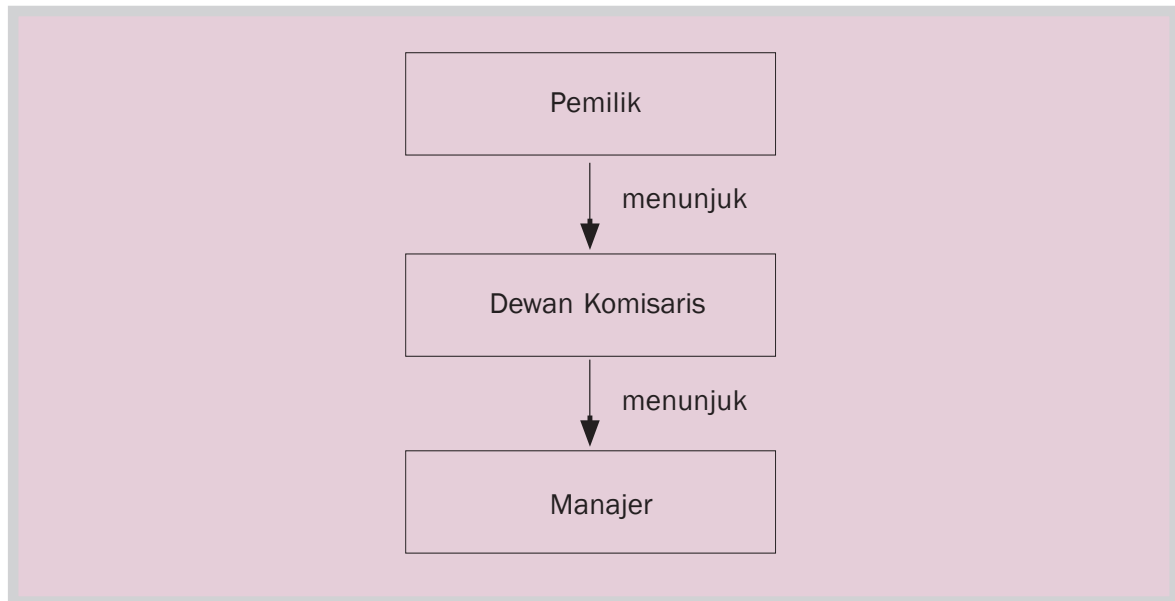
Pegawai dan manajemen *guarantee fund* harus memahami budaya organisasi. Semua pegawai harus mengetahui tujuan pekerjaan mereka dan alasan mengapa *guarantee fund* ada. Keseluruhan kinerja dan sikap harus mencerminkan visi dan misi *guarantee fund*. Hal ini akan pada akhirnya menentukan keseragaman dalam pengambilan keputusan terhadap permohonan penjaminan, keseragaman dalam seleksi bank yang berpartisipasi, dan keseragaman dalam berkomunikasi dengan calon nasabah.

Budaya organisasi juga mempunyai dampak langsung pada cara *guarantee fund* menggambarkan programnya ke seluruh dunia. Budaya organisasi akan memperlihatkan pandangan profesional terhadap *guarantee fund* dan mempertegas pesan yang jelas mengenai kemungkinan dan keterbatasan *guarantee fund*. Seminar internal, lokakarya dan rapat kerja dapat berdampak positif pada budaya organisasi.

## 9.3 Isu-Isu Governance

Di banyak organisasi komersial, pemilik memilih dewan komisaris yang akhirnya menunjuk manajer, seperti ditunjukkan dalam diagram di bawah ini.

**Gambar 9.1 Penunjukkan Dewan Komisaris dan Manajer**



Dewan Komisaris *guarantee fund* dapat meliputi investor, donor, departemen pemerintahan, pemberi pinjaman atau asosiasi pemberi pinjaman, dan pengusaha kecil atau asosiasi pengusaha kecil. Secara umum, disarankan untuk semua pihak yang berkepentingan mempunyai rasa memiliki terhadap skema tersebut. Dengan demikian dana tersebut harus berusaha melibatkan dewan perwakilan dari kelompok pihak yang berkepentingan yang berbeda-beda, dan mencoba menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak.

Dalam memilih anggota dewan komisaris, perlu diperhatikan agar memiliki ahli yang berkualitas, khususnya:

- Ahli dalam pembiayaan untuk UKM
- Pengalaman strategi
- Ahli akuntansi dan legal/hukum
- Ahli politik
- Hubungan dengan pemberi kredit

Meskipun pendapat dari semua pihak yang berkepentingan perlu terwakili, disarankan untuk tidak terdapat satu kelompok pihak yang berkepentingan yang mempunyai perwakilan lebih di dalam anggota dewan. Sebagian besar pihak pendana, sebagai contoh, berkeinginan untuk duduk dalam kursi dewan, tetapi perlu dijelaskan kepada pemberi dana bahwa perwakilan mereka secara kelompok tidak boleh mendesak kepentingan kelompok lainnya. Kekuasaan pengambilan keputusan dalam dewan harus secara jelas dijabarkan, lebih baik apabila menghubungkan kembali wewenang tersebut dengan besarnya pendanaan. Peraturan Pengambilan keputusan harus jelas bagi semua pihak.

Jumlah anggota dewan yang terkelola adalah antara lima dan tujuh anggota. Harus terdapat juga jumlah minimum yang diperlukan untuk kuorum; sebagai contoh, untuk dewan yang beranggotakan tujuh orang, paling tidak disyaratkan empat orang untuk mensyahkan sebuah

keputusan. Apabila ketetapan tidak dapat dicapai, isu tersebut harus dipecahkan dengan pemilihan dengan suara terbanyak. Dewan tidak perlu bertemu lebih dari tiga sampai empat kali per tahun.

Seringkali kebutuhan anggota dewan komisaris saling berbenturan. Sebagai contoh, donor kemungkinan ingin mengurangi subsidiya terhadap dana tersebut dan menyarankan *guarantee fund* menaikkan *fee*-nya. Perwakilan dari pengusaha kecil, di sisi lain, kemungkinan menginginkan agar dana tersebut mengurangi *fee* agar diperoleh *guarantee fund* yang murah.

Terdapat dua cara untuk membantu menghindari benturan kepentingan tersebut:

- Mempunyai pernyataan visi dan misi yang tegas serta tujuan organisasi yang jelas. Semakin jelas maksud dan tujuan, semakin kecil kemungkinan munculnya benturan kepentingan.
- Memastikan bahwa sebelum pertemuan dewan komisaris, semua anggota dewan disediakan dengan laporan menggunakan standar format yang jelas. Meskipun hal ini berarti pekerjaan tambahan bagi manajemen, dalam jangka panjang praktek ini akan meningkatkan keberlanjutan skema jaminan.

Dalam keseluruhan *guarantee fund*, lepas dari jumlah anggota dewan, sangat penting untuk memisahkan fungsi dewan komisaris dari manajemen. Peran dewan komisaris lebih terpusat pada isu kebijakan, strategi dan keseluruhan penyusunan skema jaminan dalam ruang lingkup keuangan. Harus ditentukan standar untuk kemungkinan munculnya risiko, menentukan struktur pendanaan yang diharapkan, dan menentukan target laba dan pembagian laba. Dewan menunjuk Direktur Pelaksana dan sekaligus mempunyai kewenangan untuk menghentikan mereka, namun dewan tidak dapat dan tidak seharusnya mengelola anggaran. Hal tersebut merupakan tanggung jawab Direktur Pelaksana.

## 9.4 Fungsi dan Posisi Pegawai Profesional

Anggota pegawai kunci *guarantee fund* adalah profesional yang mengelola dan menilai aplikasi dan mengarahkan pengusaha kecil. Jumlah dan kualitas orang-orang tersebut serta efektifitas pelayanan mereka menentukan kapasitas *guarantee fund*.

Tantangan untuk manajemen adalah mempertahankan biaya tetap serendah mungkin dan dengan demikian mempertahankan jumlah pegawai semimumimum mungkin. Manajemen oleh karena itu harus membuat perbedaan yang jelas antara fungsi yang dijalankan dengan orang yang direkrut. Beberapa fungsi dapat digabung menjadi satu dan oleh orang yang sama, tetapi yang lainnya mungkin tidak dapat. Dan meskipun jika satu fungsi tidak dapat digabungkan dengan yang lainnya, bukan merupakan prasyarat bahwa keseluruhan pegawai diterima sebagai pegawai tetap.

Fungsi Operasional dasar yang digunakan oleh *guarantee fund* adalah:

- Penilaian terhadap aplikasi
- Monitoring portofolio
- Penanganan Tagihan

Fungsi Pendukung dasar yang dilakukan oleh *guarantee fund* adalah:

- Anggaran dan perencanaan
- Administrasi
- Akuntansi

Fungsi tambahan dimana *guarantee fund* dapat lakukan, atau dapat di-subkontrakkan adalah:

- Pemasaran
- Fundraising
- Riset
- Audit (eksternal)
- Pemulihan asset

Pembedaan yang jelas juga harus dibuat antara tugas dan tanggung jawab pemberi pinjaman dan *guarantee fund*. Tingkat kepercayaan antara dua institusi tersebut akan menentukan sampai dimana akan terjadi tumpang tindih, semakin tinggi kepercayaan, semakin kecil tumpang tindih yang diperlukan.

### 9.5 Kapasitas pegawai dan pelatihan

*Guarantee fund* biasanya menerima beberapa pegawai inti dari sektor perbankan dan dari organisasi pengembangan usaha. Pegawai tersebut diharapkan mempunyai pengetahuan dasar pembiayaan usaha kecil dan teknik penilaian. Dalam seleksi area keahlian kemungkinan mereka membutuhkan tambahan pelatihan yang berasal dari institusi itu sendiri maupun dari luar.

Pegawai lainnya diterima melalui bursa tenaga kerja. Menyeleksi mereka memerlukan penilaian yang hati-hati atas pengetahuan dasar yang dimiliki tentang tugas yang akan mereka kerjakan. Pengarahan dari dalam lembaga dan magang serta nasehat dan latihan biasanya cukup memadai. Dalam kasus tertentu, pelatihan tambahan perlu dipertimbangkan.

Pelatihan dalam lembaga harus dilakukan dalam jangka waktu yang berkala untuk menciptakan budaya dan sikap organisasi yang khusus dalam *guarantee fund*.

**Tabel 9.1**  
**Fungsi Pegawai dan keahlian yang disyaratkan**

| Fungsi Inti yang dipilih | Kegiatan Utama disyaratkan                                       | Keahlian yang                                                                                    | Pelatihan                                               |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Penilaian                | Menilai aplikasi jaminan                                         | Keahlian penilaian bisnis                                                                        | Pelatihan eksternal dan internal                        |
| Monitoring               | Kinerja monitoring bank<br>Monitoring nasabah                    | Keahlian MIS (Sistem Informasi Manajemen)<br>Keahlian berkomunikasi<br>Keahlian Penilaian Bisnis | Pelatihan eksternal dan instruksi dari dalam organisasi |
| Penanganan Tagihan       | Validasi Persetujuan Pencairan Pembayaran                        | Ahli dalam bidang legal/hukum<br>Keahlian akuntansi                                              | Pelatihan Eksternal                                     |
| Pengembalian             | Penagihan Hutang<br>Tindakan hukum Subrogation<br>Penjualan Aset | Ahli dalam bidang legal/hukum<br>Keahlian akuntansi                                              | Pelatihan eksternal dan instruksi dari dalam organisasi |
| Anggaran dan perencanaan | Penganggaran dan Perencanaan Keuangan                            | Keahlian Keuangan<br>Keahlian Akuntansi<br>Keahlian Komputer                                     | Pelatihan eksternal dan internal                        |
| Administrasi             | Pengarsipan Kesekretariatan                                      | Keahlian Komputer                                                                                | Pelatihan Eksternal                                     |
| Akuntansi                | Administrasi Keuangan                                            | Keahlian Akuntansi<br>Keahlian Komputer                                                          | Pelatihan Eksternal                                     |

# PENETAPAN HARGA DAN KEBERLANJUTAN KEUANGAN

### Bab ini:

- ♦ mengidentifikasi elemen biaya yang berbeda-beda dan sumber pendapatan *guarantee fund*.
- ♦ menjelaskan metode dalam menentukan *fee* berbasis biaya.
- ♦ mendiskusikan apakah *guarantee fund* harus berusaha untuk keberlanjutan keuangan.
- ♦ memperkenalkan kesempatan untuk meningkatkan keberlanjutan keuangan.

## 10.1 Biaya Pemulihan Kerugian

Untuk memastikan keberlanjutannya, *guarantee fund* harus menutup biayanya, dimana merupakan:

- Biaya Dana
- Kerugian pada operasi jaminan
- Biaya operasional

Sumber pendapatan, yang harus cukup untuk menutupi biaya-biaya, yaitu:

- *Fee* jaminan
- *Fee* administrasi
- Pendapatan investasi

## 10.2 Biaya Dana

Pada sebagian besar kasus, dana yang digunakan untuk skema jaminan dibiayai melalui kontribusi ekuitas (modal sendiri). Meskipun tidak ada pembagian hasil usaha atau bunga yang dibayarkan dalam kontribusi tersebut, biaya-nya tidak nol. Karena pemberi dana tidak menghendaki kontribusi ekuitas mereka berkurang sepanjang waktu, maka nilai tersebut harus dipertahankan agar tetap di atas tingkat inflasi. Hal ini berarti, untuk bagian dari *guarantee fund* yang dibiayai dengan ekuitas, biaya dana akan sama dengan tingkat inflasi.

Beberapa *guarantee fund* meminjam di pasar modal untuk menutup jaminan yang mereka setuju. Apabila *guarantee fund* meminjam uang dengan cara ini, biayanya akan lebih tinggi, dan hal ini harus dicerminkan dalam penentuan harga jaminan.

Kadang-kadang, *guarantee fund* terdiri dari perpaduan antara ekuitas dan hutang. Tidak semua pinjaman diperoleh dengan syarat yang sama, jadi perlu mengaplikasikan metode rata-rata biaya tertimbang atas modal untuk mencapai perkiraan biaya dana yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dapat dirangkum, dengan demikian biaya dana untuk *guarantee fund* ditentukan oleh:

- Tingkat inflasi
- Tingkat bunga dari pinjaman yang diperoleh
- Biaya perolehan dana

Table 10.1 dibawah menggambarkannya dengan sebuah contoh. *Guarantee fund* sebesar 1.000.000 Euro sebagian dibiayai melalui ekuitas dan sebagian lagi melalui pinjaman dengan tingkat bunga yang berbeda-beda. Dalam contoh berikut rata-rata biaya tertimbang atas dana adalah 5,35% per tahun atau 2,35% di atas tingkat inflasi. Persentase tersebut termasuk biaya perolehan dana, yang diperkirakan sebesar 1% per tahun. Biaya dana tahunan adalah 53.500 Euro.

**Tabel 10.1**

| Sumber pendanaan <i>guarantee fund</i> | Jumlah             | Biaya                          | % masing-masing pendanaan | Biaya relatif |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------|
| Ekuitas (modal sendiri)                | • 250,000          | Tingkat inflasi = 3% per tahun | 25%                       | 0,75%         |
| Pinjaman                               | • 150,000          | 6 % per tahun                  | 15 %                      | 0,90 %        |
| Pinjaman                               | • 500,000          | 3 % per tahun                  | 50 %                      | 1,5 %         |
| Pinjaman                               | • 100,000          | 12% per tahun                  | 10 %                      | 1,2 %         |
| <b>Total</b>                           | <b>• 1,000,000</b> |                                |                           | <b>4,35%</b>  |

| Sumber pendanaan<br><i>guarantee fund</i>  | Jumlah             | Biaya         | % masing-masing pendanaan | Biaya relatif   |
|--------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------------------|-----------------|
| Biaya untuk memperoleh dana                |                    | 1 % per tahun | 100 %                     | 1 %             |
| Total rata-rata biaya tertimbang atas dana |                    |               |                           | 5.35 %          |
| <b>Biaya dana tahunan</b>                  | <b>• 1,000,000</b> | <b>5.35 %</b> | <b>100 %</b>              | <b>• 53,500</b> |

### 10.3 Kerugian Operasi jaminan

Kerugian bersih tahunan operasi jaminan adalah total jumlah yang dibayarkan kepada pemberi pinjaman dikurangi hasil pemulihan. Misalnya apabila sepanjang waktu pengalaman untuk kerugian bersih pada operasi *guarantee fund* adalah 1.5% dari rata-rata jumlah outstanding penjaminan per tahun. Angka ini harus ditambahkan ke biaya dana dan biaya operasional *guarantee fund*, karena keseluruhan faktor-faktor biaya harus cukup dibiayai oleh pendapatan dari fee dan investasi.

### 10.4 Biaya Operasional

Untuk menyediakan jaminan kredit bagi bank dan pengusaha kecil, *guarantee fund* memerlukan biaya operasional. Tabel 10.2 memberikan contoh biaya operasional dari skema jaminan fiktif.

**Tabel 10.2 Contoh Biaya Operasional**

| Elemen-elemen Biaya Pegawai | Jumlah | Gaji per tahun (•) | Total (•) |
|-----------------------------|--------|--------------------|-----------|
| Pegawai Penilai             | 2      | 9,000              | 18,000    |
| Pegawai Penagih             | 1.25   | 9,600              | 12,000    |
| Direktur                    | 1      | 15,000             | 15,000    |
| Sekretaris                  | 1      | 7,000              | 7,000     |
| Akuntan                     | 1      | 11,000             | 11,000    |

| <b>Elemen-elemen Biaya</b> |        |                    |           |
|----------------------------|--------|--------------------|-----------|
| Pegawai                    | Jumlah | Gaji per tahun (•) | Total (•) |
| Total biaya pegawai        |        |                    | 63,000    |
| Sewa kantor                |        |                    | 6,000     |
| Air dan listrik            |        |                    | 800       |
| Penyusutan Peralatan       |        |                    | 2,500     |
| Transportasi               |        |                    | 1,000     |
| Alat Tulis                 |        |                    | 2,000     |
| Total biaya non-pegawai    |        |                    | 12,300    |
| Total Biaya Operasional    |        |                    | 75,300    |

## 10.5 Fee jaminan dan fee administrasi

Sebagian besar *guarantee fund*, fee jaminan ditentukan sebagai persentase dari jumlah pinjaman yang dijamin, dikenakan tahunan. Beberapa skema jaminan, menetapkan fee sebagai persentase dari keseluruhan pinjaman. Dalam skema ini, tingkat fee yang sama menggambarkan biaya yang lebih tinggi bagi nasabah. Sebagai contoh, 2% fee jaminan untuk sebuah jaminan yang hanya menutup 60% dari jumlah pinjaman secara nyata membutuhkan biaya  $2 \times 100 / 60 = 3.333\%$ .

Ada dua cara untuk menetapkan fee jaminan:

- Menetapkan fee berdasarkan tingkat pasar secara umum. Di sebagian besar negara, fee sekitar 2% dari jumlah pinjaman yang dijamin per tahun. Karena nasabah harus membayar fee di atas tingkat bunga pinjaman, seharusnya tingkat fee tidak lebih besar dari 2%.
- Menentukan fee berdasarkan biaya. Hal ini berarti menambah jumlah (S) dari biaya dana tahunan ditambah biaya kerugian tahunan ditambah biaya operasional tahunan. Jumlah tahunan (I) fee yang dikenakan ditambah Laba atas investasi (ROI) tahunan harus menutup jumlah seluruh biaya. Operasi *guarantee fund* dikatakan menguntungkan apabila  $(I - S > 0)$ .

Tabel 10.3 memberikan contoh penghitungan fee berbasis biaya. Dalam contoh ini *guarantee fund* mengenakan fee jaminan tahunan sebesar 2% terhadap pinjaman yang dijamin dan fee administrasi sebesar 1% dari jaminan baru yang dikeluarkan. *Guarantee fund* mengalami kerugian tahunan sebesar 4,300 Euro.

**Tabel 10.3 Menghitung Fee jaminan**

| Elemen Biaya atau Pendapatan         |                                      | Jumlah         |
|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------|
| Besarnya dana                        | 1,000,000                            |                |
| Biaya-biaya                          |                                      |                |
| Biaya Operasional                    |                                      | 75,300         |
| Biaya dana                           |                                      | 53,500         |
| Kerugian bersih pada operasi jaminan | $1.5\% \times 3,000,000 =$           | 45,000         |
| <b>Total biaya</b>                   |                                      | <b>173,800</b> |
| Pendapatan                           |                                      |                |
| Jumlah tersedia untuk investasi      | $80\% \times 1,000,000 =$<br>800,000 |                |
| Tingkat bunga                        | 12%                                  | 96,000         |
| Effective leverage                   | 3                                    |                |
| Portfolio penjaminan                 | 3,000,000                            |                |
| Fee jaminan per tahun                | 2%                                   | 60,000         |
| Penjaminan baru yang disetujui       | 1,350,000                            |                |
| Fee administrasi                     | 1%                                   | 13,500         |
| <b>Total Pendapatan</b>              |                                      | <b>169,500</b> |
| Laba                                 |                                      | - 4,300 (rugi) |

Fee yang ditetapkan bagi *guarantee fund* dapat ditentukan oleh pembagian risiko antara bank dengan *guarantee fund*. Semakin tinggi cakupannya, semakin tinggi kemungkinan kerugian *guarantee fund*. Hal ini disebabkan karena semakin tinggi cakupan, semakin besar risiko moral hazard, karena peminjam kehilangan insentif untuk membayar ketika mereka merasa bahwa mereka dijamin secara baik oleh *guarantee fund*. Pada saat yang sama pemberi pinjaman kehilangan insentif mereka untuk manajemen keterlambatan yang tepat karena mereka tahu mereka terjamin oleh *guarantee fund* dan mempunyai paparan yang relatif rendah.

Terpisah dari hal tersebut, pinjaman jangka panjang dalam kenyataannya lebih berisiko dibandingkan pinjaman jangka pendek. Semakin lama jangka waktu, semakin sulit untuk

memperkirakan masa yang akan datang. Hal ini khususnya terjadi di beberapa Negara kurang maju yang kurang stabil. Jangka premium dapat ditambahkan untuk mengganti kerugian baik pemberi pinjaman maupun *guarantee fund* untuk tambahan risiko. Tabel 10.4 memberikan contoh bagaimana tingkat *fee* dapat diterapkan dengan memperhitungkan cakupan risiko demikian juga dengan jangka waktu pinjaman.

**Tabel 10.4 Struktur Fee**

| Pembagian risiko<br>(% cakupan oleh<br><i>guarantee fund</i> ) | Fee jaminan sebesar<br>% dari jumlah kredit<br>yang dijamin | Tambahan untuk<br>kredit 3 sampai<br>5 tahun | Tambahan untuk<br>kredit 5 sampai 8<br>tahun |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| < 20 %                                                         | 0,80 %                                                      | 0,10 %                                       | 0,25%                                        |
| 21 – 40 %                                                      | 1,20 %                                                      | 0,25 %                                       | 0,50 %                                       |
| 41 – 50 %                                                      | 1,50 %                                                      | 0,50 %                                       | 0,75 %                                       |
| 51 – 60 %                                                      | 2,00 %                                                      | 1,00 %                                       | 1,50 %                                       |
| 61 – 70 %                                                      | 2,50 %                                                      | 1,50 %                                       | 2,50 %                                       |
| 71 – 80 %                                                      | 3,00 %                                                      | 1,50 %                                       | 2,50 %                                       |

**Praktik yang baik:** Tabel dapat digambarkan dengan tingkat *fee* yang lebih rinci, tetapi disarankan untuk membatasi jumlah perbedaan tingkat seminimum mungkin. Pengalaman menunjukkan bahwa satu tingkatan dengan empat variasi kurang lebih sudah cukup.



### STUDI KASUS Tingkat Fee di Belanda

Skema jaminan BBMKB di Belanda mengenakan tarif rata/flat sebesar 3% terhadap jumlah pinjaman yang dijamin, untuk dibayar dimuka. Nilai diskonto lebih tinggi, tergantung pada lama periode jaminan tersebut masih berlaku. Sistem ini telah diperkenalkan untuk mengurangi biaya administrasi *guarantee fund*. Mengenakan tingkat rata pada saat pencairan pinjaman berarti *guarantee fund* yakin bahwa dana mereka akan dibayar. Tetapi hal ini juga berarti semakin tinggi beban keuangan untuk pengguna yang dimulai dari awal investasi.

**Praktik yang baik:** Mengenakan *fee* administrasi untuk menutup biaya penilaian. *Fee* tersebut dapat dengan mudah ditagihkan secara langsung kepada peminjam ketika mereka mengajukan permohonan. Jumlah tersebut dapat berupa jumlah tetap atau dihitung atas dasar jumlah penjaminan yang diminta. *Fee* administrasi biasanya sekitar 1% dari jumlah jaminan yang diminta. Mengenakan *fee* administrasi sebelum memutuskan untuk memberikan jaminan menghalangi pengusaha yang berpikir bahwa mereka dapat memperoleh pinjaman dengan lebih mudah apabila mereka dapat memperlihatkan berkas *ex-ante* jaminan.

### 10.6 Laba atas investasi

Salah satu yang paling penting dari sumber pendapatan untuk *guarantee fund* adalah pendapatan yang diterima dari investasi *guarantee fund*. Dana tersebut hanya akan digunakan ketika terdapat klaim dari bank yang berpartisipasi untuk nasabah yang macet.

Pendapatan dari investasi ini harus sedapat mungkin selalu stabil dan dapat diperkirakan. Kapanpun, *guarantee fund* harus mempunyai uang tunai yang cukup untuk membayar pemberi pinjaman apabila terjadi klaim. Dengan demikian investasi yang berisiko harus dihindari. Disarankan untuk menginvestasikan pada investasi yang aman misalnya surat hutang jangka pendek (*treasury bill*) atau deposito di lembaga formal yang stabil lainnya.

Beberapa petunjuk untuk dana investasi:

- 10% sampai 20% dari dana dapat diinvestasikan dalam surat utang jangka pendek. Jarak ini dipengaruhi secara kuat oleh pembesaran (*leverage*) pada *guarantee fund*. Semakin tinggi *leverage*, semakin banyak dana dibutuhkan dalam bentuk tunai atau mendekati-tunai untuk membayar klaim.
- Di negara-negara dengan tingkat nilai tukar yang fluktuatif, disarankan untuk menyimpan sebagian dana dalam bentuk mata uang asing untuk melindungi *guarantee fund* terhadap kerugian yang disebabkan oleh devaluasi (menurunnya nilai tukar mata uang domestik)
- Deposito disimpan hanya pada lembaga keuangan formal yang dapat dipertanggungjawabkan biasanya bank dengan rating A+ atau lebih tinggi.
- Tidak ada bagian dari dana yang diinvestasikan dalam proyek yang tidak menghasilkan pendapatan yang berkala, namun aman (sebagai contoh *real estate*).

Apabila *fee* dikenakan dan pendapatan dari investasi berjumlah lebih dari biaya *guarantee fund*, dana tersebut akan menghasilkan laba bersih. Dewan komisaris kemudian dapat memutuskan apakah akan menggunakan laba untuk investasi baru (contoh gedung, peralatan komputer, pegawai, promosi) atau menanamkan kembali ke *guarantee fund*.

## **10.7 Apakah *guarantee fund* harus berlanjut secara keuangan ?**

*Guarantee fund* harus yakin akan keberlanjutannya, tetapi apakah *guarantee fund* perlu untuk berkelanjutan secara finansial? Hal ini tergantung pada yang pertama dan terpenting adalah tujuan mereka. Mempertimbangkan dua skenario yang berbeda:

- Kemungkinan tujuan dari *guarantee fund* adalah menjadi mandiri secara finansial dari kontribusi pihak lain selain nasabah. Dalam kasus ini, saat *guarantee fund* didirikan, pendapatan diperoleh melalui *fee* dan ROI harus mencukupi untuk mengganti kerugian semua biaya.
- Apabila *guarantee fund* harus didirikan dengan tujuan ekonomi makro, dan dengan fokus pembangunan, donor dan manajemen dapat mempertimbangkan kerugian sebagai sesuatu yang dapat dijustifikasi. Dalam kasus ini, promotor *guarantee fund* harus mempersiapkan diri dengan asumsi terdapat kemungkinan kerugian. Tetapi meskipun demikian, batas maksimum untuk kerugian harus ditentukan dan disetujui oleh pihak manajemen.



### **STUDI KASUS**

#### **Ketika Kerugian dapat dibenarkan**

Kerugian dapat dibenarkan dari sudut pandang ekonomi makro. Belanda mempunyai *guarantee fund* nasional yang telah mempunyai dampak ekonomi makro yang sangat hebat terhadap bertahannya sektor usaha kecil. Hal ini sendiri dikembalikan dengan naiknya pembayaran jaminan sosial yang dibayarkan oleh pengusaha, pajak dan cukai impor/ekspor barang dan jasa yang dijual dan diekspor. Subsidi yang diperlukan setiap tahun untuk mempertahankan *guarantee fund* yang beredar dapat diterima oleh masyarakat secara keseluruhan karena manfaat dana tersebut pada ekonomi makro.

Keberlanjutan seharusnya tidak diikuti dengan hilangnya tujuan utama *guarantee fund*. Secara umum, tujuan utama adalah menerbitkan jaminan kepada pemberi pinjaman, menjembatani jurang antara pemberi pinjaman dan pengusaha yang ditargetkan, dan membayar pemberi pinjaman apabila nasabah yang dijamin mengalami kemacetan. Sehingga promotor *guarantee fund* perlu mempunyai posisi yang jelas terhadap pertanyaan berikut: “Mana yang lebih penting: keberlanjutan finansial terhadap dana, atau keberlanjutan finansial nasabah?”

*Guarantee fund* dapat memikirkan untuk menjadi mandiri hanya apabila mengeluarkan jumlah minimum penjaminan, menghindari risiko dan memotong biaya operasionalnya. Praktik ini memungkinkan untuk menginvestasikan labanya, dan dengan jalan ini kemungkinan akan menghasilkan pendapatan keuangan yang lebih besar. *Guarantee fund* yang demikian akan berkelanjutan, tetapi keberlanjutannya akan dicapai pada biaya dari tujuan utamanya.

### 10.8 Mengapa keberlanjutan finansial jarang tercapai?

Kebanyakan skema jaminan menghadapi masalah untuk mencapai keberlanjutan finansial dan mandiri dari promotor mereka. Ada berbagai macam alasan mengapa dana tidak mencapai keberlanjutan keuangan:

- *Fee guarantee fund* terlalu rendah
- Fasilitas *guarantee fund* tidak digunakan secara maksimum
- Sumber pendanaan tidak cukup untuk mengeluarkan terlalu banyak penjaminan
- *Leverage* yang terlalu rendah
- Pegawai terlalu banyak atau tidak sesuai
- Tugas telah dirangkap oleh *guarantee fund* dan pemberi pinjaman
- *Moral hazard* dari pihak nasabah pinjaman
- Pemilihan nasabah yang lemah dan tidak cocok oleh pemberi pinjaman
- Prosedur pemulihan kerugian yang lemah dari pihak pemberi pinjaman
- Pemberi pinjaman tidak peduli untuk menarik kembali kolateral
- Penilaian risiko dan sistem monitoring yang tidak memadai
- Penaksiran nilai kolateral yang terlalu tinggi
- Hukum, lingkungan politik atau sosial yang merugikan.

### 10.9 Langkah-langkah untuk meningkatkan keberlanjutan

Ada beberapa tindakan yang memungkinkan untuk meningkatkan keberlanjutan finansial dan mengurangi ketergantungan terhadap promotor dan penyandang dana. Mereka berada pada dua kategori, menaikkan pendapatan dan mengurangi biaya.

#### Menaikkan pendapatan

- Menaikkan *leverage* efektif (dibahas dengan pemberi pinjaman)
- Mengurangi waktu transaksi (hal ini akan meningkatkan daya tarik *guarantee fund* bagi nasabah)
- Menaikkan *fee* jaminan
- Menaikkan biaya administrasi
- Meningkatkan manajemen *guarantee fund*
- Meningkatkan kapitalisasi *guarantee fund*

#### Mengurangi biaya-biaya:

- Meninjau tugas-tugas yang dilakukan oleh *guarantee fund* dan menghindari semua pengulangan tugas yang tidak diperlukan yang dilakukan oleh pemberi pinjaman

- Meningkatkan rasio tertimbang penjaminan yang dikeluarkan antara otomatis/porotfolio dan jaminan perorangan (hal ini akan menghasilkan pengurangan biaya operasional)
- Menurunkan cakupan risiko (hal ini akan mengurangi pembayaran klaim)
- Memperbaiki prosedur penilaian risiko (hal ini akan mengurangi pembayaran klaim)
- Menyusun kolateral yang dijanjikan oleh pemberi kredit untuk menggantikan *guarantee fund*
- Memperbaiki prosedur pemulihan kerugian
- Variasi pemberi pinjaman atau menggantikan dengan pemberi pinjaman yang menerapkan prosedur penilaian risiko yang berhati-hati.



### **LATIHAN LOKAKARYA:**

Sampai sejauh mana masalah yang disebutkan dalam Bagian 10.8 berlaku untuk dana jaminan kredit yang Anda kenali? Metode mana yang dapat digunakan untuk memperbaiki keberlanjutan? Tindakan mana yang disusun dalam Bagian 10.9 yang dapat atau tidak dapat dilakukan, dan mengapa?

## AKUNTANSI DAN LAPORAN KEUANGAN

### Bab ini:

- ♦ mendiskusikan tujuan laporan keuangan internal dan eksternal.
- ♦ menyajikan perbedaan laporan-laporan keuangan yang harus dihasilkan oleh *guarantee fund*.
- ♦ memperkenalkan aspek-aspek penjaminan yang mensyaratkan catatan spesifik.

### 11.1 Tujuan Laporan Keuangan

Manajemen, pengurus dan pihak yang berkepentingan harus terus diinformasikan tentang kinerja *guarantee fund* dan secara khusus kinerja keuangannya. Hal ini membutuhkan sistem akuntansi yang layak dan prosedur pelaporan yang transparan. Kualitas pelaporan ditentukan seluas-luasnya oleh kualitas dari sistem akuntansi, dan bahkan lebih dari itu adalah keandalannya.

Sebuah sistem akuntansi keuangan harus menyajikan informasi tentang:

- ukuran dan kualitas portofolio yang dijamin
- posisi likuiditas *guarantee fund* – kapasitasnya untuk mencakup kewajiban keuangan dalam jangka waktu pendek dan menengah
- Profitabilitas *guarantee fund* – kapasitasnya untuk menutup biaya-biaya dari pendapatannya
- Struktur keuangan *guarantee fund* dan kapasitasnya untuk pertumbuhan

Informasi ini disajikan dalam tiga tingkatan pelaporan keuangan:

- laporan manajemen internal – laporan ini disusun secara rinci atas seluruh aktivitas yang di ekspresikan dalam term keuangan. Laporan dihasilkan mingguan atau bulanan.
- Laporan untuk badan pengurus – laporan ini menyajikan manajemen informasi yang lebih padat dan capaian atas indikator utama. Laporan disusun setiap kuartal atau disiapkan pada setiap pertemuan dewan pengurus.
- Laporan tahunan – laporan ini ditujukan untuk pemegang saham, badan penyalah, bank, peminjam dan asosiasi bisnis. Laporan tahunan merupakan laporan eksternal, dan memasukkan laporan neraca yang ditanda-tangani oleh firma audit.

Laporan-laporan keuangan berikut sangat diperlukan oleh pihak manajemen untuk menilai fungsi dari *guarantee fund*:

**Tabel 11.1**  
**Laporan keuangan yang digunakan oleh manajemen**

| Laporan                                  | Tujuan                                                                             | Aspek kunci                                                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taksiran Likuiditas (liquidity forecast) | Untuk menilai kapasitas untuk menutupi kewajiban jangka pendek dan jangka menengah | Proyeksi “kas masuk” versus “kas keluar” (tagihan dan <i>recurrent cost</i> ; pendapatan dari fee dan investasi) |
| Laporan portofolio                       | Untuk menilai ukuran dan kualitas jaminan portofolio                               | Ikhtisar jaminan normal versus jaminan berisiko dan potensi tagihan                                              |
| Laporan Laba Rugi                        | Untuk menilai kapasitas dana untuk menutupi biaya-biaya dari pendapatan            | Pendapatan dan pengeluaran pada periode lampau                                                                   |
| Laporan neraca                           | Untuk menilai struktur keuangan dari dana dan bagaimana itu telah dibiayai         | Ikhtisar aset dan kewajiban pada saat pelaporan                                                                  |

## 11.2. Taksiran Likuiditas (*Liquidity Forecast*)

*Guarantee fund* akan menjadi bankrut ketika mereka tidak dapat memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek mereka – tanpa ketergantungan dari profitabilitas jangka panjang. Jika tidak ada dana tunai cukup yang masuk secara berkala untuk membayar pengeluaran mingguan atau bulanan, dana dapat dihabiskan dengan cepat.

Likuiditas *guarantee fund* dapat sangat berfluktuasi. Beberapa pengeluaran, seperti gaji staf dan bunga pinjaman, memiliki karakter tetap dan dapat diantisipasi secara akurat setiap bulan. Pengeluaran lain, seperti pembayaran kepada pemberi pinjaman memiliki karakter tidak tetap tergantung dari kualitas portofolio pada suatu waktu.

Pada sisi pendapatan, situasinya menjadi lebih rumit. Pendapatan digolongkan tidak tetap untuk berbagai alasan:

- pendapatan dari fee jaminan telah memiliki pola yang tergantung pada sistem pengumpulan fee. Jika bank membayar fee atas jaminan, mereka cenderung untuk melakukannya setiap kuartal atau pertengahan-tahunan. Ini akan menjadi lebih murah bagi administrasi bank untuk melakukan hal ini daripada melakukan pengiriman fee untuk *guarantee fund* pada setiap kejadian. Dalam skema portofolio, *guarantee fund* akan menerima pembayaran dari bank pada penutupan periode pelaporan
- pendapatan yang dihasilkan dari investasi (pendapatan bunga deposito) biasanya akan dibayarkan pada akhir periode yang telah ditetapkan

- Banyak kontribusi atas subsidi dari pihak ketiga dibayarkan di muka, sekurangnya pada tahun pertama. Pada tahun-tahun berikutnya, tambahan dana akan dikeluarkan setiap kali pengiriman laporan kepada pihak donor.

## 11.3. Laporan portofolio

Menerbitkan jaminan kemungkinan adalah tugas yang paling mudah dilakukan oleh *guarantee fund*. Namun mematuhi tagihan adalah hal lain. Dana dapat habis dengan sendirinya jika jumlah tagihan yang harus dibayarkan kepada bank yang berpartisipasi melampaui pertumbuhan investasi berkala, *fee* dan hasil penjualan aset.

Manajemen harus terus diinformasikan secara berkala tentang status jaminan portofolio – keduanya baik tagihan potensial dana dan hasil penjualan aset yang dimiliki kembali. Laporan portofolio berkala dibutuhkan untuk memonitor kinerja *guarantee fund* dan mitra bank. Laporan portofolio juga diperlukan untuk taksiran likuiditas, mengingat laporan portofolio merupakan dasar untuk menaksir kerugian jaminan portofolio.

Tabel 11.2 dan 11.3 adalah contoh laporan jaminan portofolio. Data untuk laporan ini diberikan oleh pemberi pinjaman, biasanya pada setiap bulannya. Tabel 11. menunjukkan status dari setiap pinjaman yang telah dilunasi berikut dengan jumlah hari sejak awal terjadinya kegagalan pembayaran jatuh tempo. Laporan *Ageing* (berdasarkan umur pinjaman) memungkinkan skema jaminan untuk menghitung portofolio *berisiko*-nya.

Tabel 11.3. menunjukkan tindak lanjut untuk setiap nasabah yaitu mereka yang telah melakukan pembayaran. Tabel ini menunjukkan hasil dari pemulihan berikut dengan estimasi nilai kolateral, dengan memperhitungkan jumlah hari sejak pembayaran diproses.

| Nama | #<br>Pinjaman | Total<br>jumlah<br>pinjaman | Saldo<br>pokok<br>pinjaman<br>yg jatuh<br>tempo per<br>(tanggal) | Efektif<br>pembayaran<br>per<br>(tanggal) | Saldo<br>pokok yang<br>jatuh<br>tempo tapi<br>belum<br>dibayar | Bunga<br>jatuh<br>tempo | Denda<br>Bunga | Pengeluaran<br>legal jatuh<br>tempo | Jumlah<br>yang<br>jatuh<br>tempo | Saldo<br>Outstanding<br>Pinjaman<br>Pokok | Total jumlah<br>jatuh tempo<br>dan<br>terhutang<br>(apabila<br>Outstanding<br>call in ) | Jumlah hari<br>keterlambatan<br>untuk setiap<br>keterlambatan<br>pertama |                   |                   |                    | Catatan |
|------|---------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------|
|      |               |                             |                                                                  |                                           |                                                                |                         |                |                                     |                                  |                                           |                                                                                         | 1-<br>30<br>hari                                                         | 31-<br>60<br>hari | 61-<br>90<br>hari | 91-<br>120<br>hari |         |
|      |               |                             |                                                                  |                                           |                                                                |                         |                |                                     |                                  |                                           |                                                                                         | (11)                                                                     | (11)              | (11)              | (11)               |         |
| (1)  |               |                             | (2)                                                              | (3)                                       | (4)                                                            | (5)                     | (6)            | (7)                                 | (8)                              | (9)                                       | (10)                                                                                    |                                                                          |                   |                   |                    | (12)    |

- (1) Daftar peminjam yang mendapatkan jaminan pinjaman dari pemberi pinjaman
- (2) Saldo pokok pinjaman yg jatuh tempo per (tanggal) berdasarkan jadwal pembayaran awal
- (3) Efektif pembayaran pokok oleh peminjam (sebagai sumber data gunakan rekening peminjam)
- (4) Saldo pokok yang jatuh tempo tapi belum dibayar (dihitung dengan cara kolom 2 - 3)
- (5) bunga yang jatuh tempo dari pokok pinjaman yang belum dibayar (sesuai dengan jadwal pembayaran)
- (6) Denda bunga yang dibebankan oleh pemberi pinjaman jika terjadi kelalaian pembayaran
- (7) Pengeluaran legal yang dibebankan oleh bank untuk memulihkan jumlah yang tertunggak oleh peminjam
- (8) Jumlah yang jatuh tempo/harus dibayarkan (dihitung dengan penjumlahan 4+5+6+7)
- (9) jumlah saldo *outstanding* pinjaman pokok (contoh Pinjaman pokok yang belum jatuh tempo)
- (10) Total jumlah jatuh tempo dan terhutang (apabila *Outstanding call in*)
- (11) Jumlah hari sejak pertama kali terjadi kegagalan pembayaran oleh peminjam (jumlah yang sama dengan kolom 8 tergantung apakah sisa pinjaman pokok di call in atau tidak)
- (12) Penjelasan untuk aksi extrajudicial yang dilakukan oleh pemberi pinjaman tentang alasan keterlambatan pembayaran. Kolom ini juga harus menyertakan tupe dan nilai kolateral yang disepakati oleh peminjam dengan berpihak pada pemberi pinjaman

| Nama Peminjam | Nama pemberi pinjaman | Jumlah yang dibayar <i>guarantee fund</i> | Hasil bersih dari pemulihan | Angsuran pinjaman yang renegotiasi yang jatuh tempo | Angsuran yang dibayar per | Saldo jatuh tempo dari pinjaman yang direnegosiasi | Pinjaman pokok <i>outstanding</i> belum jatuh tempo | Jumlah hari sejak pembayaran di proses oleh <i>guarantee fund</i> | Estimasi nilai kolateral | Catatan |
|---------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|
| (1)           | (2)                   | (3)                                       | (4)                         | (5)                                                 | (6)                       | (7)                                                | (8)                                                 | (9)                                                               | (10)                     | (11)    |

- (1) setiap peminjam yang pembayaran kepada pemberi pinjaman telah dilakukan oleh *guarantee fund*
- (2) Peminjam didaftar untuk setiap pemberi pinjaman
- (3) jumlah yang dibayar oleh *guarantee fund* kepada pemberi pinjaman dalam memenuhi kontrak *guarantee fund* atau sertifikat jaminan (dibayarkan)
- (4) hasil yang diterima oleh *guarantee fund* atas pemulihan dari peminjam
- (5) pada beberapa kasus, jumlah yang dibayarkandari *guarantee fund* kepada pemberi pinjaman bisa di transformasikan menjadi “pinjaman” kepada peminjam yang dijamin. Dibawah perjanjian yang demikian, *guarantee fund* setuju untuk melakukan pembayaran sejumlah yang jatuh tempo oleh peminjam dibawah aturan dan kondisi baru . jumlah yang diindikasikan dalam kolom ini mereflesikan angsuran jatuh tempo sesuai dengan jadwal pembayaran
- (6) pembayaran efektif dari peminjam
- (7) angsuran jatuh tempo dan belum dibayar
- (8) jumlah *outstanding* pinjaman pokok
- (9) jumlah hari sejak pembayaran diproses oleh *guarantee fund* (jumlah hari ini diperlukan untuk mengevaluasi kembali nilai kolateral yang diberikan oleh peminjam
- (10) estimasi nilai kolateral disepakati oleh peminjam dengan memperhitungkan jumlah hari sejak pembayaran diproses sehingga mengurangi nilai kolateral dalam perhitungan kerugian akhir potensial
- (11) catatan terutama berisi estimasi kerugian akhir yang bisa dicatat oleh *guarantee fund* dalam laporan keuangannya sebagaimana status aksi legal yang dilakukan oleh pemberi pinjaman dan *guarantee fund*.

## 11.4 Laporan Laba dan Rugi

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, tiga sumber pendapatan utama untuk *guarantee fund* adalah pendapatan bunga atas investasi, *fee* jaminan dan *fee* administrasi, serta subsidi dari pihak ketiga. Biaya-biaya *guarantee fund* adalah biaya-biaya yang biasa dipakai untuk mengelola sebuah lembaga keuangan yang relatif kecil.

Komponen utama dalam laporan laba dan rugi untuk sejenis *guarantee fund* adalah:

### **Pendapatan:**

- pendapatan dari *fee* jaminan
- pendapatan dari *fee* administrasi
- pendapatan dari investasi
- hasil penjualan dari kepemilikan kembali aset
- subsidi

catatan: kontribusi modal untuk *guarantee fund* tidak diperlihatkan dalam laporan laba dan rugi, namun dicatat dalam laporan neraca. Subsidi dicatat dalam laporan laba dan rugi adalah yang mencakup biayaoperasional, sebagai contoh subsidi sewa.

### **Biaya-biaya**

- upah dan gaji staf
- pengeluaran administrasi
- sewa tempat
- Publikasi dan promosi
- Pemasaran
- Depresiasi peralatan kantor
- Biaya pelatihan staf
- Biaya-biaya keuangan
- Pembayaran tagihan

Pengurangan seluruh biaya-biaya dari pendapatan menghasilkan nilai laba dan rugi operasional sebelum pajak dari sebuah organisasi.

## 11.5. Laporan neraca

Uraian utama dalam laporan neraca untuk *guarantee fund* adalah:

### **Aset:**

- Kas/tunai
- Bank
- Piutang: *fee* yang belum dibayarkan

- Piutang lain (pendapatan yang masih harus diterima)
- Investasi
- Aset tetap
- Aset lainnya (jika ada)

## Kewajiban:

- kreditur: *outstanding* tagihan oleh pemberi pinjaman
- Kreditur lain (suplier, pajak, pengeluaran yang masih harus dibayarkan)
- Pinjaman terhutang *guarantee fund*
- Dana yang diadministrasikan oleh *guarantee fund*

## Modal:

- dana untuk jaminan
- Cadangan legal
- Cadangan lainnya
- Laba ditahan

Untuk menginterpretasikan laporan neraca *guarantee fund*, seseorang harus melihat dengan teliti atas beberapa uraian kunci:

- kebijakan pungutan untuk *fee* jaminan dan *fee* administrasi. Semakin banyak kredit yang ingin diberikan organisasi kepada usaha kecil atau bank, maka semakin tinggi piutangnya.
- Kepemilikan dana untuk mendukung jaminan portofolio. Rasio kewajiban/modal pada laporan neraca akan terlihat sangat berbeda tergantung pada apakah dana hanya diadministrasikan saja oleh *guarantee fund* ataupun mereka memiliki dana tersebut sebagai ekuitas (modal sendiri).
- Kualitas pinjaman yang diperoleh. Jika pinjaman ini memiliki karakter sub-ordinat sangat layak untuk di nilai kondisi dari sub-ordinasinya. Jika hal itu secara jelas ditetapkan bahwa pinjaman ini tidak untuk dibayar dan ditahihkan dapat dibebankan kepada mereka, mereka dapat di pertimbangkan sebagai kuasi ekuitas.
- Rasio antara dana yang didepositokan dan kas/tunai ditangan. Pada tahap mana manajemen secara tepat menginvestasikan dananya untuk meningkatkan pendapatan yang cukup dibandingkan untuk mendanai pembayaran tagihan?

## 11.6 Pencatatan Jaminan yang dikeluarkan

Ketika bank memberikan pinjaman kepada usaha kecil, pinjaman ini muncul dalam laporan neraca mereka dibawah perkiraan piutang. Jaminan yang *guarantee fund* keluaran, betapun, tidak muncul dalam laporan neraca mereka. Mereka hanya muncul dala laporan jaminan portofolio, yang dapat dianggap sebagai lampiran untuk laporan neraca. Laporan neraca dan laporan jaminan portofolio harus dibaca dan dikombinasikan sehiga akan memberikan gambaran penuh kepada manajemen atas posisi keuangan riil.

Penerbitan jaminan, bagaimanapun, membawa perubahan yang pasti pada laporan neraca. Dalam jangka pendek, jaminan menciptakan kewajiban bagi pengusaha kecil untuk membayar *fee* jaminan. Hal ini dapat diperhatikan dalam laporan neraca hanya jika *fee* belum dibayar. *Fee* yang belum dibayarkan akan muncul dalam laporan neraca sebagai piutang – *fee* belum dibayar.

## 11.7 Provisi

*Guarantee fund* adalah provisi bagi dirinya sendiri, sehingga tidak diperlukan atau disarankan untuk membuat provisi untuk potensi kerugian. Hanya jika dalam skema non-funded disarankan untuk membuat provisi atas tagihan potensial per tahun, dan disini dapat diterima untuk membuat estimasi.

Faktanya tidak ada kebutuhan untuk provisi tidak berimplikasi pada dana, untuk alasan kehati-hatian, tidak perlu melakukan penilaian hati-hati atas kualitas portofolionya. Penilaian kualitas portofolio selalu diperlukan untuk memonitor kinerja *guarantee fund* secara keseluruhan dan untuk menentukan tingkat *leverage* yang diinginkan.

Laporan *Ageing* adalah alat terbaik untuk menilai kualitas portofolio, dan bekerja sebagai dasar untuk estimasi kemungkinan kerugian untuk dibebankan kepada dana. Bab 12 akan memberikan contoh tentang perhitungan portofolio *berisiko*.

## 11. Kontribusi terhadap dana

Banyak *guarantee funds* untuk usaha kecil memiliki dana yang diterima dari donor untuk tujuan khusus penerbitan jaminan. Merupakan praktik umum untuk mengikutsertakan dana ini dibawah “modal” sebagai “dana untuk jaminan”. Dana untuk jaminan adalah bagian dari ekuitas *guarantee fund* dan seluruh kerugian/hasil pendapatan selama periode akuntansi ditambahkan kembali dalam ekuitas ini setelah pajak dibayarkan.

Kadangkala lembaga donor tidak secara formal melakukan transfer atas dana ini hanya untuk mengindikasikan bahwa pada akhirnya dana tersebut akan menjadi milik skema jaminan. Dalam beberapa kasus dana dari donor tidak muncul dalam ekuitas melainkan dibawah “kewajiban” sebagai “*fund in administration*”.

Praktik yang baik: dalam situasi dimana tingkat inflasi tinggi, disarankan untuk melakukan koreksi atas nilai dana yang digunakan kembali sebagai jaminan. Khususnya yang berhubungan jika jaminan dikeluarkan dengan klausa yang menyebutkan bahwa nilai jaminan harus menjadi indeks untuk inflasi.

**Praktik yang baik:** pelajari baik-baik kondisi perjanjian dengan lembaga dana. Di sana mungkin telah ditetapkan bahwa setiap *fund in administration* harus tetap memakai nilai aslinya. Ketetapan ini diperlukan untuk melihara secara khusus dan secara hati-hati dalam kaitannya dengan *risiko* nilai tukar asing.

## 11.9 Subsidi

Karena banyak *guarantee fund* yang menemukan kesulitan dalam menghasilkan pendapatan yang memadai untuk menutupi biaya operasional, kadangkala pihak ketiga memberikan tambahan subsidi. Praktik ini sangat umum ditemui untuk pemerintah atau organisasi pengembangan untuk membuat tambahan kontribusi supaya *guarantee fund* tetap beredar. Subsidi dapat juga berasal dari sektor usaha kecil sendiri atau dari partisipasi bank. Praktik tanggung jawab sosial pihak bisnis dapat juga mempengaruhi perusahaan yang lebih besar untuk mendukung *guarantee fund* bagi usaha kecil.

Ketika subsidi diterima dimuka, seperti biasanya, mereka harus melakukan pencatatan dalam laporan neraca di bawah “kewajiban jangka pendek”. Pada setiap akhir periode pelaporan, jumlah yang berhubungan dengan biaya yang diharapkan dapat ditutupi dari subsidi didebit, dan kemudian masuk dalam laporan laba dan rugi untuk periode tersebut.

## 11.10 Cadangan

Rekening/perkiraan cadangan legal harus di bentuk jika otoritas hukum dan regulasi membutuhkannya. Cadangan legal merepresentasikan sejumlah tertentu keuntungan, yang secara hukum harus di kredit dan ditahan dalam rekening cadangan terpisah. Cadangan lain dibentuk dalam kaitannya dengan regulasi kehati-hatian dari *guarantee fund*. Cadangan diperlihatkan dibawah “modal” dalam laporan neraca.

## 11.11 Sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen (MIS) menyampaikan informasi berdasarkan persyaratan khusus dari *guarantee fund*. Sistem ini harus memberikan informasi berikut:

- jumlah dan nilai jaminan yang diterbitkan
- nilai dan jumlah tagihan
- status *legal proceeding*
- posisi dana terhadap likuiditas
- laporan keuangan

Biasanya, *guarantee funds* merancang dan mengembangkan MIS dan data dasar mereka sendiri untuk meyakinkan bahwa mereka sejalan dengan kebijakan dan tujuan mereka. Tidak ada sistem standar yang dapat di beli langsung dipasaran.

**Praktik yang baik:** merancang sistem MIS dengan berkonsultasi dengan bank yang berpartisipasi. Mereka akan berada pada posisi untuk memberikan *guarantee fund* dengan modul dari sistem MIS mereka sendiri. Hal ini juga akan mempermudah untuk menghubungkan laporan kepada bank secara langsung ke MIS *guarantee fund*.



## MONITORING KINERJA

### Bab ini:

- ♦ Menjelaskan indikator yang dapat digunakan untuk memonitor kinerja keuangan *guarantee fund*.
- ♦ Menjelaskan indikator yang dapat digunakan untuk memonitor kinerja sosial ekonomi *guarantee fund*.

### 12.1 Kebutuhan untuk Kinerja Keuangan

Salah satu tugas manajemen adalah memeriksa secara berkala apakah *guarantee fund* berada pada jalur untuk mencapai tujuan. Indikator kinerja adalah cara ampuh untuk melakukan ini. Indikator kinerja menghasilkan data untuk memeriksa perkembangan dari waktu ke waktu dan membandingkan hasil nyata dengan target yang telah ditentukan. Indikator kinerja merupakan alat yang penting untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan perbaikan.

Kinerja *guarantee fund* biasanya mempunyai dua tujuan – tujuan keuangan dan tujuan sosial. Indikator keuangan menunjukkan kualitas portofolio dan efisiensi. Indikator sosial ekonomi menggambarkan faktor-faktor seperti jumlah nasabah yang dapat mengakses pinjaman sebagai akibat langsung dari skema jaminan.

### 12.2 Indikator Kinerja Keuangan

Indikator dasar yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja keuangan *guarantee fund* secara internal adalah:

**Tabel 12.1**  
**Indikator Kinerja Keuangan**

| Indikator                                         | Yang diukur                                                                                                | Bagaimana ukuran dihitung                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biaya Transaksi per Euro Jaminan yang dikeluarkan | Tingkat Efisiensi Operasional                                                                              | Biaya operasional selama periode tertentu, dibagi dengan jumlah total jaminan yang disetujui selama periode tersebut. Biaya transaksi dapat juga digambarkan sebagai biaya per jaminan yang disetujui                                                                                                               |
| Tingkat Pembayaran Klaim                          | Kerugian yang ditanggung                                                                                   | Nilai pembayaran klaim selama satu tahun, dibagi dengan rata-rata outstanding jumlah jaminan selama tahun tersebut. Tingkat pembayaran klaim dihitung untuk setiap pemberi pinjaman secara terpisah. Rasio yang bagus adalah dibawah 3% dan tidak pernah melebihi 7% pada guarantee fund yang didirikan sepenuhnya. |
| Tingkat Kerugian Bersih                           | Kerugian bersih yang ditanggung                                                                            | Pembayaran klaim dikurangi hasil dari pemulihan kerugian selama satu tahun, dibagi dengan rata-rata jumlah outstanding jaminan selama tahun tersebut. Rasio ini dihitung untuk setiap pemberi pinjaman secara terpisah. Rasio yang baik adalah di bawah 2%                                                          |
| Tingkat Pemulihan Kerugian                        | Kapasitas pemberi pinjaman maupun dan guarantee fund untuk memulihkan kerugian dari peminjam setelah klaim | Hasil dari pemulihan, dibagi dengan pembayaran klaim. Rasio dihitung untuk setiap pemberi pinjaman secara terpisah. Rasio yang bagus tidak boleh melebihi 20%.                                                                                                                                                      |
| Jaminan portofolio berisiko                       | Kualitas portofolio                                                                                        | Jumlah total jatuh tempo dari portofolio yang dijamin, dibagi dengan total outstanding portofolio yang dijamin                                                                                                                                                                                                      |
| Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk             | Operasional Efisiensi                                                                                      | Waktu yang dibutuhkan (hari) dari saat nasabah mengajukan diri kepada guarantee fund, sampai pada saat jaminan disetujui (indikator ini hanya berlaku untuk jaminan perorangan).                                                                                                                                    |

| Indikator                                            | Yang diukur            | Bagaimana ukuran dihitung                                                                                          |
|------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| menyetujui jaminan (dalam hari)                      |                        |                                                                                                                    |
| Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk membayar klaim | Operasional efiesiensi | Waktu yang dibutuhkan (hari) dari saat bank mengirimkan klaim ke skema jaminan, sampai pada saat klaim dibayarkan. |
| Leverage                                             | efektifitas            | Jumlah leverage pinjaman yang dijaminakan dibagi dengan modal guarantee fund                                       |
| Jumlah dan nilai jaminan yang disetujui              | efektifitas            | Jumlah ini harus dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.                                                 |

## 12.3 Portofolio Berisiko (*Portfolio at Risk*)

Perhitungan Portofolio berisiko adalah untuk mengukur maksimum total kerugian yang kemungkinan ditanggung oleh *guarantee fund* dalam satu waktu tertentu. Portofolio berisiko dihitung sebagai rasio total jatuh tempo portofolio yang dijaminakan dibagi dengan total *outstanding* portofolio yang dijaminakan.

**Gambar 12.1 Kemungkinan Klaim terhadap jumlah hari sejak pertama kali terlambat membayar angsuran**



Cara lainnya dalam menghitung portofolio berisiko adalah berdasarkan berapa hari sejak pertamakali terlambat membayar angsuran dari pinjaman yang telah jatuh tempo. Hal ini berdasarkan kenyataan bahwa kemungkinan klaim mengalami kenaikan dengan jumlah hari pada saat pertama kali terjadi keterlambatan mengangsur, seperti digambarkan dalam gambar 12.1

Dengan demikian Portofolio berisiko dihitung sebagai berikut:

2% pada jumlah *outstanding* pinjaman yang dijamin yang tidak macet  
+  
10% pinjaman terlambat selama 1 sampai 30 hari  
+  
30% pinjaman terlambat selama 31 sampai 60 hari  
+  
70% pinjaman terlambat selama 61 sampai 90 hari  
+  
100% pinjaman yang terlambat selama 91 sampai 120 hari

Portofolio berisiko diatas kemudian dibagi dengan *outstanding* jaminan.

Apabila portofolio berisiko diberikan sebagai indikator dalam laporan keuangan, sangat penting untuk memberikan informasi kepada pembaca mengenai bagaimana portofolio berisiko dihitung.

## 12.4 Monitoring Kinerja Sosio-Ekonomi

Untuk *guarantee fund* bagi pengusaha kecil, suksesnya indikator sosial ekonomi yang paling umum adalah jumlah pengusaha yang dapat menggunakan *guarantee fund* dan pertumbuhan tahunan terhadap jumlah tersebut. Dua indikator tersebut juga berhubungan dengan keseluruhan pertumbuhan terhadap sektor tersebut.

Apabila dorongan awal untuk meluncurkan *guarantee fund* adalah ekonomi makro, penilaian terhadap dampak harus berhubungan dengan tujuan ekonomi makro. Ambillah contoh pada situasi dimana pemerintah berusaha untuk mendorong pemuda lulusan sekolah teknis untuk memulai bisnis mereka. Kurangnya agunan merupakan faktor yang membatasi mereka untuk mengakses pembiayaan formal, dan sehingga pemerintah memutuskan untuk mendirikan *guarantee fund*. Monitoring dan Evaluasi kedepan terhadap pendanaan ini harus berfokus pada indikator yang berhubungan dengan kriteria awal – dalam contoh kali ini, jumlah aktual lulusan muda-mudi yang mendapatkan pembiayaan pinjaman. Kemudian, untuk melihat keseluruhan dampak ekonomi makro terhadap skema jaminan, penilaian harus dilakukan lebih jauh, dan berusaha mengukur keseluruhan nilai tambah pengusaha baru ini kepada masyarakat.

Indikator sosio ekonomi lainnya yang penting adalah pertumbuhan (dengan volume penjualan atau lapangan pekerjaan) dari pengusaha yang menerima pinjaman yang didukung oleh jaminan, dibandingkan dengan kelompok yang tidak menerima pinjaman yang dijamin. Dengan mengumpulkan informasi secara berkelanjutan mungkin terlalu mahal bagi sebagian besar *guarantee fund*, tetapi direkomendasikan bahwa *guarantee fund* melakukan penilaian ini paling tidak selama beberapa tahun sebagai bagian dari evaluasi berkala.

Biasanya *guarantee fund* didirikan untuk mendorong bank memberikan pinjaman kepada pengusaha kecil. Hal ini biasanya dilakukan ketika bank aktif di sektor yang lain tetapi tidak mempunyai insentif nyata untuk berfokus kepada sektor usaha kecil. Ukuran sukses sederhana disini adalah jumlah bank yang berpartisipasi dalam program jaminan dan secara aktif meminjamkan kepada sektor bisnis kecil. (Tentu saja hal ini akan menjadi indikator yang berguna hanya apabila terdapat beberapa jumlah bank yang bersedia untuk berpartisipasi). Indikator sukses lainnya adalah jangkauan bank yang berpartisipasi di seluruh bagian Negara.

## 12.5 Penambahan dan Kelulusan

Dua indikator khusus yang digunakan untuk melihat apakah mekanisme jaminan telah mempunyai dampak yang positif pada bank pemberi pinjaman terhadap kelompok sasaran:

- Penambahan – jumlah nasabah yang menerima pinjaman dari bank yang berpartisipasi sebagai hasil dari jaminan yang disetujui.
- Kelulusan – jumlah nasabah yang menerima pinjaman dengan jaminan dan yang nantinya menjadi nasabah “normal” bank tersebut (tanpa jaminan).

*Penambahan* didefinisikan sebagai jumlah nasabah yang menerima pinjaman formal sebagai hasil dari jaminan yang disetujui. Pada prakteknya sangat sulit untuk menentukan secara nyata apakah pemberi pinjaman menyetujui pinjaman karena adanya jaminan atau memberikan pinjaman kepada nasabah tanpa ada jaminan. Dalam beberapa hal bank akan menggunakan *guarantee fund* sebagai tambahan sumber kolateral. Oleh karena itu akan terjadi salah arah bagi *guarantee fund* untuk sekedar berasumsi bahwa semua pinjaman yang dijamin tidak akan dikeluarkan tanpa adanya jaminan. Sulit apabila mengukur, perkiraan penambahan yang akurat apabila *guarantee fund* memasarkan sendiri skema tersebut kepada donor dan pemerintah.

Salah satunya dapat mendapatkan gambaran penambahan yang lebih baik dari data dari setiap lembaga pemberi pinjaman. Beberapa pemberi pinjaman mengukur sampai sejauh mana pinjaman mereka kepada nasabah yang ditargetkan mengalami kenaikan sejak penandatanganan perjanjian jaminan. Hal ini erkadang terlalu berlebihan dalam mengukur peningkatan, karena sektor ini mungkin telah mengalami kenaikan sebelumnya, tetapi meskipun begitu tetap berguna. Laporan mengenai penambahan terkadang disediakan oleh pemberi pinjaman secara berkala. Laporan biasanya diminta sebelum evaluasi berkala dilakukan.

Cara lain dalam mengukur penambahan adalah dengan mendekati pemberi pinjaman secara langsung, sebelum atau sesudah skema jaminan dimulai, dan bertanya bagaimana mereka akan memandang (atau pandangan mereka) apabila *guarantee fund* tidak tersedia. Jawaban harus disertai dengan alasan, karena pemberi pinjaman kemungkinan akan melebih-lebihkan dampak dari jaminan.

*Kelulusan* berarti bahwa nasabah yang memerlukan jaminan pinjaman sekarang dapat meminjam dari pemberi pinjaman yang sama tanpa jaminan. Hal ini terkadang disusun sebagai tahapan transisi, dimana pinjaman yang sukses menarik prosentase jaminan lebih rendah, sampai nasabah memiliki agunan cukup untuk menutup persyaratan pemberi pinjaman secara penuh. Sebagai bagian dari evaluasi *guarantee fund*, pemberi pinjaman harus diminta untuk membuat daftar nasabah yang dijamin sebelumnya yang sekarang ini diberikan pinjaman tanpa memerlukan pihak penjamin ketiga.

Tingkat kelulusan menunjukkan bahwa nasabah yang mendapatkan manfaat dari akses pinjaman dan dapat memperluas bisnisnya. Hal ini juga menunjukkan bahwa pemberi pinjaman tidak memperhatikan *guarantee fund* sebagai skema permanen yang berarti meminimumkan risiko yang mungkin terjadi.

Perlu dipikirkan bahwa baik pemberi pinjaman dan skema jaminan mempunyai dorongan untuk tidak mempromosikan kelulusan. Upaya dari pemberi pinjaman untuk tidak meluluskan nasabah adalah karena pemberi pinjaman mempunyai kemungkinan risiko yang lebih rendah ketika pinjaman dijamin.

Skema jaminan, sebagai bagian mereka, mempunyai insentif untuk mendorong pengusaha yang lebih sukses untuk tetap bertahan pada jaminan, karena pengusaha tersebut mewakili kemungkinan risiko yang lebih rendah terhadap skema jaminan dan menyediakan pendapatan *fee* yang dapat diandalkan. Untuk mengganti kemungkinan terjadinya hal ini, baik pemberi pinjaman dan *guarantee fund* harus menyepakati kriteria yang digunakan untuk penilaian risiko, demikian juga untuk menghindari jaminan yang diperpanjang kepada nasabah yang tidak memerlukan jaminan lagi.



### LATIHAN LOKAKARYA:

Untuk portofolio pinjaman yang dijaminan berikut adalah fiktif, hitunglah portofolio berisiko mengikuti dua metode yang berbeda seperti dijelaskan dalam bagian 12.3

| Nama | #<br>Pinjaman | Total<br>jumlah<br>pinjaman | Saldo<br>pokok<br>pinjaman<br>yg jatuh<br>tempo per<br>(tanggal) | Efektif<br>pembayaran<br>per<br>(tanggal) | Saldo<br>pokok yang<br>jatuh<br>tempo tapi<br>belum<br>dibayar | Bunga<br>jatuh<br>tempo | Denda<br>Bunga | Pengeluaran<br>legal jatuh<br>tempo | Jumlah<br>yang<br>jatuh<br>tempo | Saldo<br>Outstanding<br>Pinjaman<br>Pokok | Total jumlah<br>jatuh tempo<br>dan<br>terhutang<br>(apabila<br>Outstanding<br>call in ) | Jumlah hari<br>keterlambatan<br>untuk setiap<br>keterlambatan<br>pertama |                   |                   |                    | Catatan |
|------|---------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------|
|      |               |                             |                                                                  |                                           |                                                                |                         |                |                                     |                                  |                                           |                                                                                         | 1-<br>30<br>hari                                                         | 31-<br>60<br>hari | 61-<br>90<br>hari | 91-<br>120<br>hari |         |
|      | 1             | 5,000                       | 4,000                                                            | 4,000                                     | -                                                              | -                       | -              | -                                   |                                  | 1,000                                     |                                                                                         |                                                                          |                   |                   |                    |         |
|      | 2             | 10,000                      | 7,000                                                            | 6,000                                     | 1,000                                                          | 100                     | 100            | -                                   | 1,200                            | 3,000                                     | 4,200                                                                                   |                                                                          | X                 |                   |                    |         |
|      | 3             | 8,000                       | 6,000                                                            | 6,000                                     | -                                                              | -                       | -              | -                                   | -                                | 2,000                                     |                                                                                         |                                                                          |                   |                   |                    |         |
|      | 4             | 5,000                       | 4,000                                                            | 2,000                                     | 2,000                                                          | 200                     | 200            | 100                                 | 2,500                            | 1,00                                      | 3,500                                                                                   |                                                                          |                   |                   | X                  |         |

# LAMPIRAN I:

## KLAUSA-KLAUSA YANG UMUM DIJUMPAI DALAM KONTRAK JAMINAN INDIVIDU

Klausula-klausula berikut ini biasanya muncul dalam kontrak jaminan:

Gambaran tentang peminjam, besaran pinjaman, jangka waktu pinjaman, pola pembayaran dan suku bunga yang dikenakan atas pinjaman tersebut.

Gambaran tentang jaminan kolateral dan kesepakatan personal oleh peminjam dan penjamin lainnya

Gambaran tentang berapa besar yang ditangani oleh *guarantee fund* ini dapat di ekspresikan dalam term moneter (jumlah tetap atau menurun sepanjang periode pinjaman) atau sebesar presentase dari beberapa komponen pinjaman (pinjaman pokok, bunga dan denda bunga). Dalam kasus dimana bunga atau denda bunga ditutupi oleh *guarantee fund*, kontrak harus menetapkan jumlah bulan maksimum setelah angsuran pertama gagal dibayarkan dimana pemberi pinjaman dapat melakukan klaim bunga.

Durasi jaminan (biasanya sama dengan jangka waktu pinjaman)

Klausula yang menetapkan tentang *guarantee fund* sebagai *subsidiary liable* (kewajiban tambahan, kewajibannya yang dibatasi dengan persentase kerugian pinjaman setelah dikurangi dari hasil kolateral dan dari penjamin personal

Klausula yang menetapkan besarnya *fee* yang harus dibayar oleh pemberi pinjaman atas nasabah untuk *guarantee fund*, waktu pembayaran dan metode pembayaran.

Klausula yang menetapkan bahwa jika *fee* jaminan belum dibayarkan, maka jaminannya adalah cacat secara hukum.

Klausula yang menetapkan apakah *guarantee fund* akan mengembalikan *fee* jaminan yang dibayarkan oleh pemberi pinjaman atau peminjam untuk periode yang masih berlaku dalam kasus pemutusan kontrak jaminan karena terjadinya klaim atau karena alasan lain.

Klausula yang menetapkan tentang jenis informasi yang harus diberikan oleh pemberi pinjaman kepada *guarantee fund* atas pinjaman yang dijamin, berikut dengan batasan waktu pelaporan.

Klausula yang memberikan *guarantee fund* hak untuk mengakses arsip pinjaman dari peminjam yang dijamin.

Klausula yang menerangkan bahwa pemberi pinjaman hanya diizinkan untuk melakukan restrukturisasi atau penjadwalan ulang atas pinjaman jika sebelumnya telah mendapatkan otorisasi oleh *guarantee fund*.

Klausula yang menetapkan kondisi dimana pemberi pinjaman dapat melakukan untuk meminta klaim, sebagai contoh ketika semua hal berikut ini terjadi:

- tunggakan telah mencapai 90 hari
- kegagalan pembayaran telah diberikan peringatan dengan tepat
- pinjaman telah di-called-in
- proses legal telah diinisiasi untuk menyita kolateral dan untuk pemulihan utang pinjaman

Klausula yang membatasi periode jangka waktu dimana pemberi pinjaman dalam melakukan permintaan klaim, sebagai contoh pemberi pinjaman harus meminta klaim dalam waktu 40 hari setelah tunggakan telah mencapai 90 hari dan pinjaman telah di mintakan.

Gambaran dokumen-dokumen yang harus dilengkapi bersama dalam sebuah klaim:

- fotokopi dokumen pinjaman
- fotokopi surat perintah pengadilan
- fotokopi order pembayaran

Kriteria untuk menolak klaim, seperti:

- pemberi pinjaman tidak membayar *fee*
- pemberi pinjaman melakukan restrukturisasi atau penjadwalan ulang atas pinjaman tanpa otorisasi dari *guarantee fund*
- klaim yang disampaikan melampaui periode yang disepakati
- pinjaman telah dikeluarkan sebelum jaminan disetujui

Klausula yang menetapkan maksimum jumlah hari untuk penyelesaian atau penolakan klaim oleh *guarantee fund*.

Klausula yang menetapkan metode pembayaran untuk penyelesaian klaim.

Klausula yang menetapkan bagaimana *proceeds* dari kolateral akan dibagikan antara pemberi pinjaman dan *guarantee fund*.

Klausula yang menetapkan periode waktu setelah pemulihan kolateral, pada saat mana pemberi pinjaman harus melakukan transfer sejumlah dana terutang kepada *guarantee fund*.

Klausula yang menetapkan bahwa *guarantee fund*, setelah melakukan pembayaran klaim, berhak sebagai kreditor baru untuk memiliki wakil sendiri bersama-sama menarik/mengalihkan kembali, bersama dengan perwakilan dari pemberi pinjaman, aset dari nasabah dan/atau penjamin personal.

# LAMPIRAN 2:

## KLAUSA-KLAUSA YANG UMUM DIJUMPAI DALAM KONTRAK JAMINAN PORTOFOLIO

Terlepas dari klausa-klausa yang juga muncul dalam kontrak jaminan individu, klausa-klausa berikut ini umumnya muncul dalam kontrak jaminan portofolio:

Kriteria kelayakan untuk jaminan pinjaman.

Klausa yang menetapkan jumlah jaminan maksimum dalam setiap kontrak pinjaman

Klausa yang menetapkan maksimum jumlah *outstanding* jaminan

Klausa yang menetapkan maksimum jumlah portofolio berisiko.

# DAFTAR ISTILAH

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Additionality</i>                                     | Peningkatan jumlah peminjam yang dikeluarkan dengan kredit formal sebagai konsekuensi <i>guarantee fund</i>                                                                                                                                                                                |
| Seleksi yang kurang baik<br>( <i>adverse selection</i> ) | Dalam konteks skema jaminan portofolio; situasi dimana pemberi pinjaman yang cenderung hanya menyertakan peminjam dengan risiko tinggi saja dalam skema jaminan                                                                                                                            |
| Permintaan jaminan<br>( <i>call in guarantee</i> )       | Ketika pemberi pinjaman mengajukan pembayaran dari penjamin                                                                                                                                                                                                                                |
| Kolateral                                                | Suatu hak milik atau aset spesifik yang diikrarkan oleh peminjam sebagai keamanan atas pembayaran pinjaman. Peminjam setuju bahwa pemberi pinjaman berhak untuk seize dan melikuidasi aset tersebut untuk memulihkan hutang ketiga peminjam mengalami kegagalan dalam pembayaran pinjaman. |
| <i>Co-variant</i> risiko                                 | Dalam konteks skema jaminan; situasi dimana banyak nasabah yang memiliki persoalan dan risiko yang sama (tunduk pada risiko yang sama)                                                                                                                                                     |
| Jaminan kredit                                           | Perjanjian dengan penjamin untuk memenuhi komitmen pinjaman peminjam baik seluruhnya atau sebagian jika peminjam tidak dapat memenuhi komitmennya                                                                                                                                          |
| Kegagalan (angsuran pinjaman)                            | Kegagalan untuk memenuhi kewajiban kontrak pinjaman. Biasanya pemberi pinjaman mengklasifikasikan pinjaman sebagai kegagalan setelah sejumlah hari yang ditentukan (pada umumnya 90 atau 120 hari) terlewat terhitung sejak pertama kali terjadi pembayaran yang terlewat.                 |
| Keterlambatan/pelanggaran (angsuran)                     | Kegagalan untuk memenuhi kewajiban dalam kontrak pinjaman                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kriteria kelayakan                                       | Dalam konteks skema jaminan; kriteria yang ditetapkan siapa saja yang dapat mengajukan jaminan kredit dan siapa saja yang tidak                                                                                                                                                            |
| Partisipasi ekuitas                                      | Minat kepemilikan dalam sebuah bisnis                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Jaminan <i>Ex-ante</i><br>( <i>ex-ante guarantee</i> )   | Jaminan yang diperoleh dari skema jaminan sebelum nasabah melakukan negosiasi pinjaman dengan pemberi pinjaman                                                                                                                                                                             |
| Jaminan <i>Ex-post</i><br>( <i>ex-post guarantee</i> )   | Jaminan yang diperoleh dari skema jaminan setelah nasabah melakukan negosiasi pinjaman dengan pemberi pinjaman                                                                                                                                                                             |
| Kelulusan ( <i>graduation</i> )                          | Ketika peminjam pada suatu waktu membutuhkan jaminan dari pihak ketiga untuk mendapatkan pinjaman dari pemberi pinjaman, saat ini telah dapat meminjam tanpa jaminan dari pihak ketiga lagi                                                                                                |
| Fee jaminan                                              | Nilai yang harus dibayarkan untuk mendapatkan sejumlah jaminan                                                                                                                                                                                                                             |

## DAFTAR ISTILAH

|                                                    |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pinjaman yang dijaminkan                           | Pinjaman dimana pihak ketiga ( <i>guarantee fund</i> ) melakukan penjaminan pembayaran kepada pemberi pinjaman jika peminjam mengalami kegagalan untuk melakukan pembayaran                            |
| Skema jaminan individu                             | Skema jaminan dimana <i>guarantee fund</i> menyelesaikan setiap individu nasabah sebelum menerbitkan sertifikat jaminan                                                                                |
| Likuidasi kolateral                                | Melakukan penyitaan dan penjualan kolateral untuk dibayarkan kepada kreditor                                                                                                                           |
| <i>Moral Hazard</i>                                | Risiko atau bahaya yang berasal dari sifat manusia, yang meningkat ketika, dalam perjanjian antar berbagai pihak, insentif tersedia bagi satu atau lebih pihak untuk tidak mematuhi aturan             |
| <i>Leverage</i>                                    | Dalam konteks <i>guarantee fund</i> ; nilai pinjaman yang dijaminkan yang diberikan dibagi modal <i>guarantee fund</i>                                                                                 |
| Posisi Likuiditas                                  | Kemampuan sebuah firma dalam memenuhi kewajiban jangka-panjang nya tepat waktu                                                                                                                         |
| <i>Pari Passu</i>                                  | Pada suatu tingkat sama langkah, pada proporsi yang sama                                                                                                                                               |
| Denda bunga                                        | Ekstra bunga yang dibebankan pada setiap angsuran yang tidak dibayarkan                                                                                                                                |
| Jaminan Personal                                   | Suatu ikrar oleh pihak ketiga untuk memberikan jaminan bagi pinjaman seorang peminjam                                                                                                                  |
| Portofolio berisiko                                | Jumlah total <i>outstanding</i> pinjaman yang jatuh tempo dibagi jumlah total <i>outstanding</i> pinjaman                                                                                              |
| Skema jaminan portofolio                           | Skema jaminan yang menerbitkan kontrak dengan pemberi pinjaman untuk menjamin sebagian dari portofolio pinjaman tergantung pada kriteria kelayakan tertentu                                            |
| Provisi                                            | Dalam konteks akuntansi; jumlah yang dibebankan atas keuntungan untuk mengenali kemunduran dari suatu asset sebagai suatu pinjaman ragu-ragu                                                           |
| Penjadwalan ulang pinjaman                         | Merubah jadwal waktu pembayaran                                                                                                                                                                        |
| Kewajiban tambahan ( <i>Subsidiary liability</i> ) | hanya dapat dikenakan untuk kewajiban yang mana terutama tidak bisa dipenuhi                                                                                                                           |
| Pinjaman sub-ordinasi ( <i>Subordinated loan</i> ) | Pinjaman atas pinjaman lain yang memiliki prioritas, dalam hal terjadi kebangkrutan, pinjaman sub-ordinasi hanya dibayarkan kembali setelah pinjaman yang lebih awal ( <i>senior</i> ) telah dilunasi. |

# DAFTAR PUSTAKA

- Adams, B. 1999. "La Grantie bancaires dans le contexte des Caisses Populaires et Caisess Villageoises au Burkina Faso." Appui au Developpement Autnome, Luxembourg.
- Bastiaenen, M and Van Rooij, P. 1997, "Guarantee Funds and NGOs: Promise and Pitfalls, a Review of the Key Issues". Social Finance Programme Working Paper No. 18. International Labour Organisation, Geneva.
- Grays, S., Mahieux, T., Reyes, G., Van Rooij, P., Roth, J. 2000. Making Gurantee Funds Work for Small and Micro Enterprises. International Labour Organisation, Geneva.
- Gudger, M. 1988. "Credit Guarantees: An Assessment of the State of Knowledge and New Avenues of Research". FAO Agricultural Services Bulletin No. 129. Food and Agricultural Organisation, Rome.
- Levitsky, J & Doran, A. 1997. "Credit Guarantee Schemes for Small Business Lending - Volume I". Graham Bannock and PArtners Ltd, London.
- Levitsky, J & Doran, A. 1997. "Credit Guarantee Schemes for Small Business Lending - Volume II". Graham Bannock and PArtners Ltd, London.
- Levitsky, J. 1997. "Credit Guarantee Schemes for SMEs - an international review". Small Enterprise Development. Vol. 8, No. 2, June 1997.
- Llisterri, J.J., Stone, C. & Zissu, A. (eds.) 1997. "SME Credit Guarantee Schemes". The Financier Vol. 4, No. 1 & 2, February/May 1997. Inter-American Development Bank, Washington D.C.
- Meyer, R & Nagarajan, G. 1996. "Credit Guarantee Schemes for Developing Countries: Theory, Design and Evaluation". USAID, Washington D.C.
- Oehring, E. 1995> "Credit Guaranteee Schemes for the Small Business Sector". New Perspectives on Fina cing Small Business in Developing Countries. International Center for Economic Growth.
- Pombo, P., Herrero, A. 2001. Los Sistemas de Garantia para la Micro y la Pyme en una Economia Globalizada. DP Editorial.
- Rhyne, E. 1988. Small business, banks, and SBA loan guarantees: subsidizing the weak or bridging a credit gap? Quorum Books, New York.
- Seibel, H.D. 1995. "Credit guarantee schemes in Small and Microenterprise Finance: Do they really do more good than harm? The case of the Philippines". Quarterly Journal of International Agriculture, Vol 34, No. 2.
- Stearns, K. 1993. "Leverage or Loss? Guarantee Funds and Micro-Enterprise." ACCION Monograph Series No. 8. Accion International, Massachusetts.