

MEMBERDAYAKAN KEUANGAN MIKRO

Mengelola untuk Peningkatan Kinerja

Craig Churchill dan Cheryl Frankiewicz

Kantor Organisasi Perburuhan Internasional, Jakarta

Hak Cipta © Organisasi Perburuhan Internasional 2006
Cetakan pertama 2006

Publikasi-publikasi International Labour Office memperoleh hak cipta yang dilindungi oleh Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Meskipun demikian, kutipan-kutipan singkat dari publikasi-publikasi tersebut dapat diproduksi ulang tanpa izin, asal mencantumkan keterangan mengenai sumbernya. Permohonan mengenai hak reproduksi atau penerjemahan dapat diajukan ke ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH 121 1 Geneva 22, Switzerland, atau melalui email: pubdroit@ilo.org. International Labour Office menyambut baik permohonan-permohonan semacam itu.

ILO

“Memberdayakan Keuangan Mikro: Mengelola untuk Peningkatan Kinerja”

Judul Bahasa Inggris: “*Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*”

Geneva, International Labour Office, 2006

ISBN 92-2-118657-1 & 978-92-2-18657-1 (cetakan)

ISBN 92-2-118658-X & 978-92-2-118658-8 (web pdf)

ISBN 92-2-118659-8 & 978-92-2-118659-5 (CD-ROM)

Pengkatalogan Data Publikasi ILO

Rujukan-rujukan yang terdapat dalam publikasi ILO, yang sesuai dengan praktek-praktek yang dilakukan Perserikatan Bangsa-Bangsa, serta pemaparan materi yang berada di dalamnya tidak mewakili pernyataan pendapat apapun dari pihak International Labour Office mengenai status hukum negara manapun, wilayah maupun teritori atau otoritasnya, ataupun delimitasi batas-batas negara tersebut.

Tanggung jawab atas pendapat-pendapat yang dinyatakan dalam artikel, studi dan sumbangan lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab pribadi si pengarang, juga adanya publikasi tidak merupakan dukungan dari International Labour Office kepada pendapat-pendapat yang terdapat di dalamnya.

Rujukan kepada nama perusahaan serta produk-produk dan proses-proses komersial tidak merupakan dukungan dari International Labour Office, sebaliknya tidak disebutkannya nama suatu perusahaan, produk atau proses komersial tertentu bukan pula berarti ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dapat diperoleh melalui penjual buku besar atau kantor ILO lokal di berbagai negara, atau langsung dari ILO Publications, International Labour Office, CH-121 1 Geneva 22, Switzerland. Katalog atau daftar publikasi baru akan dikirimkan secara cuma-cuma dari alamat di atas, atau melalui email: pubvente@ilo.org.

Kunjungi website kami: www.ilo.org/publns

Edisi asli dalam Bahasa Inggris diterbitkan dan dicetak oleh Pusat Pelatihan Internasional ILO di Turin, Italia

Terjemahan dalam Bahasa Indonesia diterbitkan oleh ILO Jakarta Office



Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih	v
Prakata	vi
Akronim	ix

I Pengantar Manajemen Keuangan Mikro

1. Tugas Manajer	2
2. Layanan Keuangan dan Rakyat Miskin	19
3. Pilihan Kelembagaan	29
4. Arah Strategi	52

II Pasar dan Pemasaran

Pengantar	63
5. Penelitian Pasar Keuangan Mikro	65
6. Pengembangan Produk	83
7. Mengkomunikasikan Nilai	101
8. Layanan Nasabah	123
9. Kesetiaan Nasabah	136

III Mengendalikan Resiko

10. Pengantar Manajemen Resiko	153
11. Resiko Kredit	165
12. Kecurangan Staf dan Resiko Keamanan	180
13. Resiko Eksterna	197

IV Arsitektur Organisasi

Pengantar	215
14. Manajemen Sumberdaya Manusia	217
15. Budaya Kelembagaan	250
16. Struktur Organisasi.....	263
17. Menggunakan Arsitektur Organisasi untuk Mengelola Pertumbuhan ..	282

V Ke Arah Efisiensi dan Produktivitas yang Lebih Tinggi

18. Memahami Efisiensi dan Produktivitas.....	308
19. Insentif Kinerja	318
20. Teknologi Baru	331
21. Mengelola Perubahan	351
22. Penetapan Biaya dan Harga	372
23. Rencana, Anggaran dan Laporan	388
24. Mengelola Kinerja	414

Daftar Pustaka	428
-----------------------------	------------



Ucapan Terima Kasih

Buku ini merupakan hasil karya dari banyak tangan, beberapa orang menyumbang langsung, sedangkan yang lain secara tidak langsung. Banyak dari materi yang disajikan di sini telah dikembangkan oleh organisasi dan penulis lain, yang dengan murah hati mengizinkan kami untuk mengemas kembali dan menyebarkan kembali gagasan dan piranti mereka. Untuk sumbangan mereka, kami berterima kasih sekali kepada organisasi berikut:

- ACCION International
- CARE
- CGAP
- MEDA
- Microfinance Information eXchange
- MicroFinance Network
- *MicroSave*
- SEEP Network
- USAID
- World Bank

Selain itu, sejumlah relawan telah menyumbangkan materi baru ke buku ini. Kami berterima kasih kepada Linda Deelen, Comba Diop, Judith van Doorn, Sabrina de Gobbi, Guilimette Jaffrin, Esther Lee, Elizabeth Lisle dan Peter Tomlinson untuk sumbangan mereka baik yang besar maupun yang kecil. Terima kasih juga kami tujukan kepada Bernd Bakenhol dari Social Finance Programme ILO yang telah bermurah hati mengizinkan stafnya bekerja untuk proyek ini.

Keikutsertaan yang ekstensif dari Petronella Chigara, baik dalam pengembangan buku pegangan ini maupun panduan untuk pelatih, sangat bernilai. Kami sangat menghargai sekali pemahaman dan bimbingannya yang bersifat paedagogis.

Pelatihan ini telah diujikan terhadap lebih dari dua ratus manajer keuangan mikro dan dua dosin pelatih di Uganda, Zambia, Zimbabwe, Macedonia, Kosovo, Albania dan Viet Nam, banyak dari mereka telah memberikan umpan balik dan saran terhadap isi buku pegangan ini maupun cara penyampaiannya. Karena terlalu banyak untuk menyebut nama satu per satu, anda tahu andalah yang kami maksud dan kami mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan anda.

Pelatihan ini telah dikembangkan selama beberapa tahun. Selama itu, sejumlah donor telah menyumbang langsung atau tidak langsung terhadap pelaksanaannya. Sebagian besar bantuan berasal dari AGFUND dan Pemerintah Italia. Selebihnya, bantuan tidak langsung yang lebih kecil berasal dari proyek SEED dari IFC di Balkan, proyek SPEED dari USAID di Uganda, *Microfinance Center* (MFC) dan dua proyek ILO: BDS Zambia dan *Risk-Managing Financial Services* di Viet Nam yang didanai oleh Pemerintah Perancis. Kami ingin pula mengucapkan terima kasih kepada staf International Training Centre dari ILO (ITCILO) di Turin untuk dukungan dan bantuan mereka; khususnya, Denise Zoccola, Valeria Mora, Matteo Montesano dan Michele McClure, untuk pekerjaan mereka di bidang tata letak dan desain, serta Laura Carta dan Cristiana Actis untuk dukungan administrasi. Terima kasih pula kepada Rosemary Beattie di Geneva untuk pengeditan yang teliti dan bantuannya untuk kepustakaan dan indeks. Akhirnya, terima kasih sebesar-besarnya kepada Peter Tomlinson yang memimpin pengembangan dari pelatihan ini, dan mengemas semua pendanaan yang memungkinkan pelaksanaannya, juga atas kesabaran dan bimbingannya.

Craig Churchill
Social Finance Programme

Cherryl Frankiewicz
Konsultan independen

Prakata

Buku ini berisi materi pelatihan manajemen. Ia tidak bermaksud menjadikan setiap orang ahli dalam bidang apa pun. Selain menyediakan tinjauan yang luas, ia juga meliputi hampir semua isu kunci yang relevan untuk manajer keuangan mikro. Secara terpisah, banyak dari topik-topik dalam buku ini yang dapat digunakan untuk pelatihan satu-dua minggu---misalnya MicroSave melaksanakan pelatihan enam-hari tentang riset pasar, sementara buku ini memuat materi untuk itu hanya 15 halaman. Pelatihan ini memberi para manajer suatu pengenalan kepada isu-isu kunci manajemen yang harus diketahuinya dan membantu mereka dalam menemukan bidang-bidang yang mereka ingin gali secara lebih detail di waktu yang akan datang.

Pelatihan ini juga memperkenalkan para manajer kepada pengalaman keuangan mikro dari seluruh penjuru dunia. Manajer sering macet di jalan yang dilaluinya, terbebani dengan kewajibannya sehari-hari, tidak dapat melihat luasnya hutan melalui kelompok pepohonan. Pelatihan ini membawa mereka ke luar kantor dan menantang mereka untuk mempertimbangkan pendekatan alternatif dan mempertanyakan asumsi-asumsi mereka.

Sebagian besar materi dari buku pelatihan diadaptasi dari berbagai sumber yang telah ada. Sebagai konsekuensinya, buku ini merupakan sumber yang diperlukan karena menggabungkan semua pelajaran dari banyak lembaga keuangan mikro (LKM) yang beroperasi di rentang lingkungan yang berbeda-beda. Pengalaman-pengalaman disajikan secara jelas dan singkat sehingga informasi mudah diakses oleh para manajer yang tidak punya banyak waktu. Walaupun buku ini sendiri berguna, tetapi akan lebih berguna lagi bila dicerna dalam pelatihan dua-minggu, di mana dimungkinkan para peserta mempraktekkan berbagai piranti dan sumberdaya, dan mempertimbangkan berpuh studi kasus tambahan.

Mengapa ILO

International Labour Organization (Organisasi Perburuhan Internasional) adalah lembaga khusus dari Perserikatan Bangsa-Bangsa yang memperjuangkan keadilan sosial serta hak-hak azasi manusia dan buruh yang diakui secara internasional. ILO mempunyai struktur segitiga yang unik, di mana buruh dan majikan berpartisipasi sebagai mitra yang setingkat dengan pemerintah di dalam tata kelolanya. ILO merumuskan standar perburuhan internasional dalam bentuk Konvensi dan Rekomendasi untuk menetapkan standar minimum dari hak-hak dasar buruh: kebebasan berserikat, hak untuk berorganisasi, posisi tawar kolektif, penghapusan kerja paksa dan buruh anak, persamaan dalam kesempatan dan perlakuan serta standar-standar lain yang mengatur kondisi dari seluruh spektrum isu-isu perburuhan.

Dalam membantu pemerintah dan mitra sosialnya menerapkan Konvensi dan Rekomendasi tersebut, ILO menyediakan bantuan teknis dalam banyak bidang, termasuk pendidikan kejuruan, kebijakan tenaga kerja, administrasi perburuhan, hubungan keindustrian, pengembangan manajemen, koperasi, kesejahteraan sosial, serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Pelatihan ini menyatukan dua bidang dari keahlian dan perhatian ILO: manajemen dan keuangan mikro. ILO sudah lama berkecimpung dalam meningkatkan praktek-praktek



hubungan industri dan kondisi kerja. Selain itu, ILO sangat berkeinginan untuk meningkatkan kesempatan kerja, termasuk mempekerjakan diri-sendiri, dan memastikan bahwa pekerja dan keluarganya memperoleh perlindungan sosial yang memadai. Keuangan mikro, oleh karenanya, merupakan strategi yang penting bagi ILO, sebagai layanan keuangan bagi rakyat miskin yang menyumbang kepada tujuan penciptaan lapangan kerja dan perlindungan sosial. Pelatihan manajemen ini merupakan pelengkap alami dari paket pelatihan lain yang dibuat oleh Program Keuangan Sosial dan ITCILO, yang terdiri dari sewa-guna-usaha (*leasing*), keuangan mikro dan lembaga penjaminan.

Peserta yang Dituju

Pelatihan ini dirancang untuk para manajer menengah dan manajer senior lembaga keuangan mikro. Di dalam perkembangan yang pesat dari industri yang relatif muda ini, manajer keuangan mikro umumnya dipromosikan ke tingkat manajemen tanpa pelatihan yang cukup. Mereka terpaksa belajar dalam bekerja, melalui percobaan dan kesalaham. Pelatihan ini bertujuan membantu manajer keuangan mikro, baru atau lama, untuk memahami pekerjaan mereka dan memperoleh piranti dan sumberdaya tambahan dalam mengelola lembaga mereka menuju peningkatan kinerja.

Tinjauan Materi Pelatihan

Buku ini berisi 24 modul yang diorganisasikan ke dalam lima bagian:

- I. Pengantar manajemen keuangan mikro.** Bagian pengantar meliputi empat topik yang pokoknya membahas beberapa aspek dari judul pelatihan: *Memberdayakan Keuangan Mikro: Mengelola untuk Peningkatan Kinerja*. Modul 1 menerangkan tugas manajer, termasuk empat fungsi manajemen, gaya manajemen dan karakteristik manajer yang efektif. Modul 2 menjelaskan jejaring manajemen, secara singkat memperkenalkan rentang layanan keuangan yang relevan untuk pasar berpendapatan rendah. Selbihnya, seksi ini menggambarkan tahapan dan konteks peningkatan kinerja. Modul 3 mempertimbangkan opsi kelembagaan formal, semiformal dan informal, yang dapat dipilih untuk menyalurkan keuangan mikro. Di sini ditekankan bahwa para manajer dapat memilih untuk berpindah dari satu jenis lembaga ke jenis lainnya, atau bermitra dengan lembaga sejenis lain dalam mencapai tujuan dan untuk mengatasi tantangan lingkungan. Modul 4 mempertimbangkan arah strategis lembaga keuangan mikro (LKM), termasuk isu penting tentang visi, misi, nilai-nilai dan tujuan yang secara keseluruhan menentukan kinerja yang diupayakan oleh para manajer untuk mencapainya.
- II. Pasar dan Pemasaran.** Dengan rangkaian modul kedua, buku pedoman ini mulai memperkenalkan piranti dan strategi yang dapat digunakan para manajer untuk meningkatkan kinerja. Keuangan mikro berawal dan berakhir dengan nasabah. Lembaga keuangan mikro tidak dapat mencapai tujuannya tanpa menemukan pasar sasaran yang tepat (Modul 5), dan mengembangkan serta menyalurkan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar (Modul 6). Modul 7 membantu para manajer dalam mengkomunikasikan nilai yang terkandung dalam produk dan jasanya. Untuk lebih meningkatkan orientasi kepada nasabah, Modul 8 memberikan petunjuk praktis untuk menyediakan layanan nasabah yang unggul dan Modul 9 membimbing pembaca kepada tujuan akhir: kesetiaan nasabah.

III. Mengendalikan Resiko. Sambil menyalurkan produk-produk bernilai yang menumbuhkan kesetiaan, para manajer perlu meyakini bahwa mereka memikul suatu tingkat resiko yang dapat ditoleransi. Modul 10 memperkenalkan kerangka resiko untuk menilai secara menyeluruh resiko mana saja suatu LKM rentan terhadapnya, juga suatu sistem untuk mengendalikan resiko-resiko tersebut. Modul 11 mendiskusikan strategi untuk mencegah terjadinya tunggakan, dan, apabila itu terjadi, untuk memperbaiki keadaan. Dengan menggunakan pendekatan pencegahan dan pendeteksian yang sama, Modul 12 menyediakan pedoman untuk mengendalikan resiko kecurangan staf dan keamanan. Modul 13, yang terakhir di bagian ini, memperkenalkan strategi untuk mengendalikan resiko eksternal yang tidak dapat hindarkan oleh LKM, tetapi perlu persiapan untuk menghadapinya.

IV. Arsitektur Organisasi. Suatu lembaga keuangan mikro perlu dibangun sebagai layaknya seorang arsitek merancang dan mendirikan sebuah gedung. Diperlukan suatu rencana yang memadukan rancang bangun organisasi dengan manusia yang mengisi strukturnya, seraya mempertimbangkan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan mereka yang berada di luar organisasi. Buku panduan ini menggunakan metafora arsitektur organisasi untuk menjelaskan tiga isu yang harus ditangani secara bersama apabila berniat meningkatkan kinerja: bagaimana meningkatkan manajemen sumberdaya manusia (Modul 14); bagaimana secara proaktif memantapkan budaya lembaga (Modul 15); dan bagaimana merancang suatu struktur organisasi yang efektif (Modul 16). Menyatukan tiga topik ini, Modul 17 menggali kegunaan arsitektur organisasi dalam mengendalikan pertumbuhan.

V. Ke Arah efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi. Bagian terakhir ini memperkenalkan berbagai strategi untuk mendorong efisiensi dan produktivitas dalam upaya meminimalkan pengaruh saling-mengurangi (*trade-offs*) yang dihadapi LKM apabila mereka berupaya menyediakan layanan keuangan yang bernilai dalam jangka panjang. Setelah memperkenalkan konsep dan pengukuran efisiensi dan produktivitas (Modul 18), seksi ini meneliti strategi pemacu untuk insentif kinerja (Modul 19), teknologi baru (Modul 20), dan manajemen perubahan (Modul 21). Untuk mendorong peningkatan efisiensi lebih lanjut, Modul 22 menerangkan teknik untuk mengalokasikan biaya dan menetapkan harga, dan Modul 23 menggambarkan pentingnya rencana, anggaran dan laporan. Modul 24 mengulang tugas manajer yang disajikan di modul pertama, mempertimbangkan tantangan-tantangan yang mungkin dialami para manajer di dalam upayanya melaksanakan tugas-tugas tersebut, dan merangkum piranti-piranti dalam buku ini yang dapat membantu mereka dalam mengatasinya.

Walaupun panduan ini meliputi berbagai topik yang cukup luas, tetapi tetap ada beberapa isu kunci manajemen yang tidak dibahas, termasuk manajemen keuangan dan akunting, mobilisasi sumberdaya, dan aspek sistem dari pengelolaan informasi. Isu-isu ini tidak dimasukkan karena lebih merupakan topik teknis di mana bahasan yang singkat mungkin malah lebih membingungkan daripada membantu.

Dengan merangkum banyak topik dalam terbitan yang relatif singkat ini, buku ini mengandung resiko untuk meninggalkan beberapa pembaca yang menginginkan yang lebih detail. Sebagai konsekuensinya, tiap bab diakhiri dengan daftar materi bacaan tambahan, kebanyakan tersedia di internet, di mana manajer yang ingin tahu dapat menjelajahnya secara mendalam.



Akronim

ABA	Alexandria Business Association (Egypt)=Asosiasi Bisnis Aleksandria (Mesir)
ABC	Activity-based costing=Penetapan harga berdasarkan aktivitas
ABCD	Anticipate objections, benefitize, categorize, develop plans =Mengantisipasi keluhan, memanfaatkan, mengkategorikan, dan mengembangkan rencana
ACB	Akiba Commercial Bank (Tanzania)
ACLEDA	Association of Cambodian Local Economic Development Agencies=Asosiasi Lembaga Pembangunan Ekonomi Lokal Cambodia
ACP	Acción Comunitaria del Perú
ADEMI	Asociación para el Desarrollo de Microempresas (Republik Dominika)
AE	Administrative expense rate=Tingkat biaya administrasi
AFMIN	Africa Microfinance Network=Jaringan Keuangan Mikro Afrika
AGFUND	Arab Gulf Programme for United Nations Development Organizations=Program Jazirah Arab dari Organisasi Pembangunan PBB
AIDS	Acquired Immuno deficiency Syndrome=Penyakit penurunan daya tahan tubuh
AIMS	Assessing the impact of microenterprise services= Mengevaluasi dampak layanan usaha mikro
AMFIU	Association of Microfinance Institutions of Uganda=Asosiasi Lembaga Keuangan Mikro Uganda
AROA	Adjusted return on assets=Imbal-Hasil atas Aset - disesuaikan
ASA	Association for Social Advancement (Bangladesh)=Asosiasi untuk Kemajuan Sosial (LSM besar Bangladesh)
ASA	Activists for Social Alternatives (India)=Aktivis untuk Alternatif Sosial (LSM India)
ASCA	Accumulating savings and credit association=Arisan tidak-bergulir atau Arisan "Call"
ATH	A Toda Hora
ATM	Automatic teller machines=Anjungan Tunai Mandiri
BAAC	The Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (Thailand)=Bank untuk Pertanian dan Koperasi Pertanian
BASIX	Bharatiya Samruddhi Finance Ltd. (India)
BCS	Banco Caja Social (Colombia)

BDS	Business Development Services=Layanan Pengembangan Usaha
BEME	Banestado Microempresa (Chile)
BKD	Badan Kredit Desa (Indonesia), terdiri dari Lumbung Desa dan Bank Desa, didirikan di zaman Belanda, sampai sekarang masih beroperasi di Jawa dan Madura
BRI	Bank Rakyat Indonesia
BURO	Bangladesh Unemployed Rehabilitation rganization=Organisasi Rehabilitasi Penganggur Bangladesh
CA	Cost allocation=Alokasi biaya
CAMEL	Capital adequacy, Asset quality, Management, Earnings,and Liquidity management= Kecukupan modal, Manajemen, Pendapatan dan Likuiditas (faktor penilai tingkat kesehatan bank)
CARD	Centre for Agricultural Research and Development (Philippines)=Pusat Penelitian dan Pengembangan Pertanian (Filipina)
CARD MRI	CARD Mutually Reinforcing Institutions (Philippines)=Lembaga Saling Memperkuat CARD (Filipina)
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc.=Koperasi untuk Bantuan dan Pemulihan Di mana Saja (sebuah LSM internasional)
CD	Certificate of deposit=Sertifikat Deposito
CEO	Chief executive officer=Direktur Utama, pemimpin eksekutif tertinggi di suatu perusahaan
CEP	Capital Aid Fund for the Employment of the Poor (Viet Nam) = Dana Bantuan Modal untuk Mempekerjakan Rakyat Miskin (Vietnam)
CF	Cost of funds rate=Tingkat biaya dana
CFC	Commercial finance company=Perusahaan pembiayaan komersial
CFS	Community financial services=Layanan keuangan masyarakat
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest=Kelompok Konsultatif untuk Membantu yang Paling Miskin (Lembaga anggota kelompok Bank Dunia yang menangani keuangan mikro)
CMAC	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Peru)
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo (Peru)
CRIF	Community Reinvestment Fund=Dana Reinvestasi Masyarakat
CRS	Catholic Relief Services=Layanan Pemulihan Katolik (sebuah LSM internasional)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development=Bank untuk Rekonstruksi dan Pembangunan Eropa
EDPYME	Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (Peru)



EG	Enterprise group=Kelompok usaha
ESOP	Employee stock ownership programme=Program pemilikan saham untuk pegawai
FFP	Private financial funds (Bolivia)=Dana keuangan swasta, semacam BPR-nya Bolivia
FGD	Focus group discussion=Diskusi kelompok terarah
FINCA	Foundation for International Community Assistance=Yayasan Untuk Bantuan Masyarakat Internasional
FOCCAS	Foundation for Credit and Community Assistance (Uganda)=Yayasan untuk Kredit dan Bantuan Masyarakat (Uganda)
FS	Financial services=Layanan keuangan
FSA	Financial service association=Asosiasi Jasa Keuangan
FSS	Financial self-sufficiency=Keswadayaan finansial
FUCAC	Federación Uruguay de Cooperativas de Ahorro y Créditos (Uruguay)
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible (Colombia)
GNP	Gross national product=Produk Nasional Bruto
HIV	Human immunodeficiency virus=Virus penyebab menurunnya kekebalan tubuh
HR	Human resources=Sumberdaya Manusia (SDM)
HRM	Human resource management=Manajemen Sumberdaya Manusia
ID	Identification=identitas diri
IFC	International Finance Corporation=Korporasi Keuangan Internasional (lembaga anggota grup Bank Dunia untuk pengembangan sector swasta)
II	Investment income=Pendapatan investasi
ILO	International Labour Organization=Organisasi Perburuhan Internasional
ISO	The International Organization for Standardization=Organisasi Internasional untuk Standarisasi
IVR	Interactive voice response=respons suara interaktif
K	Capitalization rate=tingkat kapitlisasi
KBS	Krishna Bhima Samruddi (India)
KPOSB	Kenya Post Office Savings Bank=Bank Tabungan Pos Kenya
LIF	Loan insurance fund=Dana asuransi kredit
LIP	Local Initiatives Project=Proyek Inisiatif Lokal
LL	Loan loss rate=Tingkat kemacetan kredit

M&A	Mergers and acquisitions=Merjer dan akuisisi
MBB	MicroBanking Bulletin=Buletin Perbankan Mikro
MBP	Microenterprise Best Practices=Praktek terbaik usaha mikro
MCO	Microcredit organization=Organisasi Kredit Mikro
M-CRIL	Micro-Credit Ratings and Guarantees India Ltd=Lembaga Pemeringkat Kredit Mikro dan Penjamain (India)
MDI	Micro deposit-taking institution (Uganda)=lembaga penghimpun tabungan mikro
MEB	Microenterprise Bank (Kosovo)=Bank Usaha Mikro
MEDA	Mennonite Economic Development Associates=Asosiasi Pembangunan Ekonomi Mennonite
MFI	Microfinance institution=Lembaga Keuangan Mikro (LKM)
MIS	Management Information Systems=Sistem Informasi Manajemen (SIM)
MSCT	Micro Savings and Credit Trust=Bank Tabungan dan Kredit
MIX	Microfinance Information eXchange=Pertukaran Informasi Keuangan Mikro
NBFI	Non-bank financial institution=lembaga keuangan bukan-bank
NGO	Non-governmental organization=Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)
NMB	National Microfinance Bank (Tanzania)=Bank Keuangan Mikro Nasional
OD	Organizational development=pengembangan organisasi
PDA	Personal digital assistants=pembantu pribadi digital
OE	Operating expense=biaya operasi
OSS	Operational self-sufficiency=keswadayaan operasional
PAR	Portfolio at risk=Portofolio beresiko
PARMEC	Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et deCrédit
PIN	Personal identification number=Nomer Identifikasi Pribadi
PKSF	Rural Employment Support Foundation (Bangladesh)=Yayasan Pendukung Tenaga Kerja Pedesaan
PMT	Performance monitoring tool=Alat pemantau kinerja
POS	Point-of-sale=Titik-penjualan
PR	Public relations=Hubungan Masyarakat (Humas)
PRA	Participatory rural appraisal=Penilaian Cepat Partisipatoris
PRIDE	Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises=Peningkatan Inisiatif Pedesaan dan Pengembangan Usaha



PRODEM	Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (Bolivia)
PRONAFIM	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Mexico)
R	Effective interest rate = suku bunga efektif
R&D	Research and development=Penelitian dan Pengembangan (Litbang)
RBP	Rural Bank of Panabo (Philippines) = Bank Pedesaan Panabo
ROA	Return on assets = Imbal hasil aset (rentabilitas usaha)
ROE	Return on equity = Imbal hasil ekuitas (rentabilitas modal sendiri)
ROSCA	Rotating savings and credit association = Arisan
RTS	Remote transaction system = Sistem transaksi jarak jauh
SATM	Smart automatic teller machines = Anjungan Tunai Mandiri dari Smart
SEEP	Small Enterprise Education Programme = Program Pendidikan Usaha Kecil
SEF	Small Enterprise Foundation (South Africa) = Yayasan Usaha Kecil
SHG	Self-help groups = Kelompok Swadaya Masyarakat
SKS	Swayam Krishi Sangam (India)
SMART	Specific, measurable, achievable, realistic and time-bound
SMS	Short message service = Layanan pesan singkat
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats = Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman)
TPB	Tanzania Postal Bank = Bank Pos Tanzania
TQM	Total quality management = Manajemen Kualitas Total
UMU	Uganda Microfinance Union = Serikat Pekerja Keuangan Mikro Uganda
UN	United Nations = Perserikatan Bangsa-Bangsa
US\$	United States dollar
USAID	United States Agency for International Development = Badan Pembangunan Internasional Amerika Serikat
USP	Unique selling proposition=Tawaran penjualan unik
VIP	Very important person = Orang Sangat Penting
WOCCU	World Council of Credit Unions = Pusat Koperasi Kredit Sedunia
WWB	Women's World Banking=Perbankan Dunia milik Perempuan
XAC	Golden Fund for Development (Mongolia)=Dana Emas untuk Pembangunan (Mongolia)



I Pengantar Manajemen Keuangan Mikro

1	Tugas Manajer	2
1.1.	Apa yang dimaksud dengan Manajemen?	2
1.2.	Empat Fungsi Manajer	3
1.3.	Gaya Manajemen	7
1.4.	Apa yang Membuat Seorang Manajer Efektif?	9
2	Layanan Keuangan dan Rakyat Miskin	19
2.1.	Ragam Layanan Keuangan	19
2.2.	Produk Khusus Keuangan Mikro	22
2.3.	Jangkauan Pelayanan dan Kelestarian	24
2.4.	Enam Tingkat Jangkauan Pelayanan	24
3	Pilihan Bentuk Kelembagaan	28
3.1.	Tipologi Lembaga Keuangan Mikro	28
3.2.	Implikasi dari Bentuk Kelembagaan	38
3.3.	Perubahan Bentuk Kelembagaan	42
3.4.	Menggabungkan Bentuk Kelembagaan	43
	Studi Kasus: MiBanco, Peru	48
4	Arah Strategi	52
4.1.	Visi	52
4.2.	Misi	53
4.3.	Nilai-Nilai	56
4.4.	Tujuan	57
4.5.	Kesimpulan	59

1. Tugas Manager

Hampir di setiap hari kerja, seorang manajer keuangan mikro menggunakan waktunya untuk melakukan berbagai kegiatan; berbicara dengan nasabah, mempersiapkan laporan, mengawasi, melatih dan mendisiplinkan pegawai; mengambil keputusan; menjawab telepon dan surat; menghadiri pertemuan; menjual jasa; menandatangani kertas kerja; mengumpulkan informasi dan lain-lain. Kegiatan yang beragam ini mengaburkan pengertian para manajer sendiri tentang apa yang sebenarnya menjadi tugas mereka.

Selama seorang manajer tetap merasa tidak jelas akan peran dan tanggung jawabnya, kemampuannya untuk mencari dan menggunakan alat dan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerjanya menjadi terbatas. Oleh karena itu, modul pertama ini memberikan klarifikasi apa tugas manajer dan bagaimana dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Ini memberikan kerangka dengan manajer dapat menemu-kenali bagaimana cara menjalankan tugasnya dengan lebih baik dari apa yang telah dilakukan saat ini. Modul ini menjelaskan empat hal;

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen?
2. Empat fungsi manajemen
3. Gaya manajemen
4. Apa yang membuat seorang manajer efektif?

1.1. Apa yang dimaksud dengan Manajemen?

Terdapat banyak definisi manajemen, tetapi definisi yang paling jelas dan relevan dalam konteks keuangan mikro adalah

Manajemen = Proses untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain

Terdapat dua komponen penting pada definisi ini: pertama, “menyelesaikan pekerjaan”, dan kedua, bekerja “dengan dan melalui orang lain.” Apa yang membedakan para manajer bukanlah bagaimana kerasnya mereka bekerja atau jenis pekerjaan yang dilakukan, tetapi lebih kepada apakah mereka memperoleh hasil atau tidak. Komponen yang kedua, untuk menyelesaikan tugas manajer keuangan mikro harus berinteraksi, berkomunikasi dan melakukan kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk nasabah, teman sejawat, bawahan, pengawas, mitra dan pemasok.

Pekerjaan manajer, pada intinya, adalah untuk menghasilkan suatu kinerja. Jenis kinerja yang diperlukan akan bervariasi tergantung kepada tujuan lembaga, harapan pemilik, kondisi lingkungan dan lebih banyak lagi. Jadi setiap manajer ditugasi untuk menghasilkan sekumpulan hasil tertentu dan dia akan dinilai berdasarkan pada seberapa jauh dia dapat mencapai hasil tersebut. Manajer berupaya untuk meningkatkan kinerja – apakah itu



kinerja mereka sendiri, kinerja dari satuan kerja mereka, atau kinerja dari seluruh lembaga – harus dipastikan terdapat kejelasan tentang hasil yang diharapkan sebelum berusaha mencari jalan untuk mencapainya.

1.2. Empat fungsi Manajer

Manajer menyelesaikan tugas mereka dengan memenuhi empat fungsi utama: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi.

Fungsi Perencanaan

Manajemen yang efektif dimulai dari perencanaan. Perencanaan memungkinkan manajer memastikan bahwa hal yang benar telah dijalankan. Ini meliputi:

- Menilai keadaan sekarang dan memperkirakan keadaan yang akan datang
- Menemukan apa yang harus dilakukan untuk menciptakan skenario masa depan yang diharapkan
- Menetapkan tujuan dan target
- Menetapkan kegiatan dan jadwal
- Menyetujui indikator untuk pengukuran

Secara singkat, perencanaan secara keseluruhan adalah penetapan tujuan dan cara terbaik untuk mencapainya. Ada berbagai jenis rencana - penganggaran, rencana strategis, rencana bisnis, rencana operasional, proyeksi arus kas bulanan, dan lain-lain (lihat Modul 23) – yang disusun pada berbagai tingkatan dengan berbagai rentang waktu. Secara umum, semakin tinggi seorang manajer pada jenjang sebuah organisasi, semakin jauh perencanaan yang harus dilakukannya untuk masa depan. Meskipun demikian, perencanaan adalah bagian dari pekerjaan setiap manajer. Bahkan untuk manajer yang tidak memiliki otoritas untuk membuat keputusan “tingkat tinggi” pun, mereka harus memberikan kontribusi pada pengambilan keputusan dan bertanggung jawab untuk menentukan cara bagaimana timnya menyumbang dalam pencapaian tujuan lembaga.

Selama lembaga tetap kecil dan pegawai memiliki hubungan dekat dan sering berhubungan satu sama lain, fungsi perencanaan secara relatif mudah dilaksanakan. Akan menjadi lebih kompleks – dan lebih penting – seiring perkembangan lembaga. Pada lembaga keuangan mikro (LKM) yang lebih besar, seorang staf mengenal lebih sedikit rekan sejawat dan pekerjaan yang harus dikerjakannya. Pada lingkungan seperti itu, perencanaan menjadi pekerjaan yang menentukan agar dapat secara efektif melakukan koordinasi, pemilihan waktu, strategi dan keputusan dari berbagai bagian dalam lembaga. Dalam organisasi yang besar, perencanaan memberi kepastian bahwa hasil yang diharapkan dapat dihasilkan tidak hanya oleh setiap individu atau satuan kerja, tetapi oleh lembaga secara keseluruhan.

Fungsi Pengorganisasian

Dalam kapasitasnya sebagai pengorganisasi, manajer harus memastikan bahwa sumberdaya keuangan, fisik dan manusia yang dibutuhkan untuk keberhasilan rencana dikerjakan

pada tempat, waktu, kuantitas yang tepat dan digunakan secara efisien. Mereka harus mengalokasikan tugas kepada individu atau kelompok supaya terjadi kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Mereka juga harus mengordinasikan pelaksanaan tugas-tugas sehingga kegiatan yang berkaitan dapat berjalan secara lancar dan sinkron.

Manajer harus yakin bahwa setiap orang yang memberikan laporan kepadanya mengerti perannya dan pentingnya peran mereka terhadap kesuksesan lembaga. Mereka harus mendelegasikan dengan instruksi yang jelas dan petunjuk yang mencukupi. Di dalam fungsi pengorganisasian, salah satu kewajiban dari manajer adalah untuk membuat dan menjaga **saluran komunikasi** yang jelas dan cukup, tidak hanya di dalam unit yang dipimpinnya, tetapi juga dengan unit lain dan dengan tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Komunikasi yang bagus adalah vital untuk menciptakan hubungan yang produktif antara tujuan-tujuan, tugas dan orang. Jelas, mengkoordinasi hubungan yang sehat antarindividu dan tim merupakan bagian terpenting dari tugas pengorganisasian yang harus dilakukan seorang manajer. Daftar pada Kotak 1.2 merangkum isu yang harus dipertimbangkan manajer kantor cabang guna meningkatkan pelaksanaan tugas pengorganisasian.

Kotak 1.1. Peranan Manajer

Cara lain untuk melihat tanggung jawab manajer adalah dengan melihat peranan yang harus dilakukan seorang manajer. Hal ini diklasifikasikan menjadi tiga kategori oleh Mintzberg dalam publikasinya tahun 1973, *The Nature of Managerial Work*:

Peran Antarpribadi (Interpersonal)

- **Tokoh kunci (figurehead)**: melakukan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu dan menyampaikan penghargaan
- **Peminpin (leader)**: terlibat dalam pelatihan, konseling dan memotivasi staf
- **Penghubung (liaison)**: dengan nasabah, pemasok dan lainnya di luar organisasi

Peran Informasi

- **Pemantau (monitor)**: mengumpulkan informasi dengan cara mendengarkan, membaca, menghadiri pertemuan dan mengamati secara visual
- **Juru-penerang (disseminator)**: dari informasi, terutama kepada personel pada satuan kerja
- **Perwakilan (representative)**: menaruh perhatian atas penyebar-luasan informasi lengkap tentang departemen yang dipimpinnya kepada manajemen yang lebih tinggi, departemen lain, dan orang lain diluar organisasi

Peran Pengambilan Keputusan

- **Analisis (analyst)** dari isu dan masalah sebagai dasar untuk memastikan bahwa keputusan yang benar akan diambil
- **Wirausahawan (entrepreneur)** : mengambil resiko dan memulai perubahan
- **Penangan gangguan (disturbance handler)**: berurusan dengan kejadian yang tidak terduga dan dampaknya
- **Pembagi sumberdaya (resource allocator)**: memastikan bahwa sumberdaya masing-masing unit terdistribusi sehingga tugas bisa terlaksana dengan efisien dan efektif
- **Juru-runding (negotiator)**: memastikan bahwa berurusan dengan pihak lain tidak merugikan satuan kerja sendiri

Penengah (arbitrator): menaruh perhatian kepada identifikasi dan penyelesaian konflik



Fungsi Kepemimpinan

Untuk memenuhi fungsi kepemimpinan, manajer membantu memastikan bahwa orang lain menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Bagaimanapun juga, manajer bukanlah manajer bila mereka berusaha untuk melaksanakan semuanya oleh mereka sendiri. Manajer yang efektif akan memberikan petunjuk yang memadai dan memberikan

Kotak 1.2. Pertanyaan bagi Manajer Kantor Cabang dalam Pengorganisasian

- Apakah tim anda siap untuk melaksanakan bagian rencana yang menjadi tanggung jawab anda?
- Apakah anda setuju pada penentuan waktu untuk melaksanakannya dan mampu menyelesaikannya tepat waktu?
- Adakah departemen atau unit lain siap mengerjakan apa yang akan diselesaikan oleh tim anda?
- Apakah pegawai anda sudah cukup dilatih?
- Apakah mereka memiliki motivasi untuk menjalankan tugas?
- Apakah mereka memiliki peralatan dan piranti yang diperlukan?
- Apakah setiap anggota tim memiliki jalur komunikasi lebih dari satu jalur dengan anda?
- Apakah seluruh staf memiliki fotokopi dari bagan organisasi saat ini? Apakah bagan tersebut secara jelas menggambarkan hubungan antarindividu dan peranannya?
- Apakah setiap orang memiliki rincian tugas (job description) tertulis yang berlaku? Apakah itu menjelaskan dengan tepat seluruh tanggung jawab pekerjaan?
- Apakah anda menetapkan garis otoritas dan informasi yang jelas dalam unit anda? Apakah semua orang mengetahui kepada siapa mereka bertanggung jawab dan bagaimana arus informasi harus berjalan?
- Apakah seluruh pegawai memiliki salinan dari kebijakan dan prosedur? Apakah itu sudah dievaluasi kembali?
- Apakah anda mendelegasikan otoritas kepada bawahan berdasarkan hasil yang diharapkan dari mereka?

motivasi kepada orang lain dalam tim sehingga setiap orang dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan hasil yang diharapkan. Manajer melakukan ini melalui:

- Menyuarakan visi yang memberikan inspirasi
- Memberikan contoh
- Menetapkan prioritas
- Melatih, memberikan saran dan mendorong pegawai untuk melakukan aktivitas
- Memberi petunjuk yang tepat, harapan dan kebijakan
- Menciptakan lingkungan di mana orang lain dapat berkembang
- Membantu orang untuk beradaptasi dan berubah
- Memperlihatkan pemikiran yang inovatif dan pemecahan masalah
- Mempromosikan semangat tim

Setiap manajer memiliki fungsi kepemimpinan (lihat Kotak 1.3). Bagaimanapun, tidak

peduli berbakat dan termotivasinya karyawan, mereka tetap memerlukan petunjuk tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan lembaga. Mereka pasti akan menghargai suntikan energi untuk membantu mereka mempertahankan momentum dan mendorong mereka mencapai jenjang lebih tinggi.

Kotak 1.3. Pemimpin, Manajer, dan Pengawas: Tiga Peran yang harus dimainkan oleh semua yang mempunyai tanggung jawab kepada kelompok

Kepemimpinan, manajemen, dan pengawasan bukan terkait langsung dengan siapa diri anda, tapi dengan perilaku dan peran anda. Seluruh dialog tentang perbedaan antara manajer dan pemimpin, apakah yang satu lebih baik dari yang lain, tentang apakah kita memerlukan keduanya, dan apakah organisasi memerlukan salah satu atau keduanya sesungguhnya melupakan suatu hal yang lebih penting.

Sejak anda bertanggung jawab atas kinerja suatu kelompok, kehidupan anda akan berubah. Sebelumnya, pada saat anda hanyalah seorang anggota kelompok, anda memiliki kuasa penuh atas apa yang anda lakukan untuk mencapai suatu hasil yang lebih baik. Begitu anda bertanggung jawab atas sekelompok orang dan kinerja mereka, 'kekuasaan' tersebut hilang dan digantikan oleh 'pengaruh'.

Kenyataannya, semakin tinggi posisi anda pada struktur organisasi, semakin kurang kekuasaan yang anda miliki (dalam hal kemampuan untuk secara langsung menciptakan hasil) dan anda lebih mempunyai pengaruh. Artinya apa yang anda lakukan dan apa yang anda katakan mempunyai dampak lebih besar karena orang memberikan perhatian yang lebih besar. Anda juga bertanggung jawab terhadap kinerja orang-orang lain dalam tiga hal yang berbeda. Tiga hal tsb yaitu peran kepemimpinan, peran manajemen dan peran pengawasan anda.

Pengawasan mungkin merupakan yang termudah untuk dimengerti. Dalam pengawasan, anda berurusan dengan orang dan tugas. Pada tingkat organisasi apa pun, anda akan mempunyai pekerjaan pengawasan. Anda akan membawahi orang yang bertanggung jawab langsung kepada anda dan anda akan berbicara langsung tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana mereka akan melakukannya. Itulah pengawasan.

Dalam peran **manajemen**, anda akan berurusan dengan kelompok-kelompok dan prioritas-prioritas. Anda akan mengurus masalah penjadwalan waktu dan bagaimana mengalokasikan sumberdaya yang terbatas ke proyek yang harus anda selesaikan. Perspektif perencanaan menjadi taktis. Anda akan mencari cara mencapai tujuan yang merupakan bagian dari tujuan organisasi di dalam porsi tertentu dari organisasi.

Sekarang kita sampai pada **kepemimpinan**, istilah ini hampir memiliki konotasi mistis pada 20 tahun terakhir. Kepemimpinan, dan peran kepemimpinan anda adalah mengenai tujuan dan arah. Di dalam peran kepemimpinan, anda berurusan dengan isu-isu strategis. Isu strategis adalah sesuatu yang mempengaruhi keseluruhan organisasi. Apabila anda berada pada posisi puncak organisasi, berarti keseluruhan organisasi. Tetapi, bila anda pimpinan sub-unit yang lebih kecil, seperti divisi atau kantor, strategi adalah apa yang anda lakukan yang mempengaruhi keseluruhan sub-unit.

Seiring dengan kenaikan anda pada hirarki organisasi, anda mungkin akan memiliki proporsi waktu yang lebih banyak untuk peran kepemimpinan dan proporsi lebih sedikit untuk peran pengawasan dan manajemen. Tetapi, di mana pun anda berada, apabila anda bertanggung



jawab atas suatu kelompok, maka anda bertanggung jawab untuk kepemimpinan, manajemen dan pengawasan.

Ada satu hal kunci lagi di sini. Anda tidak mempunyai pilihan apakah akan menjadi seorang pemimpin atau tidak. Anda menjadi pemimpin karena itulah yang diharapkan orang-orang yang bekerja untuk anda. Mereka akan mengikuti tujuan dan arah yang anda pilih. Mereka juga mengharapkan agar anda menjadi manajer dan pengawas. Mereka mengharap anda memilih prioritas dari berbagai prioritas yang ada. Mereka mengharapkan agar anda memberi arah dalam melakukan tugas mereka. Rahasiannya adalah pada pemilihan kombinasi antara peran-peran yang anda lakukan dan pengembangan alat dan teknik yang akan anda perlukan untuk mengisi peran tersebut secara efektif.

Sumber: Diadaptasi dari Bock, 2003.

Fungsi Pengawasan

Fungsi keempat dari manajemen adalah fungsi mengendalikan (*control*) di mana kadang-kadang disebut fungsi pengawasan. Di dalam bidang ini, manajer bertanggung jawab untuk:

- Selalu memperhatikan semua hal
- Memastikan agar segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana
- Mengukur hasil
- Membandingkan antara hasil sesungguhnya dan harapan
- Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang mendekati harapan
- Memberikan laporan sehingga dapat membantu orang lain mengikuti kinerja yang diinginkan

Penggunaan kata “*control*” (mengendalikan) bisa disalah artikan untuk mendeskripsikan fungsi ini. Beberapa manajer membuat kesalahan karena berfikir bahwa tugasnya adalah mengontrol staf – untuk memastikan bahwa mereka datang kerja tepat waktu dan tidak pulang awal, bahwa tugas administratif selesai dikerjakan, dan bahwa staf mematuhi peraturan dan sebagainya. Terdapat dua masalah utama dengan pendekatan ini: pertama, akan menurunkan/menghilangkan motivasi stafnya; dan kedua, hanya dapat dilakukan secara terbatas pada beberapa orang saja.

Seperti dijelaskan pada bab IV manual ini, LKM perlu manajer yang merupakan fasilitator, mengawasi tim pekerja yang sebagian besar dapat mengatur dirinya sendiri, sehingga rasio-rasio manajemen dapat ditingkatkan (oleh karenanya biaya administratif akan turun), sehingga staf dapat dipertahankan dan produktivitasnya dapat dimaksimumkan. Upaya untuk mengendalikan orang seperti dalang mengatur wayangnya hanya dapat mencapai hasil jangka pendek, tetapi tidak akan dapat menciptakan lingkungan di mana orang berkeinginan untuk menyumbangkan gagasan dan energi mereka sebaik mungkin.

Fungsi pengawasan, oleh karena itu, bertujuan untuk memastikan bahwa tugas manajer terpenuhi – bahwa hasil yang diinginkan benar-benar tercapai – dan tidak dengan cara mendominasi atau memanipulasi bawahan. Pengawasan memperhatikan pemantauan kesejahteraan staf dan kinerjanya, juga pembayaran angsuran pinjaman dan jumlah nasabah, dan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif.

1.3. Gaya Manajemen

Saat manajer menggunakan pendekatan yang berbeda pada fungsi kontrol, maka mereka juga dapat menggunakan pendekatan yang berbeda pada fungsi manajemen lainnya. Berbagai bentuk pendekatan yang berbeda ini disebut ‘gaya manajemen’, dan kepustakaan manajemen bisnis menemu kenali enam pendekatan, yaitu: otokratis, karismatis, birokratis, demokratis, bebas-merdeka dan suportif.

Tidak ada satu gaya pun yang lebih baik dibandingkan yang lainnya, tetapi masing masing memiliki kekuatan dan kelemahan, seperti terlihat pada tabel 1.1. Beberapa gaya lebih tepat untuk lingkungan tertentu dibandingkan yang lainnya, seperti:

- Pendekatan yang cenderung mengarahkan (direktif) diperlukan apabila bawahan juga bersifat otoriter atau bila kebijakan dan prosedur lembaga tidak jelas.
- Gaya yang mendukung (suportif), gaya membina, tepat untuk pekerjaan yang membuat frustrasi atau pengulangan sehingga oleh karenanya pegawai memerlukan sentuhan kemanusiaan secara berkelanjutan
- Kepemimpinan yang partisipatif berjalan baik apabila tugas kurang jelas dan pegawai harus bekerja secara otonom
- Dalam situasi kritis, pemimpin yang kuat diperlukan untuk memimpin organisasi keluar dari masalah; ini berlawanan dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif.

Tabel 1.1. Gaya Manajemen

Gaya	Deskripsi	Kekuatan	Kelemahan
Otokratis	Kuat, penguasa yang berorientasi pada hasil, sehingga segala sesuatu bisa tercapai	Cepat dalam mengambil keputusan, menghasilkan hasil sesuai rencana	Perputaran staf tinggi, pergantian pimpinan sulit
Karismatis	Memimpin dengan memberi contoh dengan kepribadian yang dinamis	Memberi inspirasi dan motivasi kepada staf sehingga menyenangkan lingkungan kerjanya	Tidak ada disiplin dan fokus, harapan mungkin tidak realistis, pergantian pimpinan mungkin sulit
Birokratis	Mengikuti aturan dan memastikan orang lain juga mengikuti	Resiko kecil, mengurangi keraguan, menghindari favoritisme	Tidak ada kreativitas, dan tidak berjiwa wirausaha
Demokratis	Secara aktif mengikut sertakan bawahan dalam pengambilan keputusan	Sangat partisipatif, memfasilitasi penggantian/ regenerasi	Menghabiskan banyak waktu, lebih ke orientasi-proses daripada orientasi-hasil
Bebas-merdeka (Laissez-faire)	Memberikan staf kebebasan penuh untuk mencapai hasil	Memberi keleluasaan inisiatif dan kreativitas staf	Resiko tinggi karena tanda-tanda kegagalan datang terlambat
Suportif	Membantu staf secara emosional dan profesional	Memberi motivasi staf yang berkembang secara tetap	Hasil lembaga dapat dikompromikan dengan kebutuhan pribadi



Lebih lanjut, orang yang berbeda akan memiliki respons yang lebih baik dengan pendekatan yang berbeda. Fuchs (2001) menulis dalam *Changing Ladder*, "Setiap orang yang anda pimpin akan memberi anda suasana, kesempatan, dan tantangan. Ini penting untuk memahami apa yang dapat memotivasi orang dan memberikan perlakuan yang sesuai. Manajer yang efektif akan berhubungan dengan anggota timnya dengan cara yang khusus untuk setiap orang tersebut. Anda tidak perlu mengembangkan gaya yang seluruhnya berbeda atau waktu khusus untuk tiap orang, tetapi harus memahami bahwa apa yang sesuai untuk sebagian orang mungkin tidak sesuai untuk orang lain. Bagaimana cara anda berbicara, memberikan tanggapan, dan menggunakan bahasa tubuh akan merupakan pesan penting bagi anggota tim anda, oleh karena itu harus selalu sadar bahwa mereka adalah individu-individu yang berbeda dan memikirkan pendekatan apa yang paling sesuai pada saat anda berhubungan dengan mereka."

Menariknya, manajer laki-laki dan perempuan cenderung untuk memiliki gaya manajemen yang berbeda, meskipun perbedaan tersebut tidak menyolok. Menurut penelitian Eagly dan Johnson (1990), manajer perempuan memiliki kecenderungan pada gaya demokratis dan partisipatif dibandingkan dengan manajer laki-laki, yang lebih cenderung memerintah atau mengarahkan. Ironisnya, pendekatan partisipatif untuk kepemimpinan lebih disukai oleh guru-guru manajemen, yang sebagian besar adalah laki-laki!

Untuk menjalankan tugas, manajer perlu untuk memperhatikan gaya manajemen. Jelasnya, mereka harus bersifat luwes dan mengembangkan kemampuan untuk mengadopsi gaya yang berbeda pada saat keadaan membutuhkannya. Mereka harus mengenali bahwa laki-laki dan perempuan cenderung untuk memiliki respon yang berbeda dengan gaya yang berbeda, dan menyesuaikan pendekatannya. Mereka harus menyadari akan gaya manajemennya yang dominan, yang cenderung mereka pergunakan lebih sering dibandingkan yang lain, sehingga dapat memperbaiki kelemahan mereka.

1.1. Apa yang Membuat Manajer Efektif?

Seperti disimpulkan dari diskusi tentang gaya manajemen, tidak ada definisi yang universal tentang apa manajemen yang baik. Manajer dengan gaya dan metode yang sangat berbeda dianggap paling efektif. Lalu apa yang menyebabkan mereka berhasil? Salah satu aliran pemikiran mengajukan hipotesis bahwa sukses datang dari kepemilikan serangkaian ketrampilan atau karakteristik tertentu. Para pakar mengembangkan daftar panjang ciri manajer yang efektif (seperti contoh, lihat Kotak 1.4), tetapi tidak semua manajer yang sukses memperlihatkan ciri-ciri tersebut. Jadi, daftar tersebut memberikan panduan yang terbatas mengenai ketrampilan apa yang harus dikembangkan manajer agar menjadi manajer yang efektif.

Dengan membandingkan daftar dari penelitian berdasarkan ciri-ciri bawaan, terdapat dua ciri yang hampir selalu muncul – kemampuan untuk berkomunikasi dan kemampuan untuk mendelegasikan. Kedua ciri ini akan didiskusikan lebih lanjut di bawah ini.

Kotak 1.4: Karakteristik Manajer yang Efektif

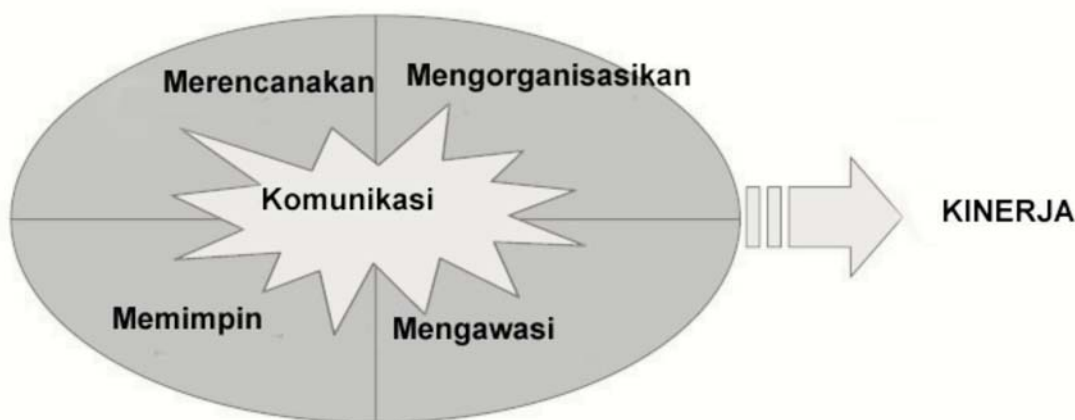
- | | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| • Pandai (Intelligent) | • Fokus | • Berkomunikasi |
| • Percaya Diri | • Persuasif | • Menaruh perhatian, "Inklusif" tidak "eksklusif" |
| • Integritas | • Berani memutuskan | • Konsisten |
| • Berjiwa sosial | • Berpendirian teguh (Determined) | • Baik hati |
| • Berpenampilan Positif | • Menyemangati | • Pemberani |
| • Mempunyai pertimbangan yang baik | • Cerdik (Shrewd) | • Kalem |
| • Kreatif | • Berfungsi-silang (Cross-functional) | • Antusias |
| • Teratur (Organized) | • Adil (Fair) | • Responsif |
| • Bersedia belajar | • Efisien | • Realistis |
| • Memecahkan masalah | • Berorientasi hasil | |
| • Mau mendelegasikan | • Memfasilitasi | |

Komunikasi

Ketrampilan berkomunikasi tercermin dalam berbagai bentuk. Seorang Manajer mungkin cukup bagus dalam mendengarkan, membuat argumentasi yang persuasif, memberikan kritik yang mendorong motivasi, atau sekedar membuat orang lain merasa nyaman dalam berbagi gagasan dan pendapat. Yang paling penting untuk mencapai sukses adalah kemampuan mendorong arus informasi agar berjalan lancar sehingga dapat menelorkan hasil.

Tidak ada satupun dari empat fungsi manajer yang dapat dilakukan tanpa komunikasi yang baik. Sebagai contoh, manajer tidak dapat memimpin siapa pun, di mana pun, dengan hanya memberikan arahan yang strategis. Mereka juga harus memberikan arahan serupa kepada orang-orang yang bekerja sama dan bekerja untuk mereka. Hubungan serupa berlaku juga untuk ketiga fungsi yang lain. Pada kenyataannya, komunikasi adalah perekat yang mengikat keempat fungsi manajemen menjadi satu, dan oleh karenanya, merupakan alat yang tak dapat digantikan dalam meningkatkan kinerja (lihat gambar 1.1.)

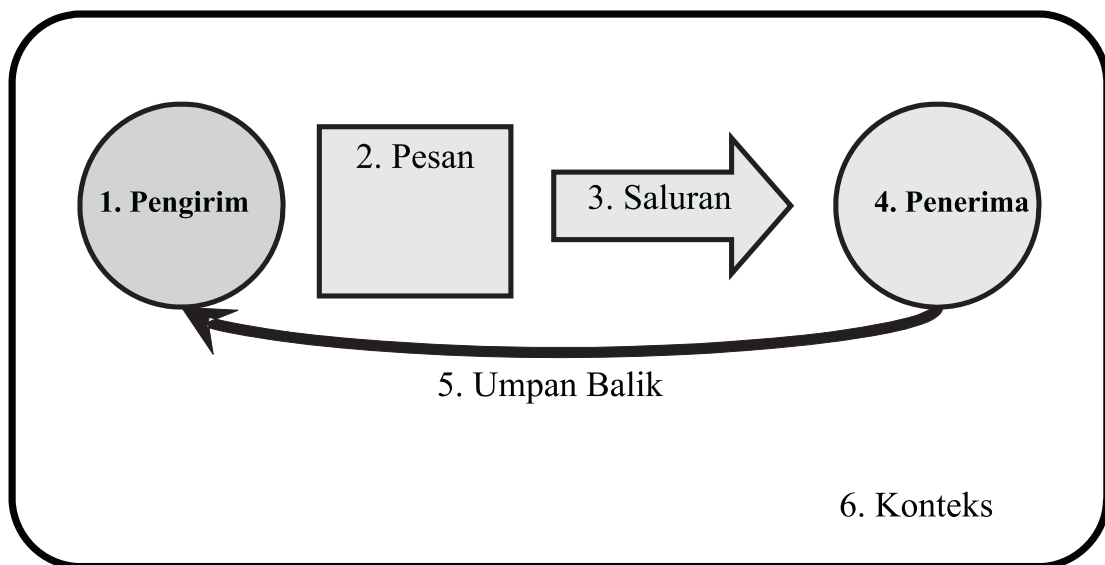
Gambar 1.1. Tugas Manajer





Kewajiban manajer untuk memfasilitasi komunikasi tidak dapat diremehkan. Tidak hanya manajer harus dapat menyampaikan informasi, tetapi mereka juga harus membangun jalur yang jelas dimana orang lain dapat berkomunikasi secara produktif. Mereka harus menjaga informasi agar mengalir sehingga pihak yang memberi dan menanggapi informasi tersebut memahami dampak dari kontribusinya.

Gambar 1.2. Proses Komunikasi



Seperti yang terlihat pada gambar 1.2., proses komunikasi dasar terdiri dari enam bagian; pengirim, pesan, jalur, penerima, umpan-balik dan konteks. Komunikasi yang rumit dapat meliputi beberapa pengirim, pesan, jalur atau penerima, tetapi proses dasarnya adalah sama. Macetnya komunikasi dapat terjadi di mana saja – mungkin karena pesan ditulis jelek; dikirim pada waktu yang salah atau dengan nada suara yang salah; interpretasi salah oleh penerima; atau karena pesan sama sekali tidak sampai.

Pembagian proses komunikasi menjadi enam bagian dapat mempermudah manajer untuk menemukan peluang untuk memperkuat komunikasi dalam unitnya, bagian atau lembaga. Seperti contohnya;

- Mereka dapat mengembangkan kemampuannya sendiri atau kemampuan orang lain dalam rentang kendali mereka untuk mengirim, merancang, menerima (seperti mendengarkan) dan merespon pesan. Tentu saja, hal ini bisa terjadi jika rencana pengembangan profesi untuk staf mengakomodasi tujuan ini, misalnya dengan bimbingan atau pelatihan.
- Mereka dapat memastikan bahwa jalur komunikasi yang efisien telah ditetapkan secara jelas, begitu pula jalur alternatif apabila jalur utama tidak berfungsi. Sebagai contoh, beberapa kantor cabang LKM mengandalkan pertemuan mingguan sebagai jalur komunikasi utama, tetapi apa yang terjadi apabila manajer atau anggota staf tidak hadir pada hari tersebut?
- Mereka dapat mengidentifikasi dan menghilangkan (atau mengurangi) hambatan dalam

berkomunikasi yang mungkin muncul dalam lingkungan kerja. Kecepatan dan kesibukan beberapa LKM beroperasi dapat menjadi hambatan komunikasi yang signifikan, ditambah interupsi dari nasabah atau telepon. Untuk menyelesaikan masalah ini, beberapa manajer mengadakan pertemuan bilateral atau pertemuan tim sebelum atau sesudah jam kerja.

- Mereka dapat mendorong umpan-balik yang efektif, baik dengan contoh maupun melalui kebijakan dan prosedur. Sebagai contoh, manajer keuangan mikro dapat menggunakan pertemuan tim untuk menggalang tanggapan bersama atas rekomendasi kebijakan baru dari kantor pusat, daripada hanya sekedar forum untuk mensosialisasikan kebijakan tersebut kepada staf.

Butir terakhir ini penting karena umpan-balik adalah satu-satunya wahana bagi pengirim informasi untuk mengetahui bahwa pesannya secara efektif telah diterima. Umpan-balik juga bermanfaat sebagai alat untuk memperbaiki komunikasi di kemudian hari, oleh karena dapat menemu-kenali ketegangan yang mungkin ada, keraguan, atau sumber penyimpangan. Sebagai tambahan, mendengarkan tanggapan orang lain dapat memberikan perspektif baru dan gagasan bagi manajer tentang bagaimana memperoleh hasil lebih baik di waktu yang akan datang. Tabel 1.2 memberikan beberapa saran khusus untuk memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif pada tiap tahap dalam proses komunikasi.

Tabel 1.2. Membuat Komunikasi lebih Efektif

1. Mengirim informasi	• Membentuk kredibilitas anda sebagai sumber informasi yang berpengetahuan • Menyampaikan dengan jelas mengapa informasi yang dikirim penting • Mengenal audiens dan mempertimbangkan berbagai perspektif (misal asumsi, perilaku, budaya) di mana audiens akan menginterpretasikan informasi anda • Menanyakan kepada pendengar untuk konfirmasi, tidak mengasumsikan bahwa pesan yang anda kirim pasti diterima, atau akan diterima sesuai yang diharapkan • Langsung, jujur dan menghormati
2. Merancang pesan	• Merencanakan lebih jauh tidak hanya pada isi, tapi juga pilih kata-kata, nada dan kemasan dengan hati-hati • Buat sesingkatnya • Kaji ulang pesan sebelum dikirim untuk menghilangkan kesalahan dan ketidakjelasan • Cek bahwa informasi dalam pesan terorganisir dengan jelas • Sertakan prioritas yang sesuai pada isi • Pertimbangkan dalam-dalam apakah anda menginginkan untuk bertanya dengan jawaban terbuka atau tertutup
3. Memilih jalur	• Pastikan terdapat berbagai jalur komunikasi dan berfungsi • Untuk tiap komunikasi, secara sadar pilih jalur yang paling strategis untuk menyampaikan pesan tertentu kepada audiens tertentu • Cek bahwa setiap orang dalam rentang kendali anda mengetahui bahwa jalur komunikasi tersedia dan mana yang akan dipakai di saat tertentu (seperti informasi seperti apa yang akan dikirim melalui memo vs email vs secara langsung) • Gunakan lebih dari satu jalur untuk komunikasi yang penting



4. Menerima informasi	• Kembangkan keahlian mendengarkan (untuk diri anda dan untuk staf) • Tunjukkan keahlian mendengarkan secara efektif (sehingga orang lain dapat belajar dan termotivasi oleh contoh anda) • Minta klarifikasi bila pesan tidak jelas, bila isi tidak konsisten, bila detil penting hilang, atau anda melihat potensi interpretasi beragan dari isi tersebut • Persilakan pengirim tahu bahwa anda menerima pesannya, untuk pesan penting atau persetujuan lakukan secara tertulis • Tanyakan untuk konfirmasi, seperti "apakah anda mengatakan bahwa sebaiknya....."
5. Mendapat-kan umpan-balik yang bermanfaat	• Perhatikan reaksi verbal dan nonverbal atas informasi dalam komunikasi • Cari umpan-balik apabila tidak secara otomatis tersedia • Mintalah konfirmasi mengenai langkah selanjutnya dan penerimaan tanggung jawab • Tanggapilah umpan-balik secara produktif (akan mendorong umpan balik di waktu mendatang) • Bersikaplah terbuka dan dengarkan sungguh-sungguh sebelum memberi respon • Adakan audit komunikasi intern kadang-kadang; cek untuk memastikan informasi berjalan dengan lancar dan hilangkan hambatan bila diperlukan
6. Memper-baiki konteks di mana alur informasi berjalan	• Ciptakan budaya yang menghargai komunikasi • Jangan mengirim informasi terlalu cepat dan terlalu banyak • Berikan (dan mintalah) keterangan latar belakang untuk memahami isi dari informasi yang dikirim atau arah yang dibuat • Bangunlah kebijakan/kebiasaan untuk mendokumentasikan keputusan penting dan komitmen secara tertulis – ini akan mengklarifikasi dan memberikan konfirmasi sekaligus memfasilitasi tindak lanjut • Pilih waktu dan tempat yang tepat untuk berkomunikasi untuk meminimalkan gangguan

Pendelegasian Wewenang

Kemampuan manajer untuk menyelesaikan pekerjaan dengan atau melalui orang lain menentukan kesuksesan dirinya. Jika hasil yang dicapai hanya dihasilkan oleh kontribusi sang manajer sendiri, maka manajer tersebut dinyatakan tidak efektif.

Seperti pada diskusi di atas, manajer dapat mengajak orang lain untuk mengerjakan pekerjaan hanya dengan cara menyuruh mereka untuk mengerjakannya, gaya manajemen ini kurang optimal untuk keuangan mikro. Agar berhasil, manajer LKM perlu untuk membentuk tim dengan produktifitas tinggi, setia dan diberi motivasi untuk membuat keputusan dalam bidangnya tanpa perlu masukan terus-menerus dari manajemen serta rajin memberikan sumbangan gagasan dan keahlian demi mencapai tujuan lembaga. Pada lingkungan ini, penting untuk mendelegasikan wewenang sedemikian rupa agar memperkuat staf.

Pendelegasian yang efektif memberi peluang staf untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sampai pada potensi penuh. Ini dasarnya merupakan kepercayaan atasan kepada bawahan sehingga mereka dapat melakukan kegiatan secara independen dan memikul tanggung jawab manajer untuk tugas tertentu. Apabila terjadi kesalahan, manajer tetap harus bertanggung jawab. Jadi, kuncinya adalah mendelegasikan sedemikian rupa agar pekerjaan dapat berjalan tetapi tidak salah jalan.

Untuk mendelegasikan secara efektif, manajer harus memastikan 3 hal:

1. Siapapun yang bertanggung jawab harus memahami **apa yang harus dicapai** dan bagaimana urutan prioritasnya.

2. Penerima delegasi memiliki **otoritas untuk melakukan hal dimaksud terlaksana**
3. Mereka mengetahui **bagaimana melaksanakannya**, apa yang perlu dilakukan, dan kapan

Untuk mencapainya diperlukan upaya yang mencakup keempat fungsi manajemen tersebut. Berikut ini adalah rekomendasi tindakan dalam tiap-tiap fungsi yang bisa membantu manajer meningkatkan kualitas pendelegasian mereka.

Perencanaan

Pada proses perencanaan, langkah pertama adalah persetujuan dengan penerima delegasi tentang jadwal laporan, ketersediaan sumber daya dan kriteria keberhasilan. Kedua, manajer sebaiknya mendelegasikan secara bertahap. Apabila penerima delegasi menerima tugas yang tidak dapat diatasinya, maka tugas tidak akan terselesaikan dan dia akan sangat kehilangan motivasi. Mulailah dengan sesuatu yang kecil kemudian berkembang dan mulai dengan tugas berikutnya sehingga akhirnya akan tambah berkembang lagi. Sebagai contoh, mungkin petugas kredit dapat saling membantu dalam mengelola tunggakan sebelum manajer cabang turun tangan. Masing-masing tugas yang didelegasikan sebaiknya cukup kompleks sehingga cukup menantang, tapi jangan terlalu banyak. Akhirnya, **jangan berharap kesempurnaan**. Perhatikan bahwa pekerjaan yang didelegasikan tidak harus diselesaikan sebaik atau sama dengan bagaimana manajer mengerjakannya. Tugas harus selesai seperti apa yang diperlukan. Dalam mendelegasikan tugas, harus disepakati dari awal standar hasil yang ingin dicapai.

Seksi ini diadaptasi dari



Blair (2006)

Pengorganisasian

Waktu mengorganisasi, manajer perlu untuk **memperhatikan perspektif jangka panjang** saat memutuskan apa yang harus didelegasikan. Akhirnya, manajer sebaiknya memberikan delegasi sebanyak mungkin untuk memajukan stafnya agar dapat sebaik manajer sekarang (lihat Kotak 1.5)

Pendelegasian juga menyangkut fasilitasi akses ke informasi. Untuk mencapai tugas yang telah diberikan, pegawai yang diberi delegasi harus memiliki pengetahuan yang cukup sebelumnya, atau mereka harus tahu dimana memperoleh pengetahuan tersebut. Sebagai contoh, manajer cabang sebaiknya memastikan bahwa petugas kredit merasa nyaman untuk menghadap dia, atau kalau petugas lain memiliki pengetahuan yang diperlukan, mereka siap dan mau untuk menerima permintaan informasi dari petugas kredit tersebut. Keberhasilan juga tergantung dari komunikasi biasa, seperti melalui laporan perkembangan.

Pertimbangkan **pendistribusian** yang tugas yang biasa dengan merata, dan bagikan yang lebih menarik semerata mungkin. Hati-hati dengan pendelegasian tidak hanya mengenai hasil kinerja dari tugas tetapi juga tanggung jawabnya. Pendelegasian tugas, bukan penugasan, yang akan memunculkan inovasi. Pastikan bahwa tugas dapat diubah, dikembangkan atau ditingkatkan sebanyak dibutuhkan atau diinginkan.



Kotak 1.5 Memilih apa yang harus didelegasikan

- Mulai dengan mengidentifikasi kegiatan yang sebelumnya anda kerjakan sebelum anda dipromosikan. Apabila anda dulu bisa melakukannya pada saat anda pada posisi lebih junior, seseorang yang lebih junior dari anda seharusnya akan bisa melakukannya saat ini.
- Tugas di mana anda berpengalaman akan lebih mudah anda jelaskan kepada orang lain. Gunakan pengalaman untuk memastikan bahwa tugas tersebut akan dikerjakan dengan baik, dibandingkan apabila anda melakukannya sendiri
- Delegasikan tugas kepada pegawai anda yang lebih berpengalaman. Ini tidak berarti bahwa anda memindahkan tanggung jawab karena mereka ahlinya, tetapi berarti bahwa keputusan awal ada di tangan mereka. Pastikan bahwa mereka menggunakan waktu cukup untuk menjelaskan keputusannya sehingga anda mengetahui kriteria mereka
- Delegasikan keputusan yang penting kepada staf, tetapi tentukan batasannya sehingga anda dapat menerima hasilnya.
- Jangan mendelegasikan fungsi personalia seperti motivasi, pelatihan dan pembentukan tim, memuji, menegur, mengkaji-ulang kinerja dan promosi. Delegasi adalah mekanisme untuk memberikan anda waktu lebih untuk memenuhi fungsi kepemimpinan yang kritis, tidak lebih.

Sumber: diadaptasi dari Blair, 2006

Memimpin

Saat mendelegasikan, **hindari membuat keputusan yang dapat dilakukan oleh penerima delegasi sendiri**. Gagasannya adalah bahwa orang lain dapat belajar untuk mengambil alih, jadi doronglah mereka untuk dapat melakukannya. Apabila manajer melatih staf untuk menerapkan kriteria yang dapat mereka lakukan sendiri (dengan contoh atau penjelasan lengkap), pekerja yang mendapat tugas dapat mencoba melakukan kontrol atas nama manajer. Sebagai contoh, pada beberapa LKM, manajer cabang tidak harus menyetujui seluruh kredit di cabangnya – tapi hanya kredit di atas jumlah tertentu. Apabila ini sejalan dengan kebijakan pengendalian intern LKM, mungkin jumlah kredit yang lebih kecil dapat disetujui oleh petugas kredit. Untuk cabang yang sibuk, ini dapat meningkatkan produktivitas karena manajer tidak selalu di tempat yang sama pada waktu yang dibutuhkan.

Manajer perlu untuk mengerti bahwa **kesalahan akan terjadi**. Dengan pemantauan yang memadai, manajer bisa mencegah sebelum terjadi keributan; kalau tidak, kesalahan tersebut adalah tanggung jawabnya. Apabila sesuatu berjalan tidak benar – misalnya petugas kredit menyetujui kredit yang tidak lancar – manajer harus mendorong pegawai atau tim yang mendapat tugas tersebut untuk memperbaikinya (dengan petunjuk yang memadai) dan memperbolehkan setiap pegawai untuk belajar dari pengalaman tersebut.

Apabila pegawai yang mendapat tugas tersebut melakukan kesalahan, dengan hati-hati jelaskan apa kesalahan mereka dan mengapa salah, hal ini akan menjadi fasilitasi pengembangan bagi karyawan. Apabila melakukan pekerjaan dengan baik, maka berikan penghargaan kepada mereka. Hal ini akan meningkatkan kebanggaan dan rasa percaya diri dan memberikan motivasi peningkatan kinerja di masa mendatang. Apabila modifikasi diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas hasil, berikan saran kepada pegawai tersebut, tetapi berikan kesempatan baginya untuk memutuskan bagaimana implementasinya. Kecuali

bila solusi dari manajer mempunyai kelebihan yang berarti dibandingkan yang dipilih oleh pekerja tersebut, maka pekerja yang bersangkutan harus menerima keputusan tersebut. Akan memberikan tambahan kecil biaya, tetapi akan memberikan hasil yang lebih besar.

Agar pendelegasian berjalan efektif, manajer harus menumbuhkan budaya di mana setiap pegawai siap menerima dan mengantisipasi masalah. Jangan pernah memberikan kritik kepada staf karena menemukan kesalahan, hanya karena tidak adanya pengamanaan. Beri penghargaan segera bagi yang menemukan dan menyelesaikan masalah, daripada menghukum mereka yang menimbulkan masalah. Beri penekanan pada uji coba dan pemantauan gagasan-gagasan.

Pengendalian

Fungsi pengendalian dalam pendelegasian cukup sulit. Manajer perlu menghindari merendahkan wewenang penerima delegasi, mereka harus pula menghindari penyalahgunaan karena manajer pada dasarnya tetap bertanggung jawab atas keluaran yang dihasilkan. Hanya dengan mengawasi apa yang dilakukan oleh penerima delegasi manajer dapat yakin bahwa akan diperoleh hasil yang positif dan kebijakan pengendalian intern terjaga. Pemantauan melalui sistem yang direncanakan sebelumnya akan lebih produktif dibandingkan dengan meminta mendadak laporan perkembangan atau selalu mengawasi ketat si penerima delegasi.

Kalau kesalahan terjadi, lakukan analisis penyebabnya sehingga semua paham kejadian atau keadaan yang menyebabkan kesalahan. Pastikan bahwa semua yang terlibat paham masalahnya, cukup yakin untuk kembali bekerja dan menerapkan prosedur untuk menghindari kejadian yang sama.

Tantangan terhadap Efektifitas

Kemampuan untuk menghasilkan, secara definisi, adalah karakteristik terpenting dari manajer yang efektif. Menurut Patrick Lencioni (1998), hal ini tidak hanya membuat sesuatu dapat terjadi, tapi juga dapat menghindarkan godaan yang timbul dalam proses menghasilkan produk. Lencioni mengidentifikasi lima godaan pada umumnya yang perlu dihindari manajer:

1. Memilih untuk melindungi ego, status atau karier seseorang daripada mengambil tindakan atau keputusan untuk memproduksi hasil.
2. Tidak menetapkan bahwa seorang teman sejawat atau bawahan bertanggung jawab dengan alasan agar disenangi
3. Berkeinginan secara berlebihan untuk “benar” sehingga semua tindakan atau keputusan ditunda sampai informasi seluruhnya lengkap di tangan.
4. Kekhawatiran akan adanya konflik atau keinginan untuk selalu dalam harmoni sehingga selalu mencegah terjadinya konflik yang produktif,



5. Berkeinginan untuk dianggap tidak rentan; menghambat orang untuk menentang gagasan orang lain; menghambat tumbuhnya kepercayaan yang sedang dibangun

Menghadapi dan menyelesaikan godaan tersebut adalah tantangan bagi setiap manajer, tapi pada umumnya merupakan tantangan bagi manajer baru. Seperti kata Fuchs (2001), perubahan dari petugas kredit, *teller* atau spesialis teknologi menjadi manajer “...tidak hanya peningkatan setingkat di tangga organisasi, tetapi juga lompatan besar ke tangga yang baru dilihat dari ketrampilan, motivasi, perspektif, tanggung jawab dan dampak kepada organisasi.”

Manajer baru harus belajar bagaimana memimpin; bagaimana melihat di luar area keahliannya untuk memahami gambaran organisasi secara lebih luas; bagaimana memberikan motivasi kepada orang lain agar bekerja efektif dalam tim maupun secara individu; bagaimana untuk mengkomunikasikan informasi penting secara jelas, ringkas dan pada waktu yang tepat; bagaimana untuk memberikan respon yang cepat dan menentukan untuk situasi yang berubah maupun juga gagasan dan kebutuhan; bagaimana menemukan pengakuan dalam konteks keberhasilan tim dan tidak bersaing dengan timnya dalam memperoleh penghargaan dan pengakuan. Mereka harus mulai melaksanakan tugasnya segera, meskipun rasa percaya dirinya rendah, mereka mengkhawatirkan reputasi mereka, mereka sangat berkeinginan agar semua berjalan dengan benar dan tidak ingin mengasingkan teman-sejawat yang tidak dipromosikan.

Untuk membantu manajer baru menjadi lebih efektif, manajer senior mungkin dapat memberikan saran berikut;

- Hanya karena seseorang adalah individu yang memiliki kontribusi kuat tidak berarti akan dengan mudah dan cepat menjadi menonjol pada posisi manajemen
- Sebagian besar manajer baru khawatir apakah mereka melakukan pekerjaan dengan benar dan baik. Manajer senior dapat mengurangi kecemasan ini dan membantu manajer baru untuk tidak menekankan pada harapan akan pengakuan kepada pencapaian diri mereka pribadi, tapi pada pencapaian tim, dengan memberikan umpan-balik sesering mungkin untuk membantu mereka meningkatkan kinerja sebagai manajer dan menumbuhkan kepercayaan diri dalam menyumbangkan baktinya dengan peran yang baru.
- Pemantauan secara dekat selama transisi manajemen dapat membuat perbedaan yang kritis dalam pemikiran tentang proses yang sedang terjadi dan menghindari potensi masalah yang dapat merusak kepercayaan diri dan kredibilitas mereka
- Mendorong manajer baru untuk mengambil keputusan atas informasi apapun yang tersedia yang memungkinkan terjadinya kegagalan yang produktif. Manajer baru perlu untuk mendapatkan pengalaman secepat mungkin untuk menumbuhkan kepercayaan dalam pengambilan keputusan. Secara umum, mereka akan belajar lebih banyak dari kesalahan dibandingkan dari keberhasilan. Manajer senior sebaiknya sabar dan membantu menganalisis efektifitas dari keputusan mereka daripada memberikan kritik kepada mereka karena membuat kesalahan
- Penting untuk mengetahui bahwa tanggung jawab untuk mendapatkan dan mengembangkan ketrampilan manajer baru terletak pada manajer baru dan atasan mereka. Investasi waktu oleh atasan untuk bersama-sama mengembangkan rencana pengembangan ketrampilan dengan tujuan tertentu dan jadwal kerja akan menghindari masalah yang mungkin muncul karena kurangnya mentor dan bimbingan.

Pesan Utama

1. Manajemen adalah proses untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain
2. Manajer mendapatkan tugas dengan memenuhi empat fungsi: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi.
3. Fungsi mengawasi adalah bukan bagaimana mengawasi staf tetapi mengawasi perkembangan menuju tercapainya hasil
4. Situasi dan orang yang berbeda menentukan penggunaan gaya manajemen yang berbeda
5. Kemampuan untuk membantu arus informasi sehingga dapat memproduksi hasil adalah krusial untuk menjadi manajer yang efektif.

Bacaan yang disarankan:

Blair, G. M. 2006. *The art of delegating*, di: -of-Delegation

Caroselli, M.2001. *What is a leader?* di: <http://www.briefcase.com/caroselli01.pdf>

Ohen, G.J.1990.*Management in financial services*, Banking and Finance Series (London, Graham & Trotman)



2. Layanan Keuangan dan Rakyat Miskin

Memberdayakan Keuangan Mikro: Mengelola untuk Peningkatan Kinerja mempersatukan dua isu utama: manajemen dan keuangan mikro. Dengan menjelaskan tugas manajer, modul 1 memperkenalkan setengah dari isi manual ini. Modul ini menjelaskan yang setengah terakhir.

Keuangan mikro adalah penyediaan layanan keuangan kepada masyarakat miskin secara berkelanjutan. Seperti halnya beberapa strategi pembangunan lain, ini mencakup kombinasi antara keadilan dan efisiensi karena akses kepada layanan keuangan sekaligus melindungi dan memberdayakan masyarakat miskin dengan memberi mereka pilihan. Meskipun demikian, sebagian besar lembaga tidak berorientasi kepada yang miskin. Mereka tidak memiliki misi sosial. Apa yang membedakan keuangan mikro dengan keuangan konvensional adalah tujuan untuk melayani masyarakat miskin – dan umumnya masyarakat di luar jangkauan pasar keuangan formal – tanpa subsidi terus menerus.

Bab ini meliputi empat topik sebagai berikut:

1. Beragam kebutuhan layanan keuangan masyarakat miskin
2. Tujuan-tujuan penggunaan layanan keuangan
3. Tantangan untuk menyeimbangkan keberlanjutan dengan jangkauan pelayanan
4. Kerangka konseptual untuk pemikiran tentang jangkauan pelayanan

1.1. Ragam Layanan Keuangan

Keuangan mikro pada umumnya diasosiasikan dengan kredit modal kerja yang diinvestasikan untuk usaha mikro atau kegiatan menghasilkan pendapatan (*income generating*) yang berjumlah kecil. Kredit usaha mikro merupakan bagian penting dalam menu layanan keuangan mikro. Boks 2.1. memberikan ilustrasi bahwa masyarakat berpendapatan rendah memerlukan berbagai jasa keuangan.

Kredit tidak mencukupi sebagai alat pembangunan. Tidak setiap orang dalam komunitas miskin adalah pengusaha, sedangkan yang tidak memiliki usaha masih memerlukan layanan keuangan. Bahkan mereka yang pengusaha tidak ingin secara terus menerus terlibat hutang.

Mungkin lebih kritisnya, kredit kepada mereka yang tidak punya sarana untuk melunasi akan membuat kondisi mereka menjadi lebih buruk, tidak lebih baik. Tabel 2.1 merangkum layanan keuangan pada umumnya digunakan oleh, atau paling tidak tersedia untuk, rumah tangga golongan pendapatan menengah ke atas di sebagian besar negara. Masyarakat berpendapatan rendah memiliki kebutuhan akan jasa keuangan seperti yang lain, tetapi dirancang dan disalurkan sesuai karakteristik mereka, seperti: sporadis dan tidak tentunya pendapatan, waktu-waktu lama dengan aliran kas negatif, rentan terkena resiko, dan mungkin lokasinya susah untuk dijangkau karena keterbatasan prasarana. Tanpa akses kepada layanan keuangan formal, masyarakat miskin harus bergantung kepada sumber informal, seperti teman dan keluarga, arisan (ROSCA) dan arisan “call” (ASCA), pelepas uang dan pengumpul tabungan informal, dan tabungan barang. Jasa keuangan informal ini memiliki ciri yang sesuai dengan target pasarnya. Mereka mudah dijangkau, memerlukan administrasi yang minimal atau tidak sama sekali, dan dapat secara cepat tersedia – pada kenyataannya, LKM dapat belajar banyak dengan mempelajari karakteristik

positif dari penyedia jasa keuangan informal. Tetapi sebagian penuh dengan kelemahan – termasuk biaya tinggi, kualitas jelek atau ketersediaan yang tidak pasti – yang dapat membuat lebih rentan rumah tangga berpendapatan rendah.

Kotak 2.1. Berbagai Macam Layanan Keuangan

Pada saat ayah Pratista meninggal, dia memerlukan Rp200 ribu untuk mengirim jasadnya kembali ke desa dan membayar upacara pemakaman yang layak.

Biaya untuk sekolah dasar “gratis” kelihatannya akan semakin meningkat. Juni tidak yakin bagaimana dia bisa mendapatkan cukup uang untuk membeli peralatan, seragam dan sumbangan pendidikan untuk menyekolahkan ketiga anaknya.

Ayah Iwan masih hidup di desa tetapi sekarang dia sudah terlalu tua untuk bekerja. Iwan telah mendorongnya untuk datang dan tinggal dengan keluarganya, tetapi dia tidak mau tinggal di kota. Iwan memerlukan sejumlah uang setiap bulan untuk memastikan ayahnya cukup uang untuk membeli makan.

Kerbau milik Darto mati setelah berjasa selama 12 tahun. Sayangnya, Darto belum punya rencana sama sekali menghadapi hal ini, dan saat ini tidak tahu bagaimana menggantikan kerbauanya untuk musim tanam yang sudah dekat.

Bocor di atap rumah Nindhi makin parah. Setiap hujan, dia harus memasang ember untuk menampung bocoran. Dia benar-benar butuh atap baru sebelum anaknya jatuh sakit.

Tetangga Jarot akhirnya setuju untuk menjual tanah yang telah mereka bicarakan sejak bertahun-tahun, tetapi hanya apabila pembayaran dilakukan secara tunai pada akhir minggu itu.

Obat penghilang rasa sakit dari resep dokter untuk Yulia menghabiskan Rp50 ribu tiap minggu. Dia tidak dapat membayar obat tersebut, tetapi kalau obat tersebut tidak dibeli maka akan terlalu sakit untuk bisa bekerja.

Maria selalu menyisihkan uang sedikit-sedikit tiap minggu di dalam kaleng di bawah rumahnya. Meskipun dia belum memutuskan untuk apa simpanannya tersebut, itu memberinya rasa aman. Sampai pada minggu yang lalu dia menemukan bahwa kaleng tempat menyimpan uangnya sudah kosong – seluruh simpanannya hilang.

Dengan menyediakan berbagai layanan keuangan, LKM memberikan manfaat kepada nasabah dan mereka sendiri untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan dari LKM meliputi:

- **Memberikan layanan kepada pasar yang lebih luas:** dengan menjadi lembaga keuangan yang melayani masyarakat berpendapatan rendah, selain hanya memberikan kredit kepada pengusaha, LKM memperluas jangkauan layanannya di luar nasabah mikro.



Tabel 2.1. Kategori dan Tujuan Layanan Keuangan

Kategori	Tujuan	Layanan Keuangan
1) Manajemen Pembayaran	Membayar tagihan, pengiriman uang, menjaga keamanan uang	• Transfer dg kawat • Money order • Rekening bank
2) Manajemen Arus Kas	Meratakan pendapatan dan konsumsi	• Tabungan yang likuid • Kredit konsumsi
3) Manajemen Investasi	Menjaga dan meningkatkan daya beli dari simpanan dan aset lain	• Deposito dan Sertifikat Deposito • Reksadana • Kredit Pemilikan Rumah dan aset lain
4) Layanan Bisnis	Membantu bisnis kecil dengan kebutuhan keuangan	• Pinjaman untuk usaha • Jasa penggajian • Asuransi usaha • Modal ventura
5) Manajemen Resiko	Mengurangi kerentanan terhadap tekanan ekonomi	• Tabungan dg target • Kredit utk keperluan mendadak • Asuransi

- **Diversifikasi resiko:** Menawarkan kredit untuk berbagai tujuan, seperti perumahan atau pendidikan, dapat meghindarkan konsentrasi resiko dibanding dengan hanya memberikan pinjaman kepada pengusaha mikro. Prospek untuk mendapatkan akses tambahan produk pinjaman juga dapat dijadikan insentif untuk nasabah membayar-seperti contohnya, apabila peminjam melunasi kreditnya dengan baik mereka akan memenuhi syarat untuk pinjaman darurat. Dengan memberikan insentif untuk pembayaran tepat-waktu, kreditur akan mempunyai lebih sedikit kerugian karena tunggakan.
- **Diversifikasi sumber pendapatan:** LKM yang menawarkan jasa berdasarkan fee, seperti pengiriman uang atau asuransi (saat menjadi agen asuransi), dapat meghasilkan pendapatan tanpa menanggung resiko tambahan.
- **Menurunkan biaya dana:** Dengan menyediakan fasilitas tabungan kepada masyarakat luas, LKM mungkin dapat mengumpulkan cukup sumber dana untuk membiayai portofolio pinjaman.
- **Meningkatkan kesetiaan:** Penjualan berbagai produk kepada seorang nasabah akan memperkuat hubungan antara LKM dengan nasabah.
- **Menghasilkan dampak luas:**LKM pada umumnya berusaha mewujudkan misi sosial, seperti menurunkan penangguran atau meningkatkan pembangunan ekonomi. Menu produk yang beragam memungkinkan LKM mencapai dampak lebih luas dibandingkan melalui kredit mikro saja.

2.2. Produk-Produk Khusus Keuangan Mikro

Walaupun terdapat kelebihan tersebut, tidak semua LKM menawarkan berbagai jasa keuangan. Peraturan mungkin melarang LKM untuk menawarkan beberapa jasa, seperti simpanan atau asuransi sebagai contoh. LKM mungkin tidak memiliki infrastruktur atau kapasitas untuk menyediakan beberapa jasa seperti pengiriman uang. LKM tidak dapat menawarkan pinjaman jangka panjang karena mereka tidak memiliki akses kepada sumber modal jangka panjang. Pimpinan LKM mungkin memilih organisasinya fokus kepada beberapa jasa utama sehingga dapat melakukannya dengan baik daripada menyediakan berbagai jasa secara kurang baik.

Meskipun sedikit LKM menawarkan semua jasa ini, industri keuangan mikro menunjukkan bahwa sekumpulan produk dan jasa dapat dijumpai di sebagian besar negara, paling tidak di satu lembaga.

Pinjaman untuk Menghasilkan Pendapatan: Produk keuangan mikro yang paling umum, dan yang pertama ditawarkan oleh LKM adalah pinjaman untuk usaha yang menghasilkan pendapatan (*income-generating*). Tujuan di balik ini adalah asumsi bahwa kredit adalah elemen yang hilang dari pembangunan. Apabila usaha yang memperkerjakan diri sendiri (*self-employed*) dalam ekonomi informal mempunyai akses kepada modal investasi, mereka dapat menggunakannya untuk usaha produktif dan akan menghasilkan hasil untuk mereka sendiri dan kreditur. LKM menggunakan desain produk yang inovatif dan teknik pemberian (*delivery*) yang sesuai dengan kebutuhan pasar berpendapatan-rendah, termasuk pinjaman kelompok dengan agunan sosial dan peningkatan jumlah pinjaman ulang berdasarkan riwayat pelunasan. Saat ini LKM menawarkan berbagai pinjaman untuk usaha, untuk kelompok atau individu, untuk modal kerja maupun investasi.

Pinjaman Darurat atau Konsumtif: Mengingat bahwa nasabah memerlukan kredit untuk tujuan lain, beberapa LKM juga menawarkan pinjaman berjumlah kecil untuk membantu nasabah menghadapi pengeluaran tak terduga. Pada umumnya pinjaman aman melalui jaminan kelompok, penggadaian barang, atau hanya dengan melihat riwayat kredit si peminjam. Pinjaman ini dapat digunakan untuk tujuan lain juga, termasuk untuk peluang usaha, biaya sekolah atau tujuan konsumsi secara umum.

Pinjaman Perumahan: Ini relatif baru dalam produk keuangan mikro, untuk membantu rumah tangga berpendapatan rendah untuk membuat tambahan atau perbaikan pada tempat tinggalnya. Peminjam biasanya mengambil satu sampai tiga tahun pinjaman untuk membangun kamar atau perbaikan genteng, dan kemudian saat pinjaman sudah terbayar mereka meminjam lagi untuk membangun atau memperbaiki bagian lain rumahnya.

Sewa (*leasing*): Produk keuangan mikro yang kurang umum adalah sewa yang membolehkan nasabah untuk membeli (atau menggunakan aset) tanpa pembayaran uang muka yang besar dan tanpa tambahan jaminan. Karena LKM menyimpan kepemilikan aset sampai akhir sewa, proses penilaian menjadi sederhana. Sebagai tambahan, nilai dari aset dan sewa dapat lebih besar dan panjang dibandingkan dengan umumnya kredit mikro, tanpa mengakibatkan peningkatan resiko bagi pemberi sewa.

Tabungan: Sering disebut sebagai “setengah wajah keuangan mikro yang terlupakan”, permintaan untuk produk tabungan di berbagai lingkungan bahkan lebih besar dari permintaan kredit. Sayangnya, peraturan di berbagai negara menghalangi berbagai LKM untuk



memobilisasi simpanan. LKM yang menghimpun tabungan pada umumnya menawarkan produknya untuk merespons kebutuhan penabung akan likuiditas. Apabila orang memerlukan akses kepada simpanannya, maka MFI menawarkan rekening giro atau rekening tabungan. Apabila nasabah memilih untuk tidak mengambil uangnya, maka simpanan berjangka atau deposito lebih tepat, sebagian besar penabung menginginkan kedua pilihan tersebut.

Asuransi: Selama bertahun-tahun, beberapa LKM telah menawarkan asuransi jiwa untuk menutup sisa pinjaman apabila peminjam meninggal, tetapi akhir-akhir ini meningkat ketertarikan untuk menggunakan asuransi lebih efektif dengan membantu nasabah dan keluarganya untuk menanggulangi resiko, termasuk meninggal, cacat, sakit dan kehilangan harta. Kebanyakan LKM merasakan bahwa asuransi adalah bisnis berbeda secara prinsip dari tabungan dan kredit, dan bahwa cara terbaik adalah bekerjasama dengan perusahaan asuransi formal.

Jasa Pembayaran: Beberapa LKM telah memulai menawarkan jasa transfer uang sehingga nasabahnya dapat mengirim dan menerima uang dari orang di negara lain atau daerah lain di negaranya. Tipe yang paling dikenal dalam jasa pembayaran adalah pengiriman uang bagi pekerja migran, dimana seseorang bekerja di negara lain mengirimkan uang ke anggota keluarga di negara asal. **Pengiriman uang** pada umumnya menarik bagi keuangan mikro jika dapat dikaitkan dengan jasa keuangan lainnya. Sebagai contoh, pengiriman uang dapat digunakan untuk membayar kembali pinjaman rumah atau disimpan di rekening tabungan berjangka untuk biaya sekolah. LKM yang menawarkan jasa pembayaran biasanya melakukannya dengan kerjasama dengan perusahaan pengiriman uang internasional seperti Western Union atau Moneygram.

Jasa Nonkeuangan: Karena pada umumnya melayani rumah tangga berpendapatan rendah, termasuk beberapa yang cukup rentan, LKM mengkombinasikan jasa keuangan dan nonkeuangan untuk memperoleh manfaat lebih besar dan mengurangi resiko pinjaman kepada masyarakat miskin. Jasa nonkeuangan ini umumnya mempunyai tiga bentuk: 1) **intermediasi sosial** seperti pembentukan kelompok dan pelatihan keuangan untuk menyiapkan nasabah kepada akses jasa keuangan; 2) **jasa pengembangan usaha** seperti pendampingan dan saluran pemasaran untuk memperkuat usaha peminjam; dan 3) menggunakan pertemuan kelompok simpanan dan pinjaman untuk menyediakan **layanan sosial**, seperti perawatan kesehatan dasar, keluarga berencana dan pemberantasan buta aksara. Beberapa LKM menutup biayanya dengan kegiatan jasa nonkeuangan ini di luar pendapatan bunga, meskipun pada kasus lain jasa nonkeuangan di subsidi atau disponsori oleh organisasi lain.

Secara keseluruhan, produk dan jasa keuangan mikro bermaksud membantu masyarakat miskin untuk mendapatkan perbaikan di empat bidang sosial-ekonomi:

- **Perluasan lapangan kerja:** produk pinjaman dan sewa memberikan fasilitasi investasi pada usaha mikro dan kecil sehingga pengusaha dapat membuka lapangan kerja untuk dirinya dan orang lain
- **Membangun aset:** produk tabungan jangka panjang, pinjaman perumahan, beberapa kebijakan asuransi dan pengiriman uang dapat membantu rumah tangga berpendapatan rendah untuk membangun aset
- **Pengurangan Kemiskinan:** tabungan, pinjaman darurat dan produk asuransi menstabilkan tingkat pendapatan, meratakan konsumsi, dan mengurangi kerentanan masyarakat yang hidup mendekati tingkat subsisten.

- **Pemberdayaan:** penyediaan layanan keuangan mikro dapat membangun rasa tanggung jawab dan kepemimpinan, menguatkan modal-sosial, memberdayakan masyarakat miskin, terutama perempuan, dan menumbuhkan fondasi untuk tindakan bersama. Menggabungkan jasa keuangan dan non-keuangan dapat meningkatkan efek pemberdayaan.

2.3. Jangkauan Pelayanan dan Kelestarian

Proses penyediaan berbagai jasa kepada masyarakat miskin secara berkelanjutan memerlukan gabungan antara tujuan sosial dan komersial. Di satu pihak, LKM berupaya untuk mengurangi kemiskinan; di lain pihak mereka mengupayakan adanya keuntungan agar dapat menampung tambahan modal dan menjangkau lebih banyak orang. Penyatuan ini menumbuhkan tekanan yang tidak henti-henti; Apakah kita berupaya untuk menjangkau lebih banyak nasabah, masyarakat miskin, atau menghasilkan lebih banyak keuntungan? Berapa banyak masyarakat miskin dapat benar-benar membayar untuk layanan?

Tidak ada jawaban mudah untuk pertanyaan tersebut. Pada akhir hari, keuangan mikro akan selalu berkisar pada saling-mengurangi (*trade-off*). Tantangan bagi LKM untuk mencari jalan untuk meminimalkan hal ini. Seperti yang ditulis Rhyne (1998):

Untuk lembaga yang berkinerja baik tidak ada korelasi antara tingkat kemiskinan nasabah...dan kesehatan keuangan lembaga. Tidak meragukan bahwa lebih banyak tantangan untuk melayani masyarakat dengan pinjaman kecil atau untuk menjangkau masyarakat jauh di pelosok pedesaan. Meskipun demikian, walau di lingkungan yang kurang menguntungkan, LKM telah mengembangkan metode layanan yang disesuaikan dengan nasabah mereka dan cukup efisien sehingga nasabah mampu membayar seluruh biaya jasa, membuat lembaga sehat secara finansial

Dengan kata lain, LKM dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik, jika mereka dapat meningkatkan kinerja, mereka tidak harus membuat pilihan yang berat.

1.1. Enam Tingkat Jangkauan Pelayanan

Pemikir lain dalam komunitas keuangan mikro, Mark Schreiner (2002), menyarankan bahwa dualisme antara pendekatan kemiskinan dan pendekatan kesinambungan lembaga mungkin terlalu disederhanakan. Dia mengajukan kerangka analisis lebih kompleks menggunakan enam aspek jangkauan: 1) manfaat bagi nasabah, 2) biaya bagi nasabah, 3) kedalaman, 4) keluasan, 5) keberlanjutan, dan 6) ruang lingkup.

Pendekatan Schreiner mendorong manajer keuangan mikro untuk memikirkan dimensi mana yang paling penting untuk LKM dan nasabahnya.

1. **Manfaat bagi nasabah:** Bagi nasabah, manfaat akses jangkauan menunjukkan kemauan mereka untuk membayar. Manfaat tergantung kepada desain pinjaman atau tabungan,



maupun preferensi nasabah, hambatan, dan peluang. Sebagai contoh, pinjaman Rp100.000 bernilai sedikit untuk petani yang menginginkan Rp1000.000 untuk membuat sumur. Untuk pinjaman, nilai akses bertambah apabila besarnya pinjaman mendekaiti permintaan peminjam. Untuk tabungan, manfaat meningkat seiring meningkatnya bunga, dan mudahnya akses kepada produk tabungan, sebagai contoh penarikan uang yang mudah dan tidak terbatas.

Gambar 2.1. Enam tingkat Jangkauan Pelayanan



2. **Biaya bagi nasabah:** Biaya jangkauan pelayanan adalah sejumlah biaya eksplisit, seperti suku bunga dan *fee*, dan biaya transaksi. Biaya transaksi meliputi biaya oportunitas (misalnya waktu terbuang dalam pertemuan kelompok) dan biaya tidak langsung seperti transportasi, dokumen dan pungutan yang diperlukan untuk mendapat akses pinjaman dan tabungan. Sering, diskusi keuangan mikro tentang biaya berfokus kepada harga jasa keuangan dan melewati biaya transaksi. Kenyataannya, menurut estimasi ACCION harga pinjaman berkisar antara 0,4 dan 4 % dari total biaya pinjaman kepada nasabah (Castelo, Stearns dan Christen 1991).
3. **Kedalaman:** Kedalaman jangkauan merujuk pada tingkat kemiskinan nasabah LKM. Mengukur kedalaman langsung melalui pendapatan atau kekayaan sangat sukar, tetapi ada proksi yang sederhana untuk mengukur secara tidak langsung, seperti: tempat (desa lebih diutamakan), jenis kelamin (perempuan diutamakan), pendidikan (kurang dipilih), etnis (minoritas lebih dipilih), perumahan (kecil, sempit lebih dipilih), akses kepada jasa publik (kurang akses lebih dipilih), ukuran pinjaman (kecil lebih dipilih).
4. **Keluasan:** Keluasan jangkauan adalah jumlah nasabah. Keluasan penting karena adanya keterbatasan anggaran: keinginan dan kebutuhan masyarakat miskin melebihi sumberdaya yang tersedia. Salah satu tantangan bagi praktisi keuangan mikro adalah:

apakah mereka dapat menjangkau lebih banyak nasabah miskin (kedalaman) apabila mereka melayani pasar yang lebih luas (termasuk orang yang tidak miskin), atau dibandingkan bila mereka lebih fokus kepada masyarakat miskin saja (eksklusif).

5. **Keberlanjutan (*length*):** Keberlanjutan jangkauan pada dasarnya merupakan jangka waktu beroperasinya LKM. Apabila LKM dapat menyediakan jasa keuangan untuk periode yang panjang, ini memenuhi kriteria keberlanjutan. Tetapi keberlanjutan susah untuk diukur karena baru dapat diukur nanti di masa mendatang. Tingkat keuntungan dari organisasi merupakan proksi dari keberlanjutan karena bila tidak ada donatur tetap, laba menunjukkan kemampuan untuk bertahan bila donor pergi.
6. **Ruang Lingkup:** Ruang lingkup jangkauan menunjukkan berbagai jasa keuangan yang ditawarkan LKM. Ruang lingkup meliputi berbagai produk, seperti yang digambarkan pada bag 2.2. demikian juga pilihan lebih banyak dalam produk, seperti pinjaman kelompok dan perorangan, atau pinjaman jangka pendek dan jangka panjang.

Walau kompleksitas bertambah, kerangka analisis tidak dapat menghindarkan saling-mengurangi (*trade-offs*). Kenyataannya, malah menggambarkan keruwetan dalam *trade-off* itu sendiri. Masing-masing aspek dalam jangkauan bergantung kepada kelima lainnya. Sebagai contoh, penyediaan produk baru (ruang lingkup) dapat mengancam keberlanjutan (*length*) jika organisasi tidak siap untuk mengatur tambahan tanggung jawab. LKM yang berupaya untuk berkembang lebih luas (keluasan) mungkin harus mengorbankan pelayanannya kepada masyarakat miskin, paling tidak pada jangka pendek, karena yang paling mudah untuk dijangkau biasanya bukan yang paling miskin. LKM dapat meningkatkan keluasannya pada produk pinjaman untuk membuatnya lebih bermanfaat bagi nasabah (manfaat), tetapi memerlukan tingkat bunga yang tinggi (biaya). Dan seterusnya.

Schreiner (2002) menyatakan bahwa keuntungan sosial dari keuangan mikro tergantung pada keenam dimensi – Nilai, biaya, kedalaman, keluasan, keberlanjutan dan lingkup – tetapi yang terpenting adalah keberlanjutan. Perdebatan antara dampak dan keberlanjutan berkisar pada efek dari keberlanjutan dibanding kelima aspek lain. Makin berlanjut memerlukan keuntungan lebih besar, dan keuntungan mempengaruhi aspek jangkauan. Hanya dengan mencapai keuntungan tingkat tinggi maka LKM dapat mengakses dana yang mereka perlukan untuk melayani sejumlah besar (luas) dari masyarakat miskin (kedalaman) dengan berbagai layanan yang berbeda (lingkup) dan berkualitas (manfaat) dengan harga yang masuk akal (biaya)

Bagi manajer keuangan mikro, esensi analisis menghasilkan kesimpulan yang sama seperti Rhyne: cara terbaik untuk memaksimalkan ke enam jangkauan adalah melalui kinerja yang lebih baik.

¹ Kenyataannya, menurut estimasi ACCION harga pinjaman berkisar antara 0,4 dan 4 % dari total biaya pinjaman kepada nasabah (Castelo, Stearns dan Christen 1991)



Pesan Utama

1. Kredit saja tidak mencukupi sebagai alat pembangunan: masyarakat dengan pendapatan rendah memerlukan berbagai layanan keuangan.
2. LKM tidak dapat memiliki jangkauan yang tetap tanpa keberlanjutan
3. Manajer perlu mengetahui prioritas jangkauan organisasinya sehingga mereka dapat mengupayakan peningkatan kinerja pada bidang yang paling memerlukan.
4. Untuk menyediakan menu produk yang bermanfaat bagi lebih banyak nasabah – termasuk nasabah miskin – untuk jangka panjang, LKM harus meningkatkan kinerjanya.

Bacaan yang disarankan:

- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2006. *Key principles of microfinance* di:
- Matin, I.; Hulme, D.; Rutherford, S.1999. *Financial services for the poor and the poorest: Deepening understanding to improve provision*, working paper, di: (University of Manchester, IDPM Finance and Development Research Programme).
- Rhyne, E. 1998.”The yin and yang of microfinance: Reach the poor and sustainability” dalam *Microbanking Buletin*, No.2.
- Schreiner, M. 2002. “ Aspects of outreach: A framework for a discussion of the social benefit of microfinance”, dalam *Journal of International Development*, Vol.14, pp.1-13.

Produk Microfinance

- Churchill, C. 1999. *Client-focused lending: The art of individual microlending* (Toronto, ON, Calmeadow, PACT Publications).
- Churchill, C.; Liber,D.; McCord, M.J.; Roth, J. 2003. *Making insurance work for microfinance institution* (Geneva, ILO).
- Deelen, L.; Dupleich, M.;Othieno, L.; dan Wakelin, O.2003. *Leasing for small and micro enterprise* (Geneva, ILO).
- Hirschland, M. 2005. *Saving service for the poor* (Bloomfield, CT, Kumarian Press).
- Rutherford, S. 1999. *Saving and the poor: The methods, use and impact of saving by the poor* (Kampala, Microsave)

3 | Pilihan Bentuk Kelembagaan

Dunia keuangan mikro sangat beragam dan berkembang terus. Meskipun istilah kredit mikro sudah ada sejak 25 tahun yang lalu, tapi awalnya hanya dipakai untuk skema-skema pinjaman eksternal yang diimplementasikan oleh lembaga swadaya masyarakat (LSM). Saat ini, keuangan mikro menyangkut bermacam struktur kepemilikan dan pengelolaan, sumber pembiayaan, tingkat pengaturan eksternal, motivasi, jasa yang mungkin disediakan dan berbagai tingkat keberhasilan.

Modul ini mengevaluasi berbagai bentuk lembaga keuangan mikro dan menguraikan kelebihan, kekurangan dan implikasi pokok dari masing masing. Analisis ini memberikan pandangan yang mendalam tentang tipe lembaga yang sesuai dengan misi organisasi dan lingkungan usahanya. Beberapa LKM mungkin hanya memiliki sedikit pilihan tentang bentuk hukumnya; yang lain mungkin memutuskan bahwa tipe lembaga perlu diubah agar kinerja dapat ditingkatkan; yang lainnya lagi mungkin puas tetap seperti semula. Dengan demikian, para manajer dapat mengambil manfaat dari tambahan pengetahuan mengenai pilihan kelembagaan, karena akan dapat menentukan strategi untuk berkompetisi dan/atau bekerjasama dengan organisasi lain.

Modul ini membahas empat bidang sebagai berikut:

1. Tipologi lembaga keuangan mikro (LKM)
2. Implikasi dari bentuk lembaga
3. Perpindahan dari satu bentuk lembaga ke lembaga lain
4. Mengkombinasikan beberapa bentuk lembaga

1.1 Tipologi Lembaga Keuangan Mikro

Analisis atas pasar keuangan menunjukkan bahwa ada tiga jenis penyedia layanan keuangan mikro: formal, semiformal dan informal. Perbedaan utama antara ketiganya adalah tingkat di mana lembaga ini diawasi oleh pihak eksternal. **Lembaga Keuangan Formal** tidak hanya menjadi subyek hukum umum, tetapi juga subyek ketentuan dan pengawasan dari Bank Sentral, Menteri Keuangan atau dinas terkait. **Lembaga Semiformal** adalah lembaga yang terdaftar dan menjadi subyek semua hukum umum yang relevan, tetapi biasanya tidak di bawah pengawasan otoritas perbankan atau lembaga keuangan. Dengan kata lain, lembaga mendapat ijin dari pemerintah, tetapi diawasi oleh dewan direktornya, asosiasi atau pemangku kepentingan yang lain. **Penyedia Layanan Informal** umumnya tidak tercatat atau diakui oleh lembaga pemerintah dan hanya diawasi oleh anggota atau komunitas yang mereka layani (Ledgerwood, 1998, p.97)

Modul ini diadaptasi dari:

- Rhyne dan Christian (1999)
- Churchill, Hirschland, dan Painter (2002)



Tabel 3.1 Tiga Jenis Pokok Penyedia Layanan Keuangan Mikro

Formal	Semiformal	Informal
Bank Umum Bank Pembangunan Bank Tabungan Lembaga-Keuangan bukan-Bank Perusahaan Pembiayaan Perusahaan Sewa-Guna-Usaha (Leasing) Perusahaan Asuransi	LSM Koperasi Kredit (Credit Union) Koperasi Simpan-Pinjam Perusahaan Swasta	Model "Bank Desa" Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) Asosiasi Jasa Keuangan (FSA) Arisan (ROSCA) Arisan tidak-bergulir (ASCA) Kelompok Pemakaman Rumah Gadai Pelepas Uang Perorangan

Lembaga Keuangan Formal

Jalur masuk ke keuangan mikro yang terbaru, yaitu lembaga keuangan formal mempunyai berbagai tujuan, pengalaman dan pendekatan. Lembaga ini bisa milik pemerintah bisa juga milik perorangan, usahanya bisa berfokus ke kredit saja atau termasuk tabungan, melayani populasi besar atau kecil, di pedesaan atau di perkotaan. Seluruhnya di bawah pengaturan, sebagian besar menguntungkan, dan hampir seluruhnya dibiayai oleh simpanan, pinjaman komersial dan/atau penyertaan swasta. Terdapat empat jenis lembaga dalam kategori ini: 1) Bank Umum Swasta, 2) Bank Pembangunan, 3) Bank Tabungan; dan 4) Lembaga-Keuangan-Bukan- Bank.

Bank Umum Swasta. Sebagian besar bank umum memiliki pengalaman atau ketertarikan yang sedikit dalam memberikan layanan keuangan kepada masyarakat miskin. Meskipun demikian, mulai ada perubahan dan bank menerapkan tiga pendekatan berbeda kepada keuangan mikro:

- **Penurunan skala (downscalers).** Beberapa bank tradisional mengembangkan produk atau membuat cabang untuk melayani komunitas berpendapatan rendah. Bank-bank ini turun ke bidang keuangan mikro karena berbagai alasan. Kebanyakan bank besar, di mana keuangan mikro merupakan kegiatan kecil, pada umumnya mempunyai motivasi untuk terlihat sebagai sosok publik (*public figure*) yang baik. Bank yang lebih kecil melihat pangsa nasabah mikro sebagai bagian pasar yang menarik. Beberapa bank terdorong lebih jauh dalam pasar oleh persaingan yang ketat dalam pasar bank tradisional, sedangkan lainnya masuk ke keuangan mikro sebagai strategi hubungan masyarakat untuk mengelak dari, atau merespon, tekanan politik.
- **Peningkatan skala (upscaler).** Pada saat LSM Bolivia, PRODEM, mendirikan BancoSol

pada tahun 1992, lembaga tersebut menjadi bank umum swasta pertama di dunia yang usahanya didedikasikan hanya untuk keuangan mikro. Banyak LSM lain setelah itu mengikuti strategi serupa. Pada umumnya, keuangan mikro LSM bertransformasi dengan sendirinya menjadi bank komersial dengan dua alasan: 1) untuk menarik modal swasta yang akan memungkinkan mereka meningkatkan jangkauannya secara dramatis; dan 2) untuk melakukan layanan keuangan, terutama simpanan, yang tidak boleh dilakukan oleh LSM.

- **Bank keuangan mikro:** Dalam strategi yang dikembangkan oleh perusahaan Jerman IPC, beberapa bank, terutama di Eropa Timur dan Asia Tengah, sudah memulai dari awal untuk melayani pasar usaha mikro dan kecil. Pendekatan “rumput hijau” (*greenfield*) ini sudah dilakukan oleh banyak donor investasi pembangunan, seperti International Finance Corporation (IFC) dan European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).

Bank yang turun ke bawah (*downscaler*) biasanya menikmati keuntungan efisiensi, termasuk kemampuan untuk memanfaatkan infrastruktur yang sudah tersedia, sumber pembiayaan yang lebih stabil dan berbiaya rendah, dan pengalaman dalam pasar keuangan. Sekalipun begitu mereka juga memiliki kekurangan, seperti bias dalam budaya bank tradisional, tidak adanya keahlian mengenai pasar keuangan mikro, dan pengambilan keputusan yang lambat. Pendekatan rumput-hijau dari bank keuangan mikro memanfaatkan keuntungan sebagai bank komersial tanpa harus mempunyai latar belakang sejarah lain halnya dengan LSM atau bank tradisional yang harus mengubah bentuk atau menurunkan skalanya.

Tabel 3.2 Contoh Bank Umum Swasta yang Melayani Keuangan Mikro

Turun ke bawah	Naik ke atas	Bank Keuangan Mikro
• Sogebank, Haiti • Equity Building Society, Kenya • Banco del Pacifico, Ekuador • Kingdom Bank, Zimbabwe • FINADEV, Benin • Bandesarrollo, Chile • Hatton National Bank, Sri Lanka	• Mibanco (sebelumnya ACP), Peru • K-Rep Bank, Kenya • CARD Rural Bank, Filipina • ACLEDA Bank, Cambodia • BancoADEMI, Republik Dominika • Nirdhan Utthan Bank, Nepal	• Micro Enterprise Bank (MEB) • NovoBanco, Mozambique • ProCredit Bank, di seluruh Eropa Timur dan Asia Tengah

Bank umum dan bank pembangunan milik pemerintah. Bank pembangunan milik pemerintah didirikan di banyak negara untuk memberikan subsidi kredit kepada petani melalui jaringan cabang yang luas. Kinerja jelek dari sebagian besar bank telah membuat bangkrut dan hampir tutup, tetapi beberapa pemerintah telah mencoba mentransformasi



bank pembangunan menjadi bentuk komersial yang untuk menyediakan layanan keuangan bagi wilayah pedesaan yang kurang terlayani.

Bertahun-tahun, BRI satu-satunya yang sukses dalam transformasi bank pembangunan pedesaan menjadi penyedia keuangan mikro, tapi beberapa bank lain juga melakukan transformasi termasuk BEME di Chili dan National Microfinance Bank di Tanzania. Bank lain, seperti Banco do Nordeste di Brasil dan Co-operative Bank di Kenya saat ini menyusun rencana dan sudah melakukan uji coba untuk operasi keuangan mikro.

Bank pembangunan yang memasuki keuangan mikro memiliki tiga keuntungan kompetitif: 1) jaringan cabang yang luas yang memungkinkan penetrasi pasar secara cepat; 2) kemampuan untuk menawarkan jasa pembayaran dan tabungan (dengan garansi pemerintah implisit maupun eksplisit); 3) akses kepada sumber daya yang diperlukan untuk transformasi. Memadukan kelebihan ini dengan manajemen yang baik dan keahlian di bidang keuangan mikro, hasilnya mungkin bisa dramatis. Selama uji coba kredit mikro di Banco do Nordeste, 20.000 peminjam menerima pinjaman di 12 bulan pertama, kemungkinan akan melipat gandakan jumlah peminjam mikro di negara tersebut.

Apabila bank pembangunan “melakukannya dengan benar” mereka menjadi pesaing yang dipertimbangkan, tetapi “melakukannya dengan benar” itu tidak mudah. Transformasi bank ini melibatkan budaya perusahaan yang bertentangan dengan keuangan mikro. Bank milik pemerintah terkenal dengan produktifitas yang rendah, kurangnya dorongan kinerja dan kepercayaan, serta penuh intervensi politik. Perubahan manajemen secara menyeluruh dan pelatihan kembali staf diperlukan untuk menjalankan roda perusahaan, dan keberhasilan dari proses yang mahal ini masih belum pasti. Bahkan jika bank secara sukses mengimplementasikan pelaksanaan keuangan mikro, struktur kepemilikan dan tata kelola merupakan tantangan yang harus dihadapi.

Bank Tabungan. Status hukum dan kepemilikan bank simpanan bervariasi. Beberapa, seperti **bank kotamadya** (CMAC) di Peru, didirikan dan dimiliki oleh pemerintahan kota; lainnya, seperti **bank pedesaan** di Ghana, hanya merupakan bank lokal kecil yang dimiliki masyarakat lokal. Seperti ditunjukkan oleh namanya, bank tabungan cenderung untuk menekankan pada mobilisasi simpanan. Kekuatannya adalah adanya desentralisasi, berakar dari komunitas lokal dan bertujuan untuk melayani usaha lokal.

Variasi lain adalah **bank tabungan pos**, yang operasinya melalui loket kantor pos, oleh karena itu mempunyai banyak jaringan pelayanan. Bank ini umumnya tidak melayani kredit, tetapi menghimpun simpanan dan menyediakan jasa transfer uang. Kelebihan dari tabungan biasanya diinvestasikan dalam surat berharga pemerintah atau hanya ditransfer ke bendahara. Bank ini mempunyai potensi besar karena biaya transaksinya rendah dan mudah diakses. Sayangnya, kebanyakan bank tabungan kantor pos kurang bagus dari segi finansial dan operasional (Ledgerwood, 1998, p.98).

Dalam perjuangan menghadapi tantangan pengelolaan dan budaya seperti halnya bank pembangunan pemerintah, beberapa berusaha keras untuk berubah. *MicroSave* Action Research Partners, Kenya Post Office Saving Bank (KPOSB) dan Tanzania Postal Bank (TPB) telah melakukan banyak perubahan pada akhir-akhir tahun ini termasuk peluncuran

produk baru dan restrukturisasi proses utamanya; kedua bank tersebut saat ini sedang dalam proses penamaan kembali (*re-branding*).

Lembaga Keuangan NonBank (LKNB). Di beberapa negara, **peraturan baru** sudah disusun untuk membentuk LKNB yang memiliki spesialisasi pada keuangan mikro. LKNB ini memiliki bentuk hukum dan nama yang berbeda, tetapi semuanya dibentuk agar LKM dapat menjadi perantara keuangan tanpa harus memenuhi persyaratan bank komersial. Contoh termasuk dana keuangan swasta (FFP) di Bolivia, lembaga mikro penerima deposit (MDI) di Uganda, dan EDPYME di Peru. Pemegang saham swasta, yang biasanya melihat investasinya secara sosial bukan sebagai kesempatan untuk memaksimalkan hasil finansial, yang sekarang memiliki LKM ini. Pemegang saham ini terdiri dari perusahaan pembangunan, yayasan swasta, dana investasi keuangan mikro dan perorangan yang bertanggung jawab secara sosial.

Di samping bentuk hukum tersebut, beberapa LKM memilih bentuk lembaga finansial formal dengan bentuk nonbank. Compartamos di Mexico, Financiera Calpia in El Salvador dan FINSOL di Honduras, sebagai contoh, telah tercatat sebagai **perusahaan pembiayaan** atau *financieras*. Secara tradisional, perusahaan pembiayaan hanya berhubungan dengan nasabah kredit dan kontrak cicilan, tidak boleh menerima tabungan. Di beberapa negara, bentuknya diadaptasi untuk memberikan wadah sesuai peraturan untuk keuangan mikro dengan harapan lebih mudah daripada bank komersial. Ini merupakan kesempatan dan sekaligus tantangan bagi LKM seperti dilihat pada Kotak 3.1

Kotak. 3.1 Tantangan Perusahaan Kredit Konsumsi

Pemberi pinjaman kepada konsumen dan program keuangan mikro perlu untuk mencapai omset besar, proses pemberian pinjaman yang cepat, dan mengenakan tingkat bunga yang tinggi karena pinjamannya yang terlalu kecil. Keduanya mempunyai target yang sama yaitu strata sosial ekonomi yang terendah. Tidak heran bahwa banyak pemberi kredit konsumsi yang mulai pindah ke keuangan mikro. Bila lembaga berhasil dengan pemberian pinjaman kepada konsumen, lembaga tersebut telah mempunyai kompetensi yang diperlukan untuk berhasil di keuangan mikro. Meskipun demikian, kredit kepada konsumen dan keuangan mikro mempunyai perbedaan pokok dalam pemberian pinjaman.

Kredit kepada konsumen merupakan pemberian pinjaman kecil kepada pegawai, yang aman karena adanya perjanjian kerjasama dengan pemberi kerja (majikan) peminjam tersebut. Selama peminjam masih bekerja, pemberi pinjaman dapat memastikan bahwa pembayaran dapat dilakukan melalui pemotongan gaji. Kadang kala mekanisme pemotongan gaji otomatis sudah disepakati. Pinjaman berdasarkan gaji lebih langsung sasaran dibandingkan dengan pinjaman kepada masyarakat di lingkungan ekonomi informal. Perusahaan kredit konsumen tidak memerlukan petugas kredit yang dilatih untuk menilai kelayakan calon nasabah untuk mendapatkan kredit dan kemampuan pelunasannya. Pegawainya pada umumnya petugas tata usaha kredit. Selanjutnya, karena perusahaan konsumen memiliki metode yang langsung sasaran untuk mengamankan pelunasan, mereka tidak perlu menawarkan insentif beragam seperti pada program yang biasanya dilakukan keuangan mikro (seperti, pemberian pinjaman kelompok dan insentif pembayaran tepat waktu).



Paling tidak, pemberian pinjaman kepada konsumen memberikan tantangan kepada penyedia layanan keuangan mikro karena beberapa rumah tangga sektor informal memiliki satu atau lebih anggota keluarga dengan status pegawai. Anggota keluarga ini dapat menjadi saluran kredit yang biasanya digunakan untuk pengembangan usaha. Di seluruh dunia, di mana pemberi pinjaman konsumen secara agresif berkembang, mereka dapat memangsa potensi pasar keuangan mikro tanpa perlu mengarah ke pasar informal.

Karena sifat rutin dari pemberian pinjaman konsumsi, mereka telah mengembangkan cara beroperasi yang singkat sehingga dengan cepat dapat memproses begitu banyak pinjaman. Sebagai contoh, perusahaan pembiayaan Bolivia memberikan pinjaman ke 82,000 konsumen pada 18 bulan kerja, yang hampir sama dengan jumlah nasabah BancoSol selama sepuluh tahun pertama beroperasi.

Masalah yang umum dihadapi kredit konsumsi dalam keuangan mikro adalah pertentangan budaya kredit. Dengan akses kepada gaji sebagai sumber paling mudah, pemberi kredit kepada konsumen lebih leluasa daripada pemberi kredit mikro terhadap keterlambatan pembayaran. kenyataannya, kalau ada biaya denda keterlambatan, justru memberikan kenaikan pendapatan bagi pemberi pinjaman. Jadi, pemberi kredit kepada konsumen dengan enaknya mempertahankan tingkat keterlambatan pada portofolionya. Pemberi pinjaman keuangan mikro dapat melihat bahwa pemberi pinjaman konsumen melemahkan budaya kredit dari nasabahnya sendiri.

Kredit kepada konsumen juga menantang program keuangan mikro agar jelas gambarannya dan objektif sebagai lembaga yang berkomitmen kepada kehidupan nasabahnya. Berasal dari latar belakang komersial penuh dan kadang beroperasi di pinggiran sistem keuangan, pemberi pinjaman konsumsi kadang terlihat sebagai kegiatan yang tidak cermat. Ketidakpercayaan umumnya berpusat kepada tingginya tingkat bunga yang dikenakan atau cara pengamanan pinjaman. Kadang tingginya tingkat bunga ini sama seperti pada keuangan mikro, meskipun struktur biayanya lebih rendah. LKM yang berusaha untuk menjauhkan dari potensi kritik umumnya membela diri bahwa mereka benar-benar bertujuan membantu orang miskin, tetapi mereka juga mengenakan tingkat bunga yang tinggi dan cara yang ketat untuk mengamankan pelunasan. Beberapa jaringan LKM, seperti SEEP dan ACCION, telah melakukan inisiatif untuk menjaga kepentingan konsumen, untuk menunjukkan bahwa mereka pada dasarnya adalah lembaga dengan standar yang tinggi.

Sumber: diadaptasi dari Rhyne dan Christen, 1999.

Perusahaan *leasing* dan asuransi masuk dalam kategori tersendiri, karena walau mereka memberikan jasa keuangan, tetapi mereka bukan lembaga perantara keuangan – mereka tidak memobilisasi simpanan dan tidak mendistribusikannya sebagai kredit. Perusahaan *leasing* dan asuransi biasanya melakukan usaha di bawah aturan khusus pemerintah, yang menutup kemungkinan bagi lembaga lain untuk melakukan kegiatan yang sama. Jadi, saat perusahaan leasing dan asuransi masuk ke keuangan mikro, biasanya melalui kerjasama dengan lembaga lain yang melayani kredit mikro dan atau layanan tabungan mikro dan yang berniat untuk memperluas layanan keuangan kepada nasabahnya.

Lembaga Keuangan Semiformal

Lembaga keuangan semiformal terdaftar dan mengikuti hukum umum yang berlaku, tetapi

tidak di bawah pengawasan otoritas perbankan atau keuangan. Dua jenis lembaga pada kategori ini adalah koperasi kredit (*credit union*) dan keuangan mikro LSM, meskipun perusahaan swasta yang menyediakan kredit jangka pendek, jasa menguangkan cek dan fasilitas transfer uang juga berkompetisi dengan LKM semiformal.

Credit Union. Koperasi keuangan dapat diidentifikasi dengan berbagai nama, termasuk *credit union*, koperasi simpan pinjam, dan *mutuelles*. Bersama, institusi ini memerankan peran yang signifikan dalam memberikan layanan kepada masyarakat miskin, dan di berbagai negara, menjangkau lebih banyak nasabah dibandingkan dengan LKM. Koperasi keuangan beroperasi berdasarkan prinsip koperasi dan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Didorong oleh tabungan (savings-driven).** Koperasi kredit biasanya memiliki banyak penabung dan peminjam, dan sebagian besar modal dikumpulkan dari anggotanya berupa tabungan dan saham. Selama anggota masih percaya kepada lembaga ini, dasar keuangan masih stabil. Akses kepada modal dari luar bervariasi, tetapi kadang kadang kalau ada membuat lembaga tidak stabil.
- **Keanggotaan.** Biasanya berdasarkan **ikatan pemersatu** (*common bond*) di antara anggota, kadang berdasarkan tempat kerja atau tempat tinggal. Karena ikatan pemersatu yang menjadi dasar, jangkauan layanan koperasi kredit menjadi terbatas, mulai dari ratusan hingga ribuan anggota.
- **Kepemilikan dan Tata Kelola.** Anggota adalah pemilik dari lembaga, dengan masing-masing anggota memiliki satu suara. Jajaran direksi diambil dari anggota sendiri, dan anggota secara sukarela dipilih untuk posisi tersebut.
- **Pengaturan.** Koperasi kredit (*credit union*) biasanya diatur dengan peraturan umum tentang perkoperasian dan jarang mengikuti hukum perbankan. Apabila diatur oleh Bank Sentral, ia menjadi formal tidak lagi lembaga keuangan yang semiformal.

Beberapa koperasi kredit menghasilkan kinerja yang mengesankan; lainnya lemah dan mudah gagal. Hubungan dengan asosiasi tingkat nasional kadang membuat perbedaan. Organisasi apex ini bertindak untuk koperasi kredit pada tingkat nasional dan regional, memberikan pelatihan dan bantuan teknis, dan bertindak sebagai pusat tabungan dan peminjaman antarkoperasi.

Koperasi keuangan akan mengalami masalah jika anggota terlalu banyak sehingga tidak dapat mengenal satu sama lain atau kalau anggota tidak sering mengubah posisinya sebagai penabung bersih ke peminjam bersih atau sebaliknya. Pada situasi ini, konflik struktural kadang muncul di antara peminjam (yang menginginkan tingkat bunga yang rendah dan aturan yang ringan untuk pengembalian) dan penabung (yang menginginkan tingginya tingkat bunga dan kehati-hatian untuk simpanannya) (Ledgerwood, 1998, pp.102-103). Kesulitan juga terjadi jika anggota kopdit tidak sepenuhnya memahami tanggung jawab sesuai aturan dan tidak ada sistem yang memadai untuk memfasilitasi akuntabilitas.

LSM Keuangan Mikro. Struktur LSM adalah jenis yang paling dikenal dari LKM. Karena LSM keuangan mikro biasanya menerima dana dari donor, mereka biasanya diteliti dan didokumentasikan untuk mempertanggung jawabkan dana publik. Melihat sekilas melalui literatur keuangan mikro menyimpulkan bahwa peran LSM terlalu dilebih-lebihkan. Beberapa menyediakan hanya layanan keuangan; lainnya menyediakan layanan keuangan



terintegrasi dengan layanan nonkeuangan, seperti pengembangan ketrampilan bisnis, kesehatan atau pendidikan.

LSM cenderung untuk memiliki misi sosial yang kuat dilihat dari kedalaman jangkauan dan inovasi. Pada awal industri keuangan mikro di tahun 1980s dan awal 1990s, LSM terus mencari cara untuk menjangkau masyarakat yang tidak memiliki akses kepada jasa keuangan yang berkualitas.

LSM keuangan mikro kurang kuat di bidang lain jangkauan pelayanan, yakni: keluasan, ruang lingkup dan biaya. Mereka cenderung mencapai nasabah sampai sekitar 20.000 peminjam, dan sebagian lain tidak dapat mencapai skala ekonomi (*economies of scale*). Untuk mengimbangi ketidak efisienan ini, mereka biasanya mengenakan tingkat bunga yang tinggi. Pada umumnya, mereka merupakan lembaga kredit; status hukumnya melarang untuk menyediakan fasilitas tabungan sukarela. Struktur kepemilikan membuatnya sulit untuk meningkatkan modal dari sumber bukan donor. Beberapa LSM memperoleh keuntungan, tetapi sebagian besar bergantung kepada subsidi donor.

Penyedia Jasa Keuangan Mikro Informal

Penyedia jasa keuangan mikro yang informal biasanya diluar pengawasan pemerintah dan dipantau hanya oleh anggotanya saja. Pada umumnya, mereka dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori; 1) kelompok tradisional, seperti arisan (ROSCA), arisan tidak bergulir (ASCA) dan jasa pemakaman; 2) Kelompok Swadaya Masyarakat yang dipromosikan dari pihak luar, seperti model bank desa, asosiasi jasa keuangan (FSA), dan ASCA terpimpin; dan 3) pengusaha swasta, seperti pelepas uang perorangan dan pegadaian. Lalu apa yang membuat kelompok ini umumnya menarik bagi manajer LKM formal dan informal adalah potensi untuk belajar dari dan bermitra dengan penyedia layanan di pasar yang diarah LKM (Kotak 3.2)

Kotak. 3.2 Belajar dari Jasa Asuransi Informal di Afrika Selatan

Satu dari tren signifikan yang muncul dalam penelitian dan pengembangan layanan keuangan baru untuk masyarakat miskin adalah mempelajari bagaimana sektor informal beroperasi, mencoba dan mengembangkan produk dan lembaga yang meniru apa yang ada di sektor informal. Di Afrika Selatan, terdapat dua jenis skema asuransi informal. Yang pertama beroperasi dengan dasar keuntungan. Skema model ini dijalankan oleh pemilik jasa pemakaman yang menjual asuransi sebagai cara untuk menjual produknya yang mahal kepada rumah tangga miskin. Jenis kedua adalah asuransi informal yang nirlaba yang menggunakan skema arisan (ROSCA). Skema ini biasanya dibentuk oleh orang yang tinggal di lingkungan yang sama dan dijalankan sesuai ketentuan yang disepakati bersama oleh anggota. Berbeda dengan ROSCA karena dana tidak secara otomatis bergulir, tetapi dialokasikan berdasarkan kejadian yang tidak direncanakan sebelumnya, seperti kematian anggota keluarga. Tidak ada di antara skema ini yang tercatat di dokumen pemerintah. Mungkin sebagian karena asuransi pemakaman informal sangat jarang didokumentasikan meskipun jangkauannya dibeberapa kota lebih banyak daripada asuransi formal. Metode dan teknik mereka saat ini diadopsi oleh penyedia asuransi formal, yang ingin bersaing di pasar masyarakat berpendapatan rendah.

Arisan (*Rotating savings and credit associations*, ROSCA) ROSCA biasanya disebut sebagai *merry-go-round*, tetapi juga dikenal sebagai *chit funds* di India, *susu* atau *tontines* di Afrika Barat, *kye* di Korea, *pusanakus* di Bolivia, *chetu* di Sri Lanka dan *ekub* di Ethiopia. Asosiasi keuangan ini diorganisasikan dan dikelola oleh anggota. Biasanya anggotanya sedikit (antara 5 -50 anggota) dan kebanyakan perempuan, arisan tidak melibatkan dana luar. Anggota bertemu secara berkala dan memberikan kontribusi sejumlah tertentu kepada dana kelompok, yang akan diberikan kepada satu orang anggota pada akhir pertemuan melalui lotere atau tawaran. Proses ini berulang pada pertemuan-pertemuan berikutnya sampai seluruh anggota mempunyai kesempatan untuk mendapatkan dana tersebut.

Arisan tidak mengenakan bunga. Hanya ada sedikit fleksibilitas, karena jumlah dana sudah tertentu dan hanya bisa diperoleh dengan satu kesempatan oleh seseorang yang “memenangkan” dana tersebut. Meskipun demikian, kegiatan ini mudah untuk dilaksanakan dan mudah untuk mengajak anggota bertanggung jawab terhadap terkumpulnya dana. Fleksibilitas yang ada adalah bahwa mereka dapat memulai dan berhenti sesuai keinginan anggota.

Arisan tidak-bergulir (*accumulating savings and credit associations*, ASCA). Seperti halnya arisan (ROSCA), arisan tidak-bergulir (ASCA) ini memiliki anggota kurang lebih 30 orang, yang mengorganisasi dan melaksanakan kegiatannya. Sesuai namanya, aliran dana melalui ASCA dapat berakumulasi, tidak harus dicairkan setiap pertemuan seperti pada arisan. Setiap orang memberikan kontribusi secara teratur (meskipun di beberapa ASCA, anggota diperbolehkan memiliki simpanan yang bervariasi berbeda tiap waktu dan tiap anggota), dan beberapa anggota dapat meminjam dana yang terkumpul tersebut, sedangkan lainnya boleh tidak meminjam. Apabila dana terlalu kecil untuk dapat menarik peminjam, maka dana harus disimpan untuk sementara waktu. Karakteristik ini membuat ASCA menjadi lebih fleksibel, tetapi juga lebih kompleks dan lebih beresiko dibandingkan dengan arisan (Rutherford, 1999, hal. 28).

Perkumpulan Pemakaman dan Stokvels. Perkumpulan pemakaman didirikan oleh suatu komunitas untuk membantu anggotanya di masa belaskawala. Anggota dapat terdiri dari beberapa rumah tangga tinggal bersama di kota kecil atau ribuan orang dari berbagai komunitas di kota besar. Kelompok menyusun peraturan yang menjelaskan bagaimana kelompok akan beroperasi, berapa banyak dan kapan anggota harus berkontribusi, siapa yang dapat ikut serta, dan kepada siapa dan kapan manfaat akan diberikan. Pembayaran bersifat fleksibel dan dapat dilakukan bulanan atau mingguan, tetapi bila anggota tidak membayar tepat waktu (sampai bulan ybs), manfaat tidak akan dibayarkan apabila ada kematian dalam keluarga. Dana biasanya disimpan di bank dan mudah untuk diakses. Beberapa kelompok pemakaman meminjamkan uang yang dikumpulkan guna mendapatkan dana tambahan. *Stokvels* mirip dengan kelompok pemakaman, tetapi dapat dipergunakan untuk keperluan lain, seperti pembayaran biaya sekolah dan menutupi ketidakcukupan

² ROSCA biasanya disebut sebagai *merry-go-round*, tetapi juga dikenal sebagai *chit funds* di India, *susu* atau *tontines* di Afrika Barat, *kye* di Korea, *pusanakus* di Bolivia, *chetu* di Sri Lanka dan *ekub* di Ethiopia.



pangan pada saat kelangkaan uang. Yang paling tidak menguntungkan baik *stokvels* dan kelompok pemakanan adalah resiko kecurangan. Kadang kadang ketua mencuri dana yang sudah terkumpul dan melarikan diri (Moyo, et al, 2002, hal. 9-10).

Kelompok Swadaya Masyarakat (*self-help groups*, SHG). Tidak seperti ROSCA, organisasi keuangan mikro ini mengenakan bunga pinjaman dan membayar bunga pinjaman (atau saham kepada pemilik). Organisasi ini juga lebih mampu untuk menyediakan pinjaman bila anggota membutuhkannya dengan jumlah yang lebih fleksibel. Sebagian besar telah ditingkatkan ke suatu tingkat tertentu oleh lembaga eksternal.

Pada umumnya, KSM adalah grup informal antara 20 – 100 anggota yang menabung pada waktu tertentu yang teratur dan memberikan pinjaman kepada orang lain, dan kadang-kadang kepada orang lain di komunitas tersebut. Pada umumnya telah terlatih untuk penyimpanan dokumen, mobilisasi tabungan dan praktek pinjaman. Lembaga eksternal juga memberikan pinjaman kepada kelompok, atau membantu untuk menghubungkan diri dengan lembaga keuangan yang lebih formal, melalui pembukaan rekening tabungan, dan kemudian pinjaman (lihat Kotak 3.3). Sekali hubungan sudah terjalin dengan lembaga keuangan formal, lembaga eksternal tetap dapat terlibat, membantu anggota untuk mengatur aktifitas dan mungkin mempromosikan ke kluster atau federasi KSM yang lebih tinggi, atau mungkin menarik diri dan bekerja dengan kelompok lain.

Kotak3.3. Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) di India

Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) amat dikenal di India, umumnya diprakarsai oleh LSM di pertengahan tahun 1980-an dan digunakan untuk intermediasi keuangan baik oleh bank umum maupun LKM. Per April 2001, sekitar 285,000 KSM telah mendapat pinjaman dari 41 bank komersial di India, 166 bank pedesaan daerah dan 111 bank koperasi. Rata-rata pinjaman per kelompok sekitar Rs 18,000 dan rata-rata pinjaman per anggota adalah Rs 1,100, atau hanya dibawah US\$ 25. Apabila dianggap bahwa rata-rata anggota adalah tujuh belas orang per kelompok, ini berarti bahwa empat setengah juta orang di India telah memiliki akses kepada tabungan dan pinjaman formal melalui keanggotaan di KSM

Sumber: Diadaptasi dari Harper, 2002

Terdapat beberapa variasi dari kelompok swadaya masyarakat. Beberapa yang cukup terkenal adalah sebagai berikut:

- Pada model asli dari “**bank desa**” Istilah “bank desa” diberi tanda kutip karena ini adalah model bank desa yang dikenal di luar Indonesia, yang sebetulnya adalah semacam kelompok simpan-pinjam. Indonesia memiliki jenis bank desa dalam arti yang sebenarnya, bukan merupakan kelompok simpan-pinjam, yakni BKD dan LDKP, yang memberikan pinjaman terutama secara perorangan (Penerjemah, SM), petugas lapangan LSM membantu kelompok wanita untuk memilih pimpinan dan menyusun peraturan yang berlaku, kemudian melatih mereka untuk mengatur transaksi keuangan mereka sendiri. Pada saat pertemuan mingguan yang ditentukan, bank desa menyalurkan pinjaman dan mengumpulkan pelunasan pinjaman dan tabungan, mencatat

transaksi, dan memutuskan bagaimana melakukan investasi dari tabungannya. Bank desa memulai kegiatan peminjaman dengan meminjam dana dari LSM dan meneruskan pinjamkannya kepada anggota dengan persyaratan standar tertentu. Harapannya adalah bahwa bank desa akan mengakumulasikan tabungan yang cukup untuk memenuhi portofolio dan menjadi mandiri. Saat ini model bank desa telah berubah dengan berbagai cara dan tidak hanya berupa satu model saja.

- **Asosiasi Jasa Keuangan** seperti bank desa tanpa hubungan dengan pinjaman dari luar. Model ini mengutamakan pada penyertaan, bukan tabungan, sebagai mekanisme pokok pembiayaan. Anggota komunitas membeli saham FSA, yang tidak dapat ditarik tetapi dapat dijual kepada pembeli yang mau dan dapat dibukukan sebagai pendapatan yang ditahan sesuai nilai pada asosiasi. Pemilik saham memilih pengurus, yang mempekerjakan manajer dan kasir lokal. Hanya pemilik saham yang dapat menggunakan jasa FSA. Anggota dapat meminjam berdasarkan kepemilikan sahamnya – biasanya sampai tiga kali nilai saham – dan dapat membeli saham seperti yang mereka inginkan. Harapan awal adalah FSA dapat menjadi mandiri, tetapi ini hanya mungkin terjadi pada beberapa kasus. Pergantian pimpinan dan manajer membutuhkan pelatihan dan perlunya supervisi terus menerus atas kegiatannya. Promotor eksternal FSA sekarang mempelajari model untuk memberikan bantuan melalui kontrak manajemen atau federasi.
- **Pada ASCA dipimpin**, manajemen menyediakan tabungan dan kredit kelompok dengan *fee*. Manajer ASCA, individu lokal atau penyedia jasa, mengenakan manajemen *fee* tergantung dari besarnya dana. Manajer mengunjungi kelompok sekali sebulan dan membantu mereka menjalankan kegiatannya. Biaya dari model ini dapat ditekan rendah karena manajer biasanya menggunakan transportasi publik, menyewa kantor yang sederhana dan mempekerjakan staf dengan pendidikan rendah. Sebagai hasilnya, beberapa organisasi yang mengelola ASCA menjadi mandiri secara finansial. Tantangan untuk model ini adalah untuk meningkatkan keluasan dari jangkauan, karena model ini berbasis lokal dan manajer ASCA belum mengembangkan sistem untuk replikasi.

3.2. Implikasi dari Bentuk Kelembagaan

Berbagai macam keuangan mikro memiliki kekuatan dan kelemahan yang relatif antara satu dengan yang lain, seperti pada rangkuman di tabel 3.3 dan dijelaskan di bawah.

³ Istilah “bank desa” diberi tanda kutip karena ini adalah model bank desa yang dikenal di luar Indonesia, yang sebetulnya adalah semacam kelompok simpan-pinjam. Indonesia memiliki jenis bank desa dalam arti yang sebenarnya, bukan merupakan kelompok simpan-pinjam, yakni BKD dan LDKP, yang memberikan pinjaman terutama secara perorangan (Penerima, SM)



Tabel 3.3 Kekuatan dan Kelemahan Bentuk Utama Kelembagaan

	LKM Formal	LKM Semiformal	LKM informal
Keuntungan, kekuatan dan manfaat	Keberlanjutan: Pemilik cenderung bekerja karena keuntungan, menciptakan insentif untuk meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya. Lingkup: Status yang diatur kadang kadang menjadi prasyarat untuk menawarkan jasa tabungan yang bernilai. Keluasan: Potensi yang besar untuk mengakses penyertaan komersial atau kredit, dan memobilisasi tabungan, untuk membiayai pertumbuhan lebih besar. Mampu untuk melayani lebih banyak orang dan menawarkan kredit lebih luas sejalan dengan berkembangnya nasabah. Nilai/manfaat: dapat meningkatkan staf dan sistem, sehingga memungkinkan untuk menawarkan jasa yang disesuaikan kebutuhan.	Kedalaman: Dapat fokus kepada layanan kepada pasar masyarakat miskin karena perhatian pada keuntungan lebih rendah. Subsidi membantu mengurangi biaya untuk menjangkau pasar yang sulit dan mahal.. Lingkup: Kadang kadang inovatif; LKM semiformal tidak dibatasi oleh peraturan; dapat memperoleh akses dana dan bantuan teknis untuk uji coba. Nilai/manfaat: Layanan biasanya mudah diakses, dekat dengan rumah tinggal dan lokasi kerja pasar sasaran	Biaya: Layanan biasanya lebih murah dibandingkan alternatif lain. Kedalaman: Dapat menjangkau daerah terpencil. Pada umumnya kelompok ini menjangkau perempuan yang mungkin tidak merasa nyaman berhubungan dengan lembaga formal. Keluasan: Promosi dari bank desa atau kelompok swadaya masyarakat dapat mencapai skala yang signifikan dengan biaya operasi yang relatif kecil. Lingkup: Bebas dari peraturan dan organisasi yang membawahi LKM, kelompok dapat bereksperimen dengan produk baru. Nilai/manfaat: Pendapatan bunga tetap dalam kelompok; produk dapat disesuaikan dengan kebutuhan bila kelompok memiliki kapasitas yang memadai.
Kendala, keterbatasan, tantangan	Keberlanjutan: Pemilik cenderung bekerja karena keuntungan, menciptakan insentif untuk meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya. Lingkup: Status yang diatur kadang kadang menjadi prasyarat untuk menawarkan jasa tabungan yang bernilai. Keluasan: Potensi yang besar untuk mengakses penyertaan komersial atau kredit, dan memobilisasi tabungan, untuk membiayai pertumbuhan lebih besar. Mampu untuk melayani lebih banyak orang dan menawarkan kredit lebih luas sejalan dengan berkembangnya nasabah. Nilai/manfaat: dapat meningkatkan staf dan sistem, sehingga memungkinkan untuk menawarkan jasa yang disesuaikan kebutuhan.	Kedalaman: Dapat fokus kepada layanan kepada pasar masyarakat miskin karena perhatian pada keuntungan lebih rendah. Subsidi membantu mengurangi biaya untuk menjangkau pasar yang sulit dan mahal.. Lingkup: Kadang kadang inovatif; LKM semiformal tidak dibatasi oleh peraturan; dapat memperoleh akses dana dan bantuan teknis untuk uji coba. Nilai/manfaat: Layanan biasanya mudah diakses, dekat dengan rumah tinggal dan lokasi kerja pasar sasaran	Biaya: Layanan biasanya lebih murah dibandingkan alternatif lain. Kedalaman: Dapat menjangkau daerah terpencil. Pada umumnya kelompok ini menjangkau perempuan yang mungkin tidak merasa nyaman berhubungan dengan lembaga formal. Keluasan: Promosi dari bank desa atau kelompok swadaya masyarakat dapat mencapai skala yang signifikan dengan biaya operasi yang relatif kecil. Lingkup: Bebas dari peraturan dan organisasi yang membawahi LKM, kelompok dapat bereksperimen dengan produk baru. Nilai/manfaat: Pendapatan bunga tetap dalam kelompok; produk dapat disesuaikan dengan kebutuhan bila kelompok memiliki kapasitas yang memadai.

Sumber: diadaptasi dari Churchill, Hirschland dan Painter, 2002.

LKM Formal

Lembaga formal menawarkan empat keuntungan dalam memberikan pelayanan finansial pada masyarakat miskin:

- **Akses kepada modal.** Lembaga formal dapat mendanai portofolio pinjaman dengan penyertaan komersial, pinjaman atau simpanan. Akses pada sumber pendanaan ini merupakan syarat untuk pertumbuhan yang lebih besar. Seperti terlihat pada Tabel 3.4, bank memiliki basis aset yang lebih besar dibandingkan LKM lain dan sepenuhnya berasal dari sumber komersial. Lembaga keuangan nonbank, meskipun baru memulai keuangan mikro akhir-akhir ini, memiliki basis aset yang terbesar sesudahnya.
- **Layanan tabungan.** Sebagian besar lembaga formal dapat memberikan fasilitas tabungan dan layanan lain yang tidak dapat diberikan oleh lembaga semiformal. Perluasan menu produk meningkatkan lingkup dan nilai lembaga keuangan formal.
- **Sistem kualitas.** Untuk memenuhi syarat peraturan dan keinginan untuk mengelola berbagai produk, biasanya lembaga formal meningkatkan staf dan sistemnya. Peningkatan ini dapat membuat lembaga menjadi lebih baik dibandingkan dengan LKM lain dalam hal efisiensi dan kekuatan manajemen.
- **Stabilitas.** Oleh karena diatur dan diharuskan memenuhi aturan pelaporan, manajemen resiko dan tata kelola yang baik, pada umumnya LKM formal lebih stabil dan khususnya memiliki pilihan resiko yang lebih kecil bagi penabung.

Karena adanya berbagai keuntungan ini, LKM formal dapat mencapai dampak lebih besar dibandingkan lembaga lain pada hampir keenam aspek jangkauan. Mereka dapat melayani lebih banyak nasabah (keluasan), menawarkan jenis lebih baik (lingkup) dan layanan yang lebih fleksibel (nilai), dengan efisiensi yang lebih tinggi (biaya) dan stabilitas (keberlanjutan).

Kelemahan terbesar bagi LKM formal adalah tantangan untuk menjangkau masyarakat sangat miskin. Seperti terlihat pada Tabel 3.4, LKM formal cenderung mempunyai nasabah perempuan dengan persentase yang rendah dan rata-rata pinjamannya lebih tinggi daripada LSM. Kedalaman jangkauan lemah pada LKM formal karena pemilik lebih melihat pasar yang menguntungkan dan segmen yang lebih atas. Persyaratan peraturan mungkin menghambat inovasi. Lembaga formal juga biasanya mengenakan biaya lebih tinggi – karena keamanan yang ketat dan MIS, fungsi staf sesuai peraturan, dan pelatihan staf – yang menambah biaya administrasi. Walaupun dengan pengaturan yang ketat dan sistem yang canggih, lembaga formal juga suatu waktu ada yang mati, keberlanjutan juga jarang bisa terjamin.

LKM Semiformal

Implikasi dari LKM semiformal lebih kurang jelas dibandingkan kedua kategori yang lain. Pada umumnya, kekuatan utamanya adalah kemampuan dan motivasi untuk mencapai jangkauan layanan lebih dalam. LSM keuangan mikro, kebanyakan menerima subsidi untuk melakukan percobaan dan untuk menjangkau pasar yang tidak terlayani. Seperti pada Tabel 3.4, LSM mencapai persentase tertinggi perempuan, dengan rata-rata saldo kredit



terendah dan, lebih jauh, rata-rata saldo kredit sebagai persentase dari GNP per kapita.

Credit union dan koperasi, meskipun menjangkau kurang dalam ke pasar, tetapi ahli dalam mobilisasi tabungan dan lebih efisien dibanding bentuk lembaga lain. Kemampuan untuk memobilisasi tabungan memberikan mereka sumber dana yang penting – menduduki peringkat kedua setelah bank dalam kemampuan untuk menambah modal sendiri dengan modal dari luar (*leverage*), dimana LSM kekurangan modal dari luar (*underleveraged*).

Lembaga semiinformal juga memiliki titik balik yang cukup dikenal. Sukar mencapai skala besar. Baik LSM maupun koperasi keuangan mengalami kesulitan untuk membiayai perkembangan, dan bila mereka memiliki modal mereka mungkin tidak memiliki kapasitas untuk mengelola pertumbuhan. Ikatan pemersatu pada koperasi juga membatasi skala mereka. LKM semiinformal cenderung lemah dalam ruang lingkup, terutama LSM. Mereka tidak memiliki otoritas hukum untuk menyediakan produk tertentu atau lemah dalam perhatian ke penelitian pasar dan pengembangan produk. Dalam sejarah, terdapat godaan kuat untuk memberikan kepada masyarakat produk dasar atau beberapa produk yang telah berhasil di berbagai daerah, dibandingkan dengan melakukan rancangan layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal.

Tabel 3.4. Perbandingan Kinerja LKM berdasarkan Jenis Lembaga

	Banks (n=12)	Credit Unions (n=20)	LSM (n=62)	LKBB (n=29)
Karakteristik Lembaga				
Total asset (US\$ '000)				
Jumlah kantor				
Jumlah pegawai				
Jangkauan layanan				
Portofolio kredit bruto (US\$ '000)				
Jumlah peminjam aktif				
Peminjam perempuan (%)				
Rata rata saldo kredit per peminjam (\$)				
Rata rata saldo kredit per peminjam/ GNP per kapita (%)				
Jumlah penabung sukarela				
Jumlah tabungan sukarela (US\$ '000)				
Rata-rata sisa tabungan per penabung (\$)				
Kinerja Keuangan				
Kemandirian finansial (%)				
Rentabilitas Modal Sendiri disesuaikan (%)				
Keuntungan (%)				
Resiko				
Portofolio bermasalah > 30 hari (%)				
Efisiensi dan Produktifitas				
Pengeluaran operasional/ portofolio kredit (%)				
Peminjam per jumlah staf				
Peminjam sukarela per jumlah staf				

Catatan: Tabel ini membandingkan kinerja LKM berdasarkan anggaran dasar di mana LKM didaftarkan. Ini menunjukkan kinerja rata-rata pada masing masing kategori lembaga. Seluruh angka moneter dalam US\$. Rata rata dihitung berdasarkan nilai antara persepuluhan ke 2 dan ke 9.

Sumber: *MicroBanking Bulletin* No. 9, July 2003.

Kelompok Keuangan Mikro Informal

Kelompok keuangan mikro informal memiliki biaya rendah dan potensi untuk jangkauan mendalam – mereka mungkin merupakan satu satunya cara untuk memperluas jasa keuangan ke daerah terpencil. Kelompok tersebut, meskipun demikian, hanya dapat memberikan jasa secara terbatas dan menghadapi tantangan untuk mencapai keberlanjutan. Mereka rentan terhadap penyelewengan dan mismanajemen, dan kemungkinan mereka tidak dapat bertahan apabila lembaga sponsor menarik diri. Model bank desa yang asli bertambah jauh dari bank yang mandiri, sebagian karena banyaknya tingkat kematian dari “bank yang telah lulus”.

Kelompok yang didorong oleh tabungan ataupun modal sendiri yang benar-benar milik anggota mungkin adalah yang terkuat dibandingkan kelompok berbasis kredit. Karena mereka menggunakan dana sendiri untuk pinjaman, mereka lebih hati-hati terhadap pelunasan pinjaman daripada kalau dana berasal dari pihak luar. Tanpa dana dari luar, meskipun demikian, portofolio kredit akan mengalami keterbatasan. Sebagai tambahan, karena ketergantungan kepada dana lokal untuk membelanjai portofolio kredit mengakibatkan resiko kovarian – bila beberapa orang sekaligus mengalami keadaan darurat dan mereka membutuhkan tabungannya pada waktu yang sama, akan menyebabkan krisis likuiditas.

Titik balik yang lain adalah bahwa kelompok swadaya mungkin tidak memberikan kepada anggota manfaat atau ruang lingkup yang signifikan. Macam dan kualitas jasa dibatasi oleh kemampuan manajemen kelompok. Kecuali mereka memperkerjakan tenaga pembukuan atau manajer, tabungan sebagian besar tidak likuid. Di lain pihak, anggota tidak perlu harus membayar tingkat bunga yang tinggi kepada pihak luar untuk menerima jasa ini. Seluruh pendapatan akan kembali kepada kelompok. Selanjutnya, organisasi yang berbasis komunitas ini memiliki nilai sosial melebihi manfaatnya sebagai sistem perantara layanan tabungan. Dengan menjalankan skema-skema ini, anggota sering dapat memperoleh keahlian dan kepercayaan diri.

3.3. Perubahan Bentuk Kelembagaan

Dengan adanya manfaat dari proses formalisasi – dari segi jangkauan, skala dan kelanggengan – beberapa LKM mempertimbangkan transformasi sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja. Arisan kadang bertransformasi menjadi “bank desa”; “bank desa” kadang bertransformasi menjadi *credit union*. Yang paling terkenal dan memberikan dampak transformasi tertinggi adalah dari LSM menjadi lembaga keuangan yang formal. Melalui proses formalisasi, LKM dapat meningkatkan modal dari berbagai sumber, meningkatkan kemampuan untuk menambah jenis modal sendiri dan membuat lebih stabil dan mapannya sumber pembiayaan. Ketentuan peraturan dan masuknya investor swasta membawa perbaikan tata kelola, pengawasan yang lebih ketat dan efisiensi operasi yang lebih baik.

Tentu saja, keuntungan ini ada biayanya. Transformasi akan menjadi sangat mahal. LSM yang menjadi lembaga formal harus mengeluarkan beberapa ratus ribu sampai beberapa juta dolar untuk mengurusnya. Transformasi memerlukan komitmen yang tinggi dari staf di semua tingkat dan investasi waktu, energi, dan sumber daya manusia yang signifikan.



Keputusan untuk transformasi menjadi lembaga yang resmi akan banyak dipengaruhi oleh misi dan nilai-nilai LSM, persaingan usaha dan kemungkinan bentuk hukum yang ada, dan lingkungan hukum dan peraturan. Untuk pertimbangan apakah transformasi dapat didasarkan pada kasus bisnis, LKM dapat mempertimbangkan pertanyaan pada Kotak 3.4.

Kotak 3.4. Bertransformasi atau Tidak? Ini adalah sebuah Pertanyaan!

- Apakah ada struktur hukum yang memadai untuk LKM melakukan transformasi, atau diperlukan kerjasama dengan otoritas pengawasan untuk memberlakukan aturan khusus untuk lembaga penyedia jasa keuangan mikro?
- Apakah peraturan menghambat LKM dalam menyediakan layanan di saat dan di tempat yang bisa diakses oleh nasabah? Sebagai contoh, apakah ada pembatasan pada kantor cabang atau waktu kerja?
- Apakah biaya untuk mematuhi peraturan akan menjadikan mahal pelayanannya kepada pasar LKM?
- Apakah modal minimum, pembobotan resiko, pencadangan kerugian dan ketentuan dokumentasi kredit merupakan syarat yang sesuai untuk keuangan mikro?
- Apakah transformasi menghambat kebebasan untuk mengenakan suku bunga yang memadai?
- Apakah organisasi ingin untuk terus mengakses dana dari donor untuk penelitian dan pengembangan atau untuk memperdalam jangkauan? Bagaimana kelanjutan dana dari donor di masa mendatang?
- Apakah investor tertarik untuk berinvestasi pada lembaga keuangan mikro formal?
- Dapatkah LKM menjangkau masyarakat pendapatan rendah lebih banyak tanpa melalui proses formalisasi?
- Apakah transformasi menyebabkan LKM dapat meningkatkan nilai kepada nasabah melalui produk yang lebih luas dan layanan yang lebih aman?
- Apakah transformasi sesuai dengan misi LKM?
- Apa dampak transformasi terhadap budaya lembaga dan citra perusahaan?
- Seberapa jauh transformasi membatasi lembaga untuk melakukan inovasi?
- Apakah transformasi akan meningkatkan posisi persaingan lembaga atau memperlemah?
- Dapatkah manfaat yang diharapkan dari transformasi dapat dicapai pada lingkungan politik dan ekonomi saat ini? Apa implikasi jangka panjang dari integrasi ke sistem keuangan formal?
- Apakah LKM memiliki kapasitas untuk memenuhi persyaratan transformasi? Bila tidak, apa yang akan dilakukan untuk memenuhi kapasitas tersebut?
- Apakah lingkungan ekonomi makro cukup stabil?

Dengan adanya kelemahan dalam transformasi, perlu juga untuk memikirkan alternatif lain. Kemungkinan untuk meningkatkan kinerja termasuk kombinasi berbagai jenis lembaga. Selama dasawarsa terakhir, LKM inovatif telah menunjukkan bahwa kemitraan antarlembaga dapat memberikan manfaat yang sama dengan transformasi – dalam hal lingkup, skala dan

akses kepada modal –di beberapa kasus, bahkan manfaat yang lebih besar dalam hal kedalaman, nilai dan biaya. Kemitraan dapat menyelesaikan masalah kelemahan internal atau keterbatasan eksternal secara lebih cepat, dengan lebih sedikit sumber daya, dan fleksibilitas

3.4. Menggabungkan Bentuk Kelembagaan

Mengingat kerugian-kerugian dari transformasi, maka perlu pula dipertimbangkan alternatif lain. Salah satu pilihan yang cukup efektif untuk meningkatkan kinerja adalah mengkombinasikan beberapa bentuk kelembagaan. Selama dasawarsa terakhir, LKM yang inovatif telah menunjukkan bahwa kemitraan (*linkage*) antarlembaga dapat menghasilkan beberapa manfaat seperti halnya transformasi---dalam ukuran lingkup, skala dan akses ke modal--- pada beberapa kasus, bahkan manfaat yang lebih besar dalam kedalaman, manfaat dan biaya. Kemitraan memungkinkan lembaga-lembaga yang tergabung mengatasi kelemahan internal atau keterbatasan eksternal dengan lebih cepat, dengan sumberdaya yang lebih sedikit, dan dengan fleksibilitas yang lebih besar dibanding transformasi. Beberapa contoh akan dijelaskan secara singkat di bawah ini.

Merger dan akuisisi. Dalam pasar yang bersaing, merger dan akuisisi merupakan strategi efektif untuk membuat lembaga lebih kuat (lihat Kotak 3.5). LKM dengan keuntungan kompetitif dan jangkauan geografis yang berbeda dapat bergabung bersama untuk menangkap pangsa pasar yang lebih luas dan menawarkan jasa lebih menarik kepada nasabah. Sebagai contoh, saat MEDA (sebuah LSM) telah menunjukkan kemampuan memberikan pinjaman individual di dua wilayah di Tanzania, mereka memilih untuk mentransfer portofolio ke National Microfinance Bank (NMB) – bank milik pemerintah dengan jaringan cabang terluas di negara – tanpa melakukan transformasi kegiatannya menjadi lembaga independen dan formal. Akuisisi ini memberikan dua keuntungan dengan memberi nasabah akses kepada jaringan dan layanan yang luas dari NMB, dan membantu NMB mengembangkan pengetahuan dan basis operasional untuk menjalankan kegiatan kredit mikro ke seluruh wilayah negara.

LKM dan perusahaan swasta. LKM dapat bekerjasama dengan perusahaan lain untuk menyediakan jasa keuangan yang tidak dapat diberikan oleh LKM sendiri karena alasan peraturan atau kapasitas. Banyak LKM memiliki hubungan dengan Western Union, Money-Gram dan agen pengiriman uang yang lain. Jasa ini biasanya menarik saat dihubungkan dengan simpanan atau produk kredit yang ditawarkan oleh LKM, seperti ketergantungan pada arus pengiriman uang rutin untuk membayar kredit perumahan. Beberapa LKM juga berpartner dengan perusahaan asuransi dan *leasing*.

LKM dan Penyedia Jasa Pengembangan Bisnis. Penyedia jasa pengembangan usaha merupakan partner sesungguhnya dari LKM. Lembaga keuangan yang melayani pasar masyarakat berpendapatan rendah, umumnya memaklumi bahwa banyak nasabah yang dapat memperoleh manfaat dari adanya ketrampilan usaha, pelatihan teknis, jaringan pasar dan sejenisnya. Tetapi LKM kadang tidak bersedia untuk menawarkan jasa nonkeuangan sendiri, karena keahlian ini diluar kompetensinya. Konsekuensnya, kerjasama dengan penyuluh pertanian atau pusat pelatihan sering memberikan solusi saling-menguntungkan untuk LKM, penyedia jasa bisnis dan nasabah.



Kotak 3.5 Merger yang Berhasil di Bosnia dan Herzegovina

Proyek Inisiatif Lokal (LIP) dirancang tahun 1996 sebagai bagian dari bantuan yang diberikan oleh Bank Dunia untuk pemulihan pascaperang dan rekonstruksi ekonomi di Bosnia dan Herzegovina (B&H). Selama tahun tersebut, kesepakatan ditandatangani dengan 17 LSM yang telah menyediakan layanan kredit mikro untuk menerima pinjaman bagi pelaksanaan kredit, hibah untuk biaya operasional dan bantuan teknis. Setelah audit proyek paruh waktu di tahun 1998 disimpulkan bahwa sebagian besar mitra memiliki portofolio yang memadai dan tingkat pelunasan yang baik, tetapi beberapa tidak dapat bertahan pada jangka panjang tanpa adanya subsidi. Berdasarkan temuan ini, manajemen LIP memutuskan untuk memperbaiki kontrak di 9 organisasi.

Organisasi yang gagal untuk memperpanjang bantuan mulai melakukan negosiasi merger dengan 8 organisasi lain. Dua lembaga telah tutup, dua lagi memilih untuk beroperasi secara independen, dan lima akhirnya merger dengan salah satu lembaga yang telah memperoleh pembiayaan. Proses sesungguhnya lebih merupakan pengambilalihan (take over) dibandingkan dengan merger, karena lembaga yang mengambil alih dalam banyak kasus tidak hanya mengambil alih staf, portofolio dan aset lain, tetapi juga kerugian organisasi. Sembilan puluh persen dari dana ini akan terbayar dalam setahun. Seluruh dari delapan organisasi yang menerima dana yang diperbarui, termasuk organisasi yang mengambil alih organisasi lain, saat ini tercatat di bawah hukum organisasi keuangan mikro (MCO) yang diberlakukan mulai Juni 2000. Tujuh dari delapan organisasi telah mencapai kemandirian keuangan secara penuh.

Sumber: diangkat dari McCarter, 2002)

Lembaga Apeks. Beberapa LKM, terutama yang bekerjasama dengan LSM internasional, memilih untuk membentuk lembaga apeks sebagai alat untuk mengelola pertumbuhan dan mendapatkan tambahan dana. Apeks secara legal tercatat sebagai lembaga grosir (*wholesale*) yang menyediakan layanan keuangan, manajemen, dan jasa lainnya kepada LKM, seperti:

- melaksanakan penelitian pasar atau pengembangan produk;
- menyediakan bantuan teknis untuk meningkatkan kegiatan operasional, termasuk pengembangan sistem informasi dan pelatihan;
- berlaku sebagai penasihat dalam dialog kebijakan LKM.

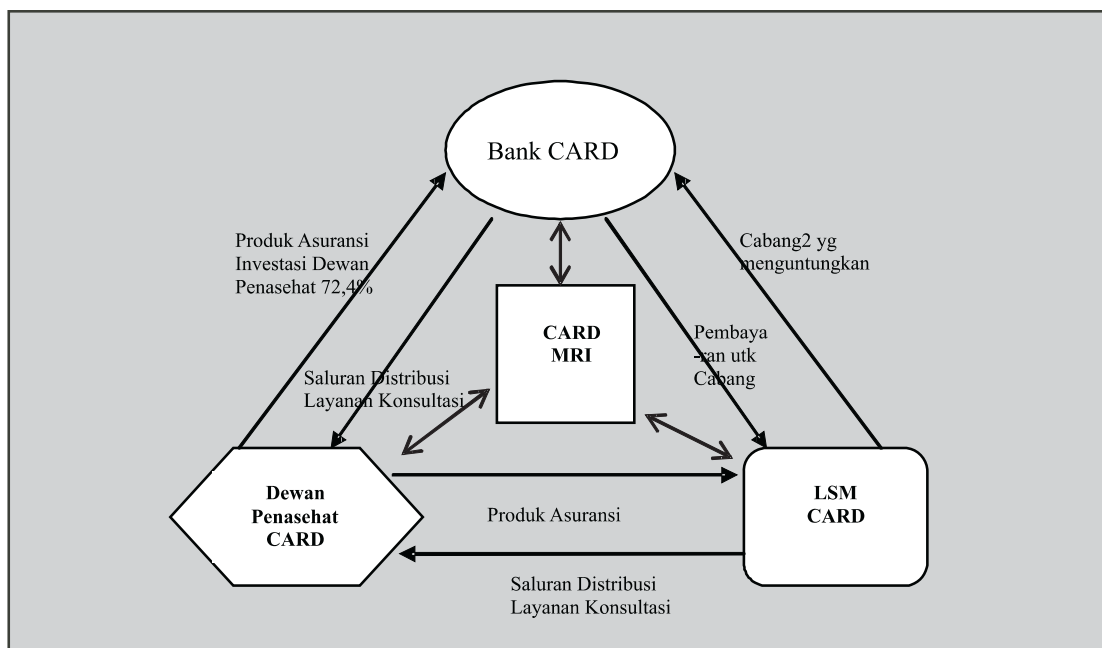
Lembaga apeks bisa berdasarkan keanggotaan atau dimiliki dan dijalankan secara eksternal; mereka bahkan memiliki kepemilikan saham pada lembaga anggotanya. Sebagai contoh, Catholic Relief Services (CRS) mendukung pembentukan Small Enterprise Development Company, Ltd, perusahaan keuangan di Thailand. Perusahaan ini menyediakan intermediasi keuangan dan jasa penguatan kelembagaan ke mitra CRS, LKM yang melaksanakan model bank desa (Ledgerwood, 1998, hal 106-108).

Perusahaan induk. Ini adalah kombinasi dari jenis lembaga yang dipergunakan di dalam industri keuangan mikro untuk memungkinkan LSM keuangan mikro mendirikan LKM yang resmi berdasarkan hukum dengan tetap mempertahankan pengaruh dan kepemilikannya pada lembaga baru sambil melakukan kegiatan lain sebagai lembaga nirlaba. Perusahaan induk didirikan hanya untuk memiliki dan mengendalikan perusahaan lain, yang dapat didaftarkan sebagai lembaga hukum yang berbeda dengan bentuk hukum yang lain.

K-Rep Group Limited di Kenya melakukan kegiatan seperti perusahaan induk dengan kepemilikan di tiga anak perusahaan: K-Rep Advisory Services yang menyediakan pelatihan dan jasa konsultasi berdasarkan fee; K-Rep Bank Limited, bank keuangan mikro yang dibentuk dari portofolio LSM keuangan mikro; K-Rep Development Agency, sebagai lembaga penelitian dan pengembangan dari kelompok tersebut. Grup ini dikelola oleh sebuah komite pelaksana manajemen, tetapi seluruh anak perusahaan memiliki pimpinan dan struktur manajemen yang tersendiri.

Di Filipina, CARD Mutually Reinforcing Institution (CARD MRI) merupakan contoh lain dari lembaga yang memiliki struktur seperti perusahaan induk, memiliki bank, LSM dan perusahaan asuransi sebagai anak perusahaan (lihat gambar 3.1). Dewan Penasehat CARD MRI terdiri dari tiga orang yang tugas utamanya adalah untuk memastikan koordinasi kebijakan dan operasi ketiga badan tersebut. Pimpinan dari Dewan Penasehat adalah Direktur Pelaksana CARD MRI dan satu anggota masing masing dari LSM CARD dan bank CARD dengan wakilnya satu dari masing-masing badan. Meskipun masing masing badan memiliki Dewan Direksinya masing masing, yang dipilih dari nasabah atau anggota, Dewan Penasehat memberikan arahan kepada direksi masing-masing anak perusahaan.

Gambar 3.1 CARD MRI (Lembaga-yang- Saling-Menguatkan)



Sumber : McCord and Buczkowski, 2004.



LSM dan sistem pos. Model yang menjanjikan muncul di Afrika dimana LKM yang berorientasi kemiskinan bermitra dengan sistem pos. Karena bekerja dengan sistem pos tidak memerlukan staf tambahan, secara relatif merupakan model pengiriman yang berbiaya rendah. Small Enterprise Foundation (SEF) di provinsi bagian utara Afrika Selatan telah melakukan strategi ini dengan hasil baik. MEDNET, sebuah afiliasi World Vision di Uganda, juga melakukan negosiasi perjanjian yang akan memungkinkan kantor pos untuk mendistribusikan dan juga mengumpulkan dana. SEF dan MEDNET merupakan LSM dengan kredit semiformal, kerjasama mereka dengan lembaga keuangan formal membuahkan hasil yang mengesankan dalam hal jangkauan pelayanan yang dalam dan langgeng di wilayah pedesaan yang susah untuk dijangkau.

LSM dan koperasi keuangan. Pendekatan lain yang menjanjikan adalah dengan mencangkok kegiatan bank desa ke dalam tubuh *credit union* yang sudah ada. Beberapa *credit union* sangat sesuai untuk menawarkan jasa bank desa karena misi mereka yang berorientasi keanggotaan, yang kadang termasuk tujuan kesejahteraan sosial. *Credit union* juga memiliki sejarah panjang dalam pendidikan bagi anggotanya untuk mempersiapkan mereka ke dalam pinjaman kelompok.

Freedom from Hunger, sebuah LSM berbasis di Amerika Serikat, mempromosikan strategi pencangkokan ini karena lebih murah dan cepat untuk ditingkatkan daripada menciptakan LKM baru. Hibah dan bantuan teknis yang telah dikeluarkan sebesar US\$6,4 juta untuk menjadikan dua lembaga keuangan mikro di Bolivia dan Uganda dapat menjangkau 30.000 perempuan – atau US\$211 per nasabah. Sebagai perbandingan, lembaga ini hanya mengeluarkan US\$700.000 untuk membantu dua federasi *credit union* di Mali untuk menjangkau 36.000 perempuan – atau US\$20 per nasabah. Koperasi juga menjangkau jumlah nasabah tersebut dalam waktu separohnya, dengan keswadayaan keuangan yang lebih tinggi dibandingkan dengan LSM.

Kelompok swadaya masyarakat, LSM dan bank. Kelompok swadaya masyarakat (KSM) juga dapat dihubungkan dengan bank komersial. Melalui model hubungan dengan bank ini, LSM memberikan pelatihan untuk membantu kelompok swadaya masyarakat untuk meminjam dari bank. Untuk melakukan ini, lembaga yang mempromosikan harus meyakinkan bank kelayakan dari hubungan dan mau membantu KSM untuk memenuhi persyaratan bank. Sekali KSM sudah belajar bagaimana melakukan hubungan dengan bank, dan rasa percaya sudah terbangun antara ke dua belah pihak, LSM dapat keluar dan meninggalkan hubungan jasa keuangan untuk berjalan sendiri.

Model hubungan dengan bank ini banyak dilakukan di India (lihat Kotak 3.3), tetapi saat ini telah muncul di bagian lain di dunia. Di Tanzania, sebagai contoh, ILO memberikan fasilitasi antara bank komersial AKIBA (ACB) dan perempuan pemecah batu dan pemetik teh pada proyek yang dirancang untuk mengurangi tenaga kerja anak-anak. LSM yang bekerja dengan ILO memobilisasi kelompok tersebut, melatih mereka pengetahuan seperti kepemimpinan dan pemecahan masalah, dan memperkenalkan mereka kepada ACB. ACB melatih kelompok untuk memproses permintaan pinjaman, yang kemudian akan disampaikan ke bank untuk persetujuan akhir. ACB tidak perlu mempertahankan staf pada area dimana kelompok beroperasi; hanya perlu mengirim petugas kredit ke pertemuan kelompok sekali sebulan untuk mencairkan kredit baru dan menerima pembayaran cicilan. ACB berencana menggunakan kelompok ini sebagai basis untuk pembukaan cabang baru di wilayah tersebut.

3.5 Kesimpulan

Setiap LKM – apa pun bentuk kelembagaannya – mempunyai banyak pilihan kelembagaan dalam upayanya untuk memperluas jangkauan. Ia dapat berupaya untuk menggunakan sumber dayanya dengan lebih efisien dengan struktur yang sekarang; dapat mengubah bentuk kelembagaannya; atau mengkombinasikan penggunaan sumber dayanya dengan bentuk lembaga yang lain untuk jangka panjang atau jangka pendek, formal atau informal. Masing-masing pilihan memberikan keuntungan dan juga tantangan. Dengan merger dan akuisisi, sebagai contoh, tantangan utama adalah memastikan kesesuaian dari lembaga yang digabungkan dalam hal tata kelola, budaya dan sistem. Untuk perusahaan induk, ada isu terkait dengan peraturan dan pengelolaan karena adanya percampuran kepemilikan dalam model tersebut. Untuk kemitraan, tantangannya yang kritis adalah dalam membangun hubungan yang memberikan keuntungan yang cukup kepada seluruh pihak yang terlibat sehingga masing-masing mitra merasa mempunyai kepentingan untuk menjaga langgengnya kerjasama.

Pilihan yang paling sesuai untuk sebuah lembaga tergantung pada berbagai faktor, termasuk pilihan bentuk kelembagaan dan kerjasama yang tersedia, lingkungan hukum dan peraturan, kapasitas internal yang ada, dan rencana dari LKM di masa mendatang. Apa yang telah sesuai di masa lampau belum tentu sesuai – dengan ukuran lebih ideal – untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang.

Pesan Utama

1. Lembaga dengan berbagai bentuk dapat memberikan layanan keuangan mikro dengan sukses
2. Masing masing bentuk lembaga memiliki kekuatan dan kelemahan. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan anda akan membantu dalam merencanakan masa depan.
3. Pertanyaan berkala adalah apakah jenis kelembagaan anda saat ini pilihan yang tepat untuk masa datang. Apa yang telah sesuai dimasa lampau belum tentu sesuai tergantung pada tren perubahan lingkungan internal dan eksternal.
4. Melalui kerjasama dengan jenis lembaga lain, anda dapat mengkompensasikan kelemahan atau kekurangan dari lembaga anda sendiri.
5. Transformasi merupakan salah satu pilihan, tetapi bukan satu-satunya pilihan. Dengan adanya kelemahan pada transformasi, penting untuk memikirkan alternatif yang lain juga.

Studi Kasus: MiBanco, Peru

Masalah pokok dan tantangan yang paling penting pada industri keuangan mikro adalah untuk memenuhi celah (*gap*) yang besar antara permintaan keuangan mikro dengan penawaran atas jasa tersebut secara berkelanjutan. Ini berlaku secara universal. Bahkan di negara yang penawarannya telah berkembang pesat pada dasawarsa terakhir, seperti



Bangladesh dan Bolivia, masih terdapat celah yang besar. Ini mengapa LKM, seperti Mibanco, yang berkembang pesat dan menguntungkan, menjadi penting. Mibanco (“bank saya”) berkembang dari LSM Accion Comunitaria del Peru (ACP), didirikan dengan bantuan dari ACCION Internasional tahun 1969 oleh sekelompok pebisnis lokal yang ingin menciptakan kesempatan pembangunan untuk masyarakat Peru berpendapatan-rendah. ACP memulai operasi pinjaman mikro pada tahun 1982. Seperti kebanyakan LSM kredit mikro di wilayah tersebut, ACP fokus pada daerah kota dengan populasi besar rumah tangga miskin di daerah kumuh di perkotaan dan memperoleh pendapatan dari usaha mikro.

Pada awal tiga tahun pertama kegiatan keuangan mikro, perkembangan ACP tidak bersemangat. Meskipun demikian, di tahun 1986, jangkauan pelayanan meningkat pesat dan di tahun 1987 penyaluran kredit mencapai puncaknya pada \$5.8 juta. Kemudian kondisi ekonomi makro memburuk, terutama hiper-inflasi, telah merusak lembaga keuangan di Peru. ACP harus menutup dua dari empat cabangnya di tahun 1988. Pada tahun 1989, hanya menyalurkan kredit sebesar \$700.000 kepada 9000 nasabah – jauh dibawah tingkat kegiatan tahun 1987.

Kualitas portofolio juga memburuk. Portofolio beresiko (PAR) lebih dari 30 hari mencapai 9 % di tahun 1990 kemudian meningkat menjadi 16 % di tahun 1991, meskipun jumlah peminjam di tahun 1990 dan 1991 hanya sebanyak 3.000 dan 2.200. Pada tahun 1992, ACP mulai berhasil menurunkan PARnya seiring dengan makin stabilnya kondisi ekonomi makro. Kemudian ACP melaju pada jalur perkembangan yang cepat. Menggunakan pinjaman kelompok maupun individu, pencairan kredit per tahun meningkat lebih dari empat kali dari \$15,3 juta di tahun 1994 menjadi \$65,5 juta di tahun 1997. Portofolio kredit ACP dari \$2,3 di akhir 1994 tumbuh menjadi \$12,6 juta pada akhir 1997. Karena ACP hanya memberikan kredit modal kerja, maka dapat berfokus pada produk ini dan meningkatkan jumlah nasabah dengan cepat.

Ada paling tidak tiga hal yang sangat baik tentang ACP selama tahun 1994-1997

1. Perkembangan ini dicapai sekaligus menjaga **kualitas portofolio**. PAR lebih dari 30 hari secara konsisten berada di bawah 5% selama tahun 1994-1995. Meskipun meningkat menjadi 7,5% tahun 1996, ACP dapat mengupayakan menjadi 5% pada akhir 1997.
2. ACP menjaga **fokusnya pada target pasar**. Rata rata saldo kredit tetap konsisten sekitar \$350 atau 15% dari PDB per capita. Sekitar 61% dari nasabahnya adalah perempuan.
3. Tidak pertumbuhan yang cepat atau pun fokusnya pada masyarakat papan-bawah menyurutkan ACP untuk tetap **untung**. Sebagai salah satu LKM yang paling menguntungkan, di tahun 1995, ACP menghasilkan rentabilitas modal sendiri (ROE) 83,5%, di tahun 1996 dan 1997, ROEnya mencapai 46,6% dan 30,1 %.

Untuk menjaga pertumbuhannya, ACP memerlukan akses kepada lebih banyak dana. Sebagai LSM, ACP tidak dapat meminjam dari COFIDE, lembaga keuangan lapis ke dua

⁴ Sebagai tanggapan atas kondisi inflasi dan perputaran barang yang cepat oleh nasabah ACP, LKM menawarkan kredit sangat pendek, biasanya antara satu sampai enam bulan. Sehingga terdapat perbedaan yang besar antara jumlah yang disalurkan pada tahun kalender tersebut dengan sisa pada akhir tahun. :

milik negara. Kemampuannya untuk memperoleh dana dari pasar uang juga terbatas, begitu pula untuk memperoleh akses kepada pasar modal atau memobilisasi simpanan secara legal. Untuk menghilangkan masalah ini, ACP mempertimbangkan untuk transformasi menjadi lembaga pembiayaan (financiera) yang hanya memerlukan \$3 juta modal minimum. Saat Pengawas Perbankan memperkenalkan kategori lembaga keuangan nonbank (LKNB) di tahun 1994 untuk mendorong LSM mendirikan lembaga keuangan yang legal, ACP mempelajari kelayakan untuk menjadi EDPYME. Proposal resmi ACP untuk mendirikan EDPYME disetujui oleh Pengawas Perbankan pada Oktober 1996.

Pada waktu tersebut, pada pidato kenegaraan Juli 1996, Presiden Fujimori menantang industri keuangan Peru untuk mendirikan bank guna melayani pengusaha mikro. Pada Februari 1997, saat Presiden menghadiri Micro Credit Summit di Washington DC, beliau mengumumkan komitmennya untuk mendirikan bank keuangan mikro di Peru. ACP memutuskan untuk menggunakan kesempatan dan mendirikan bank dengan syarat bahwa nantinya 100% kepemilikan di tangan swasta.

Dengan bantuan dari ACCION Internasional, ACP menyampaikan konsep kepada pemerintah untuk mengubah ACP menjadi bank, belajar dari pengalaman PRODEM di Bolivia. Studi kelayakan ACP berikutnya disetujui oleh Pengawas Perbankan pada November 1997.

Pada 4 Mei 1998, Mibanco membuka “pintu” kepada masyarakat sebagai bank komersial kredit mikro, dimiliki oleh lima investor yang maju dengan modal \$14 juta. ACP menjadi pemilik mayoritas, dengan 60% dari total saham. Pemilik saham lainnya termasuk dua investor sosial (ProFund dan ACCION Gateway Fund) dan dua bank komersial. Kepemilikan bank ini telah mengalami perubahan, tetapi Mibanco tetap dimiliki secara mayoritas oleh investor sosial.

Setelah transformasi, Mibanco mengalami pertumbuhan secara mencolok. Selama tahun 1999-2002, aset total Mibanco meningkat 252% dan portofolio kredit tumbuh 379 %. Jumlah peminjam meningkat lebih dari dua kali lipat dari 41.344 pada akhir 1999 menjadi 99,121 pada akhir 2002.

Analisis atas jangkauan ke masyarakat miskin oleh Mibanco menunjukkan bahwa Mibanco sudah menjangkau lebih dalam ke rakyat miskin setelah transformasi, berlawanan dengan apa yang biasanya terjadi. Meskipun rata rata kredit aktif meningkat melebihi \$900 atau 46 % dari PDB perkapita, dan proporsi perempuan menurun sedikit menjadi 57%, pada akhir Juli 2001, sekitar 21 % dari portofolio kreditnya berasal dari kredit kurang dari \$250, sedang 30% dari portofolio berada pada kategori \$250-500. Dengan menggunakan ukuran kredit sebagai proksi kedalaman jangkauan, Mibanco melayani lebih banyak masyarakat miskin setelah transformasi dibandingkan sebelumnya.

Bank juga mengalami kenaikan yang signifikan dalam lingkup jangkauan. Mibanco memulai dengan produk kredit tunggal – kredit modal kerja. Salah satu prinsip operasi utama ACP

⁵ Untuk sebuah EDPYME, aturan modal minimum hanya \$263,000. meskipun begitu, dengan modal sebesar itu, sebuah EDPYME tidak boleh menghimpun dana secara retail. Untuk memobilisasi tabungan, diharuskan modal yang lebih besar, peringkat kesehatan yang bagus, dan persetujuan khusus dari Pengawas Perbankan.



adalah untuk fokus pada “mengerjakan satu dengan baik”. Kredit ini terus menjadi signifikan, seiring kemampuan bank Mibanco dalam merespon beberapa kesempatan pasar yang menguntungkan. Mibanco telah mengembangkan menu produknya termasuk kredit untuk aktiva tetap, perumahan dan pertanian. Mibanco juga memperkenalkan tabungan, deposito, rekening giro dan transfer uang.

Pada akhir 2002, Mibanco telah memiliki 28 cabang – 24 di Lima dan satu di masing masing keempat provinsi. Direncanakan untuk mengembangkan jaringan menjadi 35 cabang pada akhir 2003 dan menambahkan ATM pada masing masing lokasi. Secara keseluruhan transformasi dari LSM menjadi bank tidak hanya meningkatkan akses layanan keuangan kepada rumah tangga pendapatan rendah, tetapi juga meningkatkan kualitas dari layanan.

kasus ini diadaptasi dari: Fernando (2003).

Bacaan yang dianjurkan

Keuangan Mikro Formal

- Campion, A.; White, V. 1999 *Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions*, Microfinance Network Occasional Paper (Washington, DC).
- Christen, R.P.; Rosenberg, R. 2000. *The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance* (Washington, DC, CGAP).
- Mukherjee, J. 1997. *State-owned development banks in micro-finance* (Washington, DC, CGAP).
- Rhyne, E.; Christian, R.P. 1999. *Microfinance enters the marketplace, di:* (Washington, DC, USAID).
- Schmidt, R.H. 2000. *Building new institutions instead of remodeling existing ones* (Frankfurt, IFC).
- Valenzuela, L., 1997b. “The experience of commercial bank downscalers in microfinance”, dalam *Small Enterprise Development*, Vol.13, No.4, pp.22-34.

Keuangan Mikro Informal

- Harper, M. 2002. *Indian self-help groups and Bangladesh Grameen Bank group: A comparative analysis*, Discussion Paper (Friends of WWB)
- Jazayeri, A. 1996. “Rural financial service associations: The concept” in *Small Enterprise Development*, Vol.7, No.2, pp.4-14
- Kimuyu, P.K. 1999, “Rotating savings and credit associations in Rural East Africa”, in *World Development*, Vol 27, No. 7, pp 1299-1308
- Rutherford, S. 2000. *The poor and their money* (Oxford, Oxford University Press).

Mengkombinasikan Jenis Lembaga

- Bansal, H. 2003. “ SHG-bank linkage program in India,” in *Journal of Microfinance*, Vol. 5, No. 1, pp. 21-49
- McCarter, E. 2002. *Mergers in Microfinance: Twelve case studies* (Baltimore, MD, Catholic Relief Service)
- Moyo, S; Musona, D.; Mbhele, W.T.; Coetzee, G.2002. *Use and impact of savings service among low income people in South Africa*, at: (Nairobi, Microsave)
- Stack, K.; Thys, D. 2000.”A business model for going down market: Combining village banking and credit unions”, in *MicroBanking Buletin*, No. 5

Isu umum Kelembagaan

- Churchill, C., Hirschland, M.; Painter,J.2002. *New direction in poverty finance* (Washington, DC, SEEP Network)
- Johnson, S.; Malkamaki, M. 2002. *One step beyond: Challenges and Opportunities in promoting quality financial services in remote areas*, at: (Nairobi, MicroSave).
- Ledgerwood, J. 1998. *Microfinance handbook: An institutional and financial perspective, sustainable banking for the poor*, at: [http/ /www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (Washington, DC, The World Bank).



4 | Arah Strategi

Menurut definisi, menjalankan manajemen berarti berupaya mendapatkan hasil. Tetapi untuk melakukan hal tersebut, manajer perlu mengetahui hasil apa yang diharapkan dari mereka. Salah satu tugas yang paling penting dalam meningkatkan manajemen keuangan mikro adalah untuk memikirkan ke mana LKM akan mengarah. Apakah tujuan dari organisasi? Tujuan akhir apa yang diarah? Secara singkat, ke manakah arah strategi ditujukan?

Manajer perlu merenungkan kemana mereka akan membawa organisasinya. Apabila ada perbedaan antara kemana lembaga akan berjalan dan kemana mereka sendiri ingin berjalan, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah untuk mendefinisikan arah yang baru.

Apabila manajer sudah memahami kemana lembaga menuju, tetapi ingin mencari jalan untuk mencapainya yang lebih cepat, ia perlu melihat apakah sudah jelas misi organisasi, nilai-nilai yang ada mempengaruhi perilaku yang diinginkan, dan tujuan perusahaan memotivasi kinerja yang unggul.

Seperti ditunjukkan oleh gambar 4.1., modul ini menguraikan empat komponen yang menjelaskan arah strategi LKM:

1. Visi
2. Misi
3. Nilai
4. Tujuan

4.1 Visi

Visi adalah gambaran besar ke mana LKM ingin menuju dan apa yang ingin dicapai di masa mendatang. Ini merupakan penjelasan akan menjadi apa, akan seperti apa dunia jika LKM dapat memenuhi misinya. Visi adalah gambaran jangka panjang; mungkin bisa lebih dari satu generasi untuk mencapainya.

Tidak ada prosedur baku atau rekomendasi untuk menciptakan visi. Bahkan bila visi sudah digambarkan, tidak mudah untuk menyusunnya dalam bentuk kata-kata. Namun sekali organisasi sudah menyatakan visinya, ia akan menjadi sumber inspirasi, motivasi dan arahan yang kuat. Visi mendorong LKM untuk mencapai tingkat yang diinginkan, dan tetap teguh berpegang pada komitmennya. Untuk mencapai hasil akhir ini, penting untuk menuliskan visi dengan jelas dan tepat, sehingga dapat dimengerti, dijangkau dan disuarakan oleh semua yang terlibat.

Bahkan jika LKM tidak memiliki kalimat yang mengesankan untuk bahan humas, masih juga diperlukan visi yang umum. Sebagai contoh, menurut Carlos Danel dari Compartamos di Mexico, “kami memiliki visi yang jelas sejak awal, yaitu bahwa kami ingin menjadi besar”. Sejauh ini visi Compartamos sepertinya dapat berjalan – saat ini menjadi yang terbesar, paling menguntungkan dan LKM yang berkembang paling cepat di Amerika Latin (Miller, 2005), dengan lebih dari 300.000 peminjam pada akhir 2004.

Untuk mencapai visi tersebut, Compartamos harus membuat keputusan yang sulit menyangkut

enam tingkat jangkauan pelayanan. Keputusan untuk menentukan keluasan dan kelangggan layanan berhadapan dengan nilai dan biaya. Metodologi standar bank desa menyebabkan jumlah nasabah yang berhenti cukup signifikan dan tingkat bunga pinjaman menjadi lebih tinggi dibandingkan LKM lain di wilayah tersebut. Namun demikian, sekarang Compartamos sudah berjalan mulus menuju ke arah jadi besar, dengan mengenakan suku bunga yang rendah bagi kelompok peminjam ulang dan melakukan uji coba memberikan fleksibilitas pada kelompok solidaritas dan pemberian pinjaman perorangan.

Kotak 4.1 Contoh Pernyataan Visi

Negara di mana seluruh orang memiliki martabat untuk dapat memenuhi kebutuhannya sendiri dan kebutuhan orang lain – Zambuko Trust, Zimbabwe

Dunia di mana orang dapat memperoleh akses kepada pasar layanan keuangan yang berkualitas tinggi dan terjangkau –Microsave

Untuk mengubah wajah perempuan miskin menjadi wajah yang cerdas penuh percaya diri untuk menghadapi tantangan hidup dari hari ke hari – Salvation Army, Lusumpuko, Zambia

Kami mencari dunia yang penuh harapan, toleransi dan keadilan sosial, di mana kemiskinan telah teratasi dan orang hidup dengan martabat dan keamanan - CARE

Untuk menjadi pelopor dalam layanan keuangan yang berkualitas bagi pengusaha mikro dan kecil sebagai kontribusi pada “monetisasi”, intermediasi dan pembangunan Negara –Mibanco, Peru

Visi kami adalah untuk melihat kaum miskin dan paling miskin keluar dari kemiskinan, menjangkau masa depan yang lebih baik dengan dinamisme kreatif dan nilai-nilai yang benar-benar dari mereka sendiri, melalui layanan keuangan yang disediakan oleh the Fund – Capital Aid Fund for the Employment of the Poor (CEP), Vietnam.

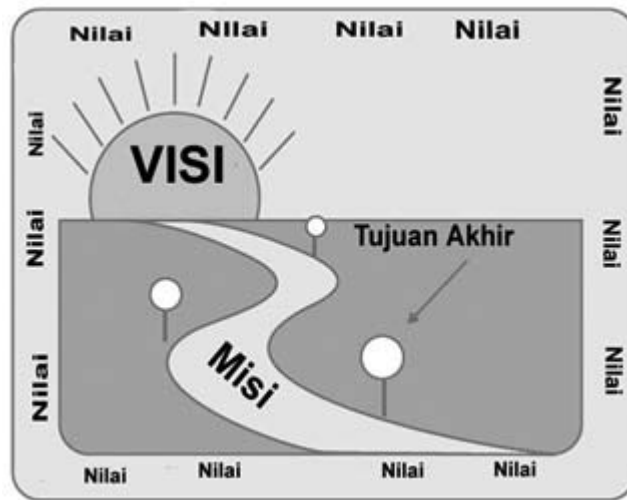
BancoSol adalah, dan akan tetap, sebagai lembaga pelopor dalam keuangan mikro diukur dari portofolio dari pinjaman dan nasabah, di seluruh negara di mana ia beroperasi – BancoSol, Bolivia.

4.2 Misi

Kata “misi” berasal dari akar kata bahasa Latin *missio*, yang berarti “mengirim”. Misi LKM adalah pernyataan akan apa yang dikirim sendiri oleh lembaga kepada dunia. Merupakan alasan LKM berada –merupakan maksud inti. Ini harus menjelaskan apa yang akan dilakukan LKM untuk mencapai visinya.

Pernyataan misi lebih fokus dibandingkan dengan pernyataan visi dan secara umum lebih mudah untuk ditulis. Seperti pernyataan visi, kalimat harus pendek dan jelas, tetapi tidak seperti pernyataan visi, harus lebih spesifik dan tepat. Pernyataan misi yang kuat akan menjawab sebagian besar pertanyaan berikut ini:

1. Siapa kita? (nama, jenis lembaga)
2. Siapa yang kita layani? (target pasar)
3. Di mana kita bekerja? (area geografis, sektor)



4. Apa yang ingin kita capai? (tujuan utama)
5. Bagaimana kita akan mencapainya? (strategi atau cara penyampaian)
6. Mengapa kita ada? (akhir yang ingin dicapai, dampak yang diinginkan, perubahan atau hasil)

Pernyataan misi yang tidak efektif cenderung:

- ⑩ **Tidak jelas.** Pernyataan misi yang membingungkan atau tidak jelas akan menghasilkan kebingungan dan ketidak efisienan, dan dapat menyebabkan kegagalan untuk mencapai tujuan.
- ⑩ **Statis.** Pernyataan misi yang sama untuk waktu yang lama tidak lagi mengarahkan LKM kepada arah strategis. Pernyataan misi harus dikaji ulang secara teratur untuk memastikan agar relevan dengan perubahan lingkungan (seperti, meningkatnya basis nasabah yang lebih canggih, peningkatan persaingan, atau kemajuan teknologi).
- ⑩ **Tidak representatif.** Jika misi resmi berbeda secara signifikan dari misi yang tidak resmi di lapangan, LKM akan menghadapi konflik. LKM dapat menyelesaikan misi yang berbeda atau bersaing (misalnya dari manajer baru atau penyandang dana utama) melalui inisiatif rencana strategis dengan menyesuaikan pernyataan misi saat ini dengan harapan atau untuk merefleksikan realitas baru.
- ⑩ **Terlalu ambisius.** Pihak terkait seperti ini tidak akan termotivasi dengan misi yang tidak realistis. Pernyataan misi yang kuat mengarah pada keseimbangan antara tantangan dan kemampuan untuk mencapai.

Sekali sudah didefinisikan, pernyataan misi memiliki nilai dalam beberapa aspek:

- ⑩ Membantu seluruh anggota lembaga tetap fokus
- ⑩ Menyatukan staf dan pemangku kepentingan lain dengan tujuan yang sama
- ⑩ Memberikan arah perencanaan dan penetapan tujuan tertentu
- ⑩ Membantu pengambilan keputusan secara efektif dan efisien.
- ⑩ Memberikan kepercayaan diri untuk melakukan tindakan
- ⑩ Memfasilitasi pemantauan dan evaluasi
- ⑩ Memberikan klarifikasi tujuan jangka panjang pelayanan
- ⑩ Membedakan antara anda dan pesaing

Kotak. 4.2. Contoh Pernyataan Misi

FINCA menyediakan jasa keuangan kepada rumah tangga paling miskin di dunia sehingga mereka dapat menciptakan pekerjaan sendiri, meningkatkan pendapatan rumah tangga, serta meningkatkan standar kehidupan. Kami memberikan layanan ini melalui jaringan global yang dikelola secara lokal, dan lembaga swadaya. – FINCA

Kami berkomitmen untuk menyediakan layanan keuangan secara komprehensif untuk orang, pengusaha mikro, juga usaha kecil dan menengah yang termasuk dalam sektor paling rentan dalam ekonomi dan mewakili mayoritas penduduk Bolivia –BancoSol

Untuk meningkatkan pengembangan pengusaha mikro Kolombia dengan menyediakan pinjaman, pelatihan bisnis dan bantuan teknis, untuk secara terus menerus menyediakan kualitas jasa yang baik dan meningkat; untuk melaksanakan nilai dasar yang sesuai dengan visi kami, termasuk kejujuran, tanggung jawab, hormat, keunggulan, pelayanan dan integritas – ADEMCOL, Kolombia.

Untuk memberikan layanan keuangan dan kepedulian sosial kepada masyarakat miskin di daerah yang kurang terlayani dan tidak terlayani di Nepal secara berkelanjutan. – Nirdhan Utthan Bak Limited, Nepal

Untuk menciptakan produk keuangan dan informasi yang berkelanjutan secara komersial dan jaringan untuk pengusaha kecil untuk meningkatkan pendapatan dan kesempatan kerja dan untuk mengarusutamakan masyarakat miskin di Afrika – PRIDE Afrika

Misi kami adalah untuk bekerja dengan dan untuk masyarakat miskin dan paling miskin dengan meningkatkan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan melalui penyediaan kredit dan simpanan kepada mereka secara jujur, tepat waktu dan efektif sehingga visi kami dalam mengurangi kemiskinan dapat tercapai dan CEP Fund menjadi lembaga keuangan mikro yang sehat di Viet Nam – CEP, Vietnam.

Untuk menyediakan akses keuangan mikro yang mudah dan cepat untuk seluruh penduduk yang berpenghasilan dan berpendapatan rendah – PADME, Benin

Beberapa LKM memiliki pernyataan visi, beberapa memiliki pernyataan misi, dan sebagian memiliki keduanya. Yang terpenting adalah bahwa organisasi secara jelas menyuarakan arah strategisnya yang dipahami benar oleh seluruh pegawai di LKM, mengarahkan dan memberikan inspirasi kepada organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Seorang sekretaris atau pegawai tata usaha harus mampu untuk menjelaskan tentang apa lembaga tersebut dan ke mana arahnya, sama baiknya dengan seorang direktur utama (CEO).

Untuk menyebarluaskan arah strategi, manajer harus menggunakan visi dan misi sebagai alat manajemen. Menempelkan visi dan misi di tempat yang terlihat dalam ruangan adalah langkah awal, selanjutnya tidak sekedar ditempel di dinding tapi untuk digunakan. Harus didiskusikan secara berkala dalam rapat staf, dan digunakan untuk memberikan arahan dalam menetapkan prioritas. Sebagai contoh, Pulse di Zambia mempertimbangkan untuk menerbitkan produk pinjaman baru yang memberikan harapan cukup menguntungkan, tetapi setelah dianalisis produk tersebut berlawanan dengan misi, tim manajer senior menyadari bahwa produk tersebut tidak konsisten dengan arah strategi dan mereka tidak jadi merealisasikan gagasan tersebut.



4.3 Nilai-Nilai

Nilai adalah pokok-pokok yang mendukung dan mengarahkan misi dan kinerja LKM. Nilai adalah prinsip yang abstrak yang mempengaruhi pemikiran dan perilaku organisasi. Nilai merupakan sesuatu yang didamba staf, ideal ingin dicapai.

Terdapat dua macam nilai: **nilai organisasi**, seperti kepuasan konsumen, perbaikan terus menerus, kompetitif dan efisiensi, dan **nilai perorangan** seperti keunggulan, penghormatan, tanggung jawab, adil dan kejujuran. Nilai-nilai ini secara bersama merupakan dasar untuk menetapkan kewajiban etis dan moral LKM kepada staf, dari anggota staf satu kepada yang lain, dan dari lembaga kepada nasabah. Seperti pada diskusi pada modul 14, LKM yang sukses umumnya mendorong keserasian antara nilai staf dan nilai lembaga melalui praktek perekrutan dan penerimaan pegawai untuk meningkatkan komitmen pegawai pada misi dan misinya.

Nilai...

- ⑩ mendorong perilaku moral dan etika
- ⑩ memberikan panduan mengenai standar yang diharapkan
- ⑩ menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan produktif
- ⑩ meningkatkan komitmen kepada lembaga
- ⑩ memberikan motivasi penggunaan sumber daya yang optimal
- ⑩ mengurangi kontroversi dan konflik
- ⑩ memberikan inspirasi kebesaran
- ⑩ meningkatkan dan mempertahankan citra korporasi

Apabila LKM memiliki komitmen pada nilai-nilai yang jelas, mereka mengatur kebiasaan dan sikap setiap orang dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai adalah pengaruh yang mempersatukan yang memotivasi kinerja dan komitmen (lihat Boks 4.3). Nilai-nilai juga merupakan sumber ketegangan dan ketidakpuasan bila individu didalam lembaga, atau lembaga secara keseluruhan, tidak mengindahkan nilai. Apabila LKM memiliki komitmen pada sejumlah nilai, komitmen tersebut harus tulus dan benar benar dilakukan. Upaya yang terus menerus harus dilakukan untuk memastikan bahwa nilai-nilai lembaga terjaga dan dipupuk terus menerus. Modul 15 mendiskusikan metode untuk menggunakan nilai organisasi untuk membantu membentuk budaya lembaga.

4.4 Tujuan

Misi dan visi memberi organisasi panduan umum ke mana berjalan, dan untuk mengoperasikan arah strategi suatu LKM perlu merumuskan tujuan. Tujuan memecah misi menjadi target-target yang lebih kecil dan lebih nyata. Mereka membantu dalam koordinasi kegiatan sehari-hari, alokasi sumber daya manusia dan keuangan, dan pengambilan keputusan. Tujuan lembaga merupakan dasar untuk memantau kinerja dan memungkinkan penyesuaian strategi dan kegiatan yang dibutuhkan dalam upaya mencapai tujuan.

Untuk memberikan petunjuk tentang kontribusi berbagai bagian dari organisasi ke arah hasil bersama dan terkoordinasi, tujuan disusun dalam berbagai tingkat yang berbeda, seperti:

Kotak 4.3. Peran Nilai di Prodem, Bolivia

Tidak seperti perusahaan komersial yang segan menetapkan pernyataan berbasis nilai dalam kegiatannya, Prodem menekankan bahwa pekerjaannya bisa berjalan karena adanya nilai, dan telah menegaskan kepada seluruh pegawai bahwa mereka harus menjunjung tinggi nilai tersebut. Staf diharapkan untuk jujur dalam hubungan mereka dan dalam memanfaatkan sumberdaya lembaga. Segala tindakan yang tidak jujur dan menipu, tidak peduli seberapa besarnya, akan menyebabkan pemecatan. Pegawai harus memiliki komitmen sendiri kepada pekerjaan di lembaga dan kepada pencapaian misi dalam jangka panjang.

Mereka harus menghargai satu sama lain dan kepada nasabah yang dilayani tanpa memandang perbedaan pendapat, budaya, atau status sosial dan ekonomi. Strategi berdasarkan nilai ini memerlukan perjuangan, tetapi menarik bagi staf karena memberikan jalan dua arah. Lembaga mengharapkan banyak dari staf, tapi sebagai imbalan pegawai juga mengharapkan banyak dari Prodem. Mereka dapat diharapkan untuk dipercaya, dapat diberikan tanggung jawab, melakukannya dengan jujur, diberikan investasi dan dihormati. Pegawai Prodem mengklaim bahwa ketika mereka bergabung dengan lembaga, mereka tidak hanya menandatangani kontrak, tetapi juga masuk kedalam kontrak sosial informal yang seringkali membawa beban lebih berat dibandingkan kontrak formal itu sendiri.

- ⑩ korporasi
- ⑩ cabang
- ⑩ departemen atau unit
- ⑩ tim or komite
- ⑩ perorangan

Tujuan tingkat korporasi atau tujuan strategis biasanya dikembangkan melalui proses perencanaan strategis, seperti analisa SWOT, di mana LKM menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis ini membantu organisasi mengidentifikasi bidang-bidang mana yang perlu ditingkatkan dan inisiatif baru untuk dijalankan, dan kemudian mempertimbangkannya di dalam konteks visi, misi dan nilai – serta sumberdaya yang tersedia - untuk menetapkan prioritas.

Hasil dari tujuan strategis, dengan wawasan perencanaan yang lebih panjang antara tiga sampai lima tahun, dipecah menjadi tujuan operasional dalam periode yang lebih pendek.

Manajer senior dan menengah kemudian mengambil tujuan operasional ini dan menerjemahkannya menjadi tujuan untuk departemen dan unit operasional tertentu. Manajer menengah menjalankan proses yang sama dengan pegawainya untuk mengidentifikasi tujuan tim atau perorangan. Penjumlahan dari tujuan tim atau individu seharusnya menjadi tujuan korporasi.

Tujuan adalah alat manajemen yang tidak bisa diganti, karena mengkombinasikan fungsi perencanaan dan pengawasan seorang manajer. Sesungguhnya, tujuan tidak dapat disusun tanpa perencanaan, yang memungkinkan usaha dari berbagai bagian dari organisasi dapat dikoordinasikan. Pada tiap tingkat, orang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil harus terlibat dalam penetapan tujuan. **Proses partisipatif** ini menumbuhkan rasa ikut memiliki tujuan dan memfasilitasikan pendelegasian wewenang. Bukannya hanya menginstruksikan kepada bawahan apa yang harus mereka lakukan, manajer bekerja sama dengan staf untuk menyepakati apa yang harus mereka capai, kapan dan dengan sumberdaya



apa. Kemudian pegawai mempunyai tujuan yang jelas (dimana mereka turut menetapkan) dan otonomi yang lebih besar untuk memilih bagaimana cara mencapai hasil tersebut.

Tanpa memperhatikan tingkatan di mana tujuan ditetapkan, kegunaannya akan meningkat besar kalau ditulis secara cerdas, dengan kata lain, kalau mereka:

Specific Measurable Achievable Realistic Time-bound

(Spesifik, Terukur, Dapat dicapai, Realistis, Dibatasi waktu)

Kotak 4.4. Checklist bagi Tujuan Manajer

1. Apakah tujuan perusahaan meliputi tampilan pokok dari pekerjaan saya?
2. Apakah daftar tujuan terlalu panjang? Jika ya, dapatkah beberapa tujuan digabungkan?
3. Apakah tujuan dapat diverifikasi, seperti, apakah saya akan tahu bahwa pada akhir periode dapat dicapai?
4. Apakah tujuan memberikan indikasi: kuantitas (berapa banyak); kualitas (berapa bagus); waktu (kapan); biaya?
5. Apakah tujuan cukup menantang, tapi dapat dicapai?
6. Apakah ada prioritas untuk tujuan?
7. Apakah tujuan dikoordinasikan dengan manajer lain dan unit organisasi lain?
8. Apakah tujuan jangka pendek konsisten dengan tujuan jangka panjang?
9. Apakah tujuan memberikan waktu yang cukup untuk umpan-balik sehingga saya dapat mengambil tindakan perbaikan?
10. Apakah sumberdaya dan wewenang saya mencukupi untuk mencapai tujuan?
11. Apakah saya sudah mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh yang perlu untuk diinformasikan dan melibatkan mereka untuk menetapkan sendiri tujuannya?
12. Apakah bawahan saya memiliki keahlian dan wewenang untuk mencapai tujuan?

Dengan tujuan SMART, LKM memahami dengan jelas ke mana mereka akan menuju dan kapan, dan yakin bahwa akan sampai. Ini dapat dengan mudah melacak perkembangan ke arah tercapainya tujuan. Pada akhir jangka waktu tertentu, dimungkinkan untuk mengevaluasi kinerja dan membuat penyesuaian untuk peningkatan di masa datang. Kotak 4.4. memberikan beberapa tambahan panduan untuk menggunakan tujuan secara objektif.

Merumuskan tujuan-tujuan sebenarnya merupakan bagian yang mudah. Aspek yang menantang adalah dalam menilai potensi saling-mengurangi (*tradeoffs*) antarmasing-masing dan memilih serangkaian tujuan, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, yang akan memungkinkan lembaga untuk melaksanakan misinya. Seperti sudah diperkenalkan pada Modul 1, LKM bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang pelayanan pada enam aspek:

1. **Keluasan.** Melayani orang sebanyak mungkin,
2. **Kedalaman.** Melayani orang yang belum terlayani oleh lembaga keuangan, seperti perempuan, masyarakat miskin, masyarakat asli dan di pedesaan; mengurangi kemiskinan, memberdayakan perempuan dan kelompok rentan lainnya; membuka kesempatan kerja,
3. **Keberlanjutan.** Menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya; memberikan imbal hasil yang cukup pada investor agar mau mempertahankan dukungannya.

4. **Biaya.** Mengendalikan biaya; memaksimalkan efisiensi dan produktifitas agar dapat mempertahankan suku bunga serendah mungkin.
5. **Nilai.** Menjaga nasabah agar puas sehingga mereka terus memilih LKM dibandingkan pesaing.
6. **Lingkup.** Memahami kebutuhan nasabah akan layanan keuangan dan menawarkan menu produk untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Seperti telah diilustrasikan dengan contoh Compartamos pada awal bab ini, LKM berusaha untuk mencapai tujuan diseluruh aspek secara simultan. Salah satu tantangan terbesar dalam mengelola LKM adalah untuk menyeimbangkan perbedaan dan persyaratan yang berbeda dari tujuan-tujuan.

Akhirnya, manajer senior tidak harus menunggu sampai upaya perencanaan strategis berikutnya dalam dua atau tiga tahun, sebelum menilai apakah organisasi telah berjalan sesuai arah. Kondisi pasar dan lembaga dapat berubah begitu cepat pada industri lembaga keuangan. Lingkungan persaingan dapat berubah, teknologi baru mulai tersedia dan terjangkau, inovasi dapat muncul, sehingga memungkinkan pengkajian ulang tujuan operasional organisasi.

4.5 Kesimpulan

Untuk meningkatkan efektifitas dari arah strategi, visi, misi dan nilai harus jelas dan memberi motivasi, secara ideal dibentuk melalui proses partisipatif yang melibatkan pemangku kepentingan kunci. Proses pembentukan dan implementasi dari arah strategis dengan sendirinya melibatkan empat fungsi manajemen:

1. **Merencanakan.** muncul di berbagai tingkatan. Seperti dijelaskan pada modul 23, manajer perlu untuk mengkoordinasikan tujuan pada bagian yang berbeda dari organisasi dan memastikan bahwa keseluruhan komponen tujuan akan menjadi tujuan korporasi. Keterlibatan dari pelaku implementasi dalam proses perencanaan (sekali lagi pada berbagai level dalam organisasi) membangun rasa ikut memiliki hasil yang diharapkan dan seluruh lembaga memahami arah strategis.
2. **Mengorganisasikan:** Proses perencanaan secara otomatis menuju pengorganisasian saat sumberdaya keuangan dan manusia dialokasikan untuk mencapai tujuan.
3. **Memimpin:** Bahkan saat staf terlibat dalam merumuskan tujuan, mereka tetap memerlukan dorongan dan arahan dalam menyusun strategi untuk mencapai hasil dan bimbingan dalam implementasi strategi tersebut.
4. **Mengawasi:** Tujuan memfasilitasi proses mencapai hasil dengan membuat setiap orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Manajer memenuhi fungsi pengawasan mereka dengan secara teratur membandingkan kemajuan tim atau individu dalam mencapai tujuan, serta melakukan penyesuaian dan tindakan perbaikan sesuai kebutuhan.

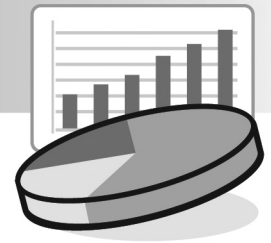


Pesan Utama

1. Untuk mendapatkan hasil, manajer perlu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
2. Untuk menentukan prioritas tujuan, pertimbangkanlah melalui lensa visi, misi dan nilai.
3. Setiap orang dalam organisasi harus mengetahui arah strategi.
4. Proses partisipatif perencanaan strategis, pada setiap tingkat di dalam organisasi, akan meningkatkan rasa ikut memiliki tujuan LKM dalam upaya mencapai tujuan.
5. Periksa untuk memastikan bahwa arah yang anda tuju masih strategis dan relevan.

Bacaan yang direkomendasikan:

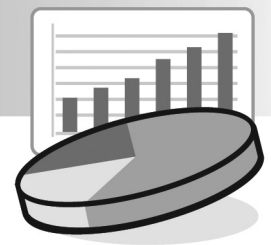
- ▶ Alter, S. K. 1999. *Managing the double bottom line: A business planning guide for social enterprises* (Westport, CT, Save the Children).
- ▶ Collins, J.; Porras, J. I. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies* (New York, NY, Harper Business).
- ▶ MicroSave, Aclaim Africa Ltd. 2000. *Institutional culture change*, di: <http://www.microsave.org> (Kampala).



II Pasar dan Pemasaran

Pengantar	63
 5 Penelitian Pasar Keuangan Mikro.....	65
5.1 Apakah Penelitian Pasar?.....	65
5.2 Penelitian Sekunder: Menggali Data Intern	69
5.3 Penelitian Sekunder: Menggali Data Ekstern	71
5.4 Penelitian Kualitatif Primer.....	72
5.5 Penelitian Kuantitatif Primer	77
5.6 Kesimpulan	79
Studi Kasus: Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Produk Tabungan.....	81
 6 Pengembangan Produk	83
6.1 Apakah Pengembangan Produk?	83
6.2 Mengapa Mengembangkan produk Baru?	85
6.3 Prasyarat untuk Pengembangan Produk Baru.....	87
6.4 Apakah Proses Pengembangan Produk?	89
6.5 Kesimpulan: Karakteristik Pengembangan Produk Baru yang Berhasil.....	97
Studi Kasus: Pengembangan Pruduk yang Inkonvensional di Uganda	99
 7 Mengkomunikasikan Nilai....	101
7.1 Segmentasi Pasar	101
7.2 Mengembangkan Produk dan Layanan yang Bernilai	104
7.3 Mempersiapkan Pesan.....	108
7.4 Menggunakan Kombinasi Komunikasi Pemasaran	113
7.5 Kesimpulan	120

8	Layanan Nasabah.....	123
8.1	Apakah Layanan Nasabah?	123
8.2	Mengapa Layanan Nasabah Menjadi Prioritas?	124
8.3	Memberikan Layanan Nasabah yang Berkualitas	124
8.4	Meningkatkan Layanan Nasabah	126
8.5	Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Layanan Nasabah .	132
9	Kesetiaan Nasabah	136
9.1	Apakah Kesetiaan?.....	136
9.2	Mengapa Kesetiaan Nasabah Penting?.....	137
9.3	Bagaimana LKM Dapat Memantau Kesetiaan?	141
9.4	Bagaimana Manajemen Dapat Membentuk Kesetiaan Nasabah	145



Pasar dan Pemasaran

Pemasaran sering rancu dengan **penjualan**; namun demikian kedua konsep tersebut berbeda. Menurut guru pemasaran, Philip Kotler (1999): “Pemasaran tidak dapat disamakan dengan penjualan karena pemasaran dimulai jauh sebelum perusahaan menghasilkan suatu produk. Inilah pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh manajer untuk menilai kebutuhan konsumen, mengukur tingkat dan intensitasnya, dan menentukan apakah ada peluang yang menguntungkan. Penjualan terjadi hanya setelah suatu produk diproduksi. Pemasaran berlangsung selama hidup produk, mencoba untuk mencari nasabah baru, meningkatkan penampilan dan daya tarik produk, belajar dari hasil penjualan produk, dan mengelola penjualan berulang-ulang.

Pemasaran juga telah didefinisikan sebagai “ilmu dan seni memilih pasar sasaran dan mendapatkan, mempertahankan, dan menumbuhkan nasabah melalui penciptaan, penyaluran, dan pengkomunikasian nilai-nilai yang tinggi dari nasabah” (Kotler dkk., 2001). Definisi tersebut melandasi cara berpikir yang bermanfaat mengenai pemasaran karena fokusnya pada **nilai**.

Dalam keuangan mikro, pemasaran dapat dipandang sebagai proses tujuh-langkah, seperti ditunjukkan dalam kotak di bawah.

Pemasaran: Suatu Proses 7- Langkah

1. Memilih pasar sasaran
2. Menemukenali nilai pasar sasaran
3. Mengembangkan produk yang menguntungkan yang dinilai oleh pasar sasaran
4. Mengkomunikasikan nilai produk kepada pasar sasaran
5. Menyalurkan produk dengan cara memaksimalkan nilainya
6. Memantau penyaluran untuk belajar dari pengalaman lembaga dan nasabah
7. Melakukan penyesuaian yang meningkatkan nilai untuk nasabah maupun lembaga

Pada dasar piramid adalah penelitian pasar, fondasi dimana letak dari proses pemasaran dibangun. Melalui penelitian pasar, manajer dapat belajar tentang kebutuhan dan preferensi nasabah, kepuasan nasabah dan tren persaingan. Di bagian akhir, Modul 5 diberikan petunjuk kepada manajer berbagai teknik untuk mendapatkan data primer dan sekunder untuk mengetahui nilai-nilai pasar mereka.

Setelah mengetahui nilai-nilai pasar, manajer dapat bergerak ke lapisan piramid berikutnya dan menggunakan informasi tadi untuk mengembangkan produk yang bernilai. Modul 6 membantu manajer untuk mengetahui proses pengembangan produk dan memberikan petunjuk tentang keberhasilan pengembangan produk.



Lapisan piramida berikutnya, mengkomunikasikan nilai, dimulai dengan tiga alat yang dapat membantu manajer mengidentifikasi apa yang dikomunikasikan dan kepada siapa: 1) segmentasi pasar, 2) segitiga nilai, dan 3) delapan P dari pemasaran. Dengan informasi tersebut, modul 7 membantu manajer untuk mengkomunikasikan nilai organisasi kepada nasabah melalui laporan keuntungan, merek produk dan perusahaan, bahan promosi, dan kombinasi komunikasi pemasaran yang dirancang untuk posisi LKM di mana dia ingin berada.

Sekali suatu organisasi telah mengkomunikasikan nilainya kepada pasar, dia harus memberikan layanan dengan cara yang benar-benar memberikan nilai, untuk memenuhi harapan yang diciptakan melalui usaha komunikasi atau sedapat mungkin melebihinya. Modul 8 mendiskusikan strategi dan alat untuk meningkatkan layanan nasabah dan menciptakan budaya layanan nasabah.

Puncak dari piramida adalah Modul 9, kulminasi dari proses pemasaran dan aspirasi dasar bagi manajer keuangan mikro yaitu: kesetiaan nasabah. Modul ini menyajikan pentingnya kesetiaan, mendiskusikan cara memantau kesetiaan, dan menerangkan cara mencapai tujuan tersebut.

Pemasaran, yang digambarkan dengan piramida dan proses 7-langkah, melibatkan serangkaian kegiatan, yang dilakukan bersama-sama sehingga manajer dan organisasinya dapat mencapai keuntungan yang diarah. Semakin banyak manajer dapat membantu setiap anggota timnya untuk fokus pada nilai yang dapat mereka ciptakan untuk pasar sasarannya dalam jangka panjang, akan semakin berhasil lembaga memenuhi tujuan jangkauan pelayanannya. Beckwith (1997) menyatakan, "Pemasaran bukan sekedar satu divisi. Pemasaran adalah seluruh bisnis anda." Setiap orang di LKM barangkali bukan tenaga pemasaran, namun setiap orang harus menjadi pemasar.



5. | Penelitian Pasar Keuangan Mikro

Para praktisi keuangan mikro umumnya menyadari bahwa terdapat cakupan yang signifikan untuk meningkatkan produk dan layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah, atau nasabah potensial. Umumnya LKM tidak berhasil dalam hal: a) mencapai nasabah miskin; b) mencapai lebih banyak nasabah, dan atau c) meningkatkan dampak dari layanan mereka. Keterbatasan cakupan produk mereka, dan kenyataan bahwa produk mereka seringkali tidak dirancang untuk memenuhi kebutuhan golongan miskin, membatasi keefektifan mereka. Sebagai fondasi piramida, penelitian pasar adalah langkah pertama untuk meluruskan hal ini. Modul ini mengemukakan 5 (lima) cakupan berikut:

1. Apakah penelitian pasar?
2. Penelitian sekunder: Menggali data internal
3. Penelitian sekunder: Menggali data eksternal
4. Penelitian primer kualitatif
5. Penelitian primer kuantitatif

5.1 Apakah Penelitian Pasar?

Penelitian pasar adalah proses memahami kebutuhan, perilaku dan keinginan nasabah – saat ini maupun yang akan datang – dan memahami lingkungan dimana LKM beroperasi. Pasar keuangan mikro adalah heterogen: nasabah tidak semuanya berperilaku sama, dan kebutuhan dan preferensi mereka berubah sepanjang waktu. Penelitian pasar menjadikan LKM mendengarkan nasabah dengan cara yang sistematis dan terus menerus, dan menjadikan konsumen sebagai fokus.

Dalam beberapa lingkaran keuangan mikro, dimana gabungan antara tujuan sosial dan komersial lebih bersandar pada tujuan sosial, istilah ”penelitian pasar” sering ditanggapi dengan skeptis. Oleh karena itu penelitian pasar harus mencakup semuanya. Penelitian pasar pada intinya adalah pengembangan akar rumput. Penelitian pasar menjadikan kaum miskin ikut berkontribusi dalam rancangan, manajemen dan evaluasi layanan agar bermanfaat bagi mereka. Kemiskinan adalah kompleks dan multimatra. Jika suatu LKM ingin mengubah kehidupan nasabahnya, dia perlu menemukan layanan apa yang harus disediakan agar perubahan tersebut terjadi, dan bagaimana layanan tersebut harus dirancang dan disalurkan sebaik mungkin.

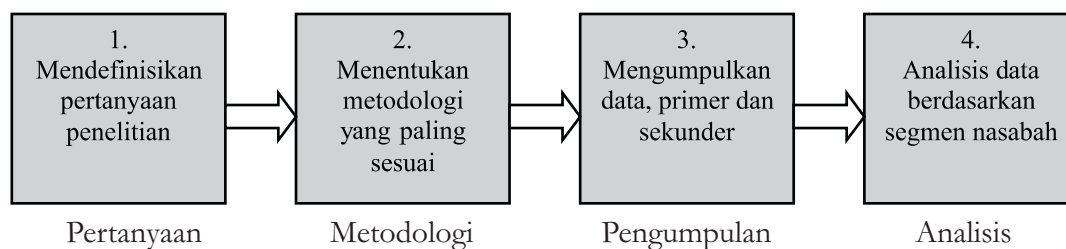
Modul ini diambil dari:

- Brand (2003)
- Churchill and Halpern (2001)
- Churchill, Hirschland and Painter (2002)
- SEEP Network (2000)
- Wright (2000)

LKM dengan kapasitas penelitian pasar yang efektif umumnya mengerjakan hal-hal berikut:

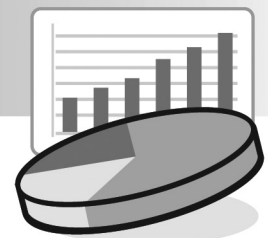
- Mengetahui produk LKM dalam hubungannya dengan layanan keuangan lain yang digunakan oleh masyarakat berpendapatan rendah, termasuk layanan informal.
- Mengetahui motivasi nasabah seperti mengapa mereka memilih layanan keuangan tertentu
- Memperbaiki produk dan layanan yang ada.
- Mengembangkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi nasabah.
- Menentukan akar penyebab dari berpindahnya nasabah dan kerugian karena pinjaman
- Mempelajari faktor-faktor permintaan apa yang mungkin membatasi perkembangan organisasi
- Memperbaiki pemasaran, promosi dan perluasan jangkauan pelayanan
- Menemukan cara untuk memperbaiki dampak LKM
- Merekayasa sistem pemberian
- Memantau tingkat kepuasan nasabah
- Diversifikasi ke pasar-pasar yang baru
- Menerima umpan balik dalam hal kualitas layanan nasabah dari karyawan.

Penelitian pasar terutama melibatkan proses empat langkah.



1) Mendefinisikan pertanyaan penelitian: Sebelum meluncurkan inisiatif penelitian pasar, perlu mendefinisikan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab. Tahap pertama ini sangat penting karena itulah fokus dari inisiatif penelitian. Tanpa definisi yang jelas tentang apa yang mestinya dicapai penelitian, inisiatif tadi dapat secara mudah keluar dari jalur.

Pertanyaan penelitian tidak harus didefinisikan oleh seorang spesialis; dapat didefinisikan oleh siapa saja dalam lembaga selama isu yang ditangani tersebut berada dalam kendali atau pengaruh mereka yang terlibat. Sebagai contoh, seorang manajer cabang barangkali ingin tahu mengapa tingkat *retensi* cabang menurun, staf bagian kredit barangkali ingin mengetahui apa penyebab meningkatnya tunggakan pembayaran hutang; dan Departemen Pengembangan Bisnis ingin tahu produk atau layanan baru apa yang dikeluarkan oleh LKM yang diinginkan oleh nasabah. Seperti terlihat pada tabel 5.1, pertanyaan penelitian akan beragam tergantung pada tingkat kematangan lembaga.



- 2) **Menentukan metodologi penelitian yang paling sesuai.** Terdapat banyak alat dan metodologi untuk melakukan penelitian pasar; masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Pada banyak pertanyaan, mungkin perlu memilih dua atau tiga pendekatan untuk melihat apakah penelitian tadi menghasilkan kesimpulan yang saling melengkapi. Ketika merancang sebuah alat penelitian, penting untuk mengenali bahwa mungkin banyak LKM (dan lembaga keuangan lainnya) telah melakukan penelitian yang sama, dan beberapa di antaranya telah mempublikasikan alat dan hasil penelitian mereka. Pada banyak kasus, mungkin lebih mudah untuk menggunakan alat yang telah dikembangkan oleh lembaga lain daripada memulai dari awal. *MicroSave* dan *SEEP* telah memproduksi sejumlah alat penelitian pasar yang berguna bagi LKM

Tabel 5.1 Pertanyaan Penelitian Pasar untuk Berbagai Jenis LKM

Tingkat LKM	Perhatian/Pertanyaan Untuk LKM
Pemula	"Pasar keuangan" macam apakah yang akan jadi tempat usaha kita? Di manakah masyarakat berpendapatan-rendah mengakses layanan keuangan? Seperti apa layanan keuangan tersebut? Apa kekuatan dan kelemahan mereka? Apa layanan keuangan yang dibutuhkan oleh orang-orang berpendapatan rendah? Isu sosial budaya/historis apa yang akan kita hadapi? Sistem/pendekatan apa yang terbaik untuk menyediakan produk tersebut?
Muda	Apakah orang akan membeli produk saya? Dimana letak kantor saya? Bagaimana saya mempromosikan layanan saya? Berapa harga produk saya?
Menengah	Apakah nasabah saya puas? Mengapa saya kehilangan nasabah? Mengapa saya tidak memperoleh lebih banyak nasabah? Berapa tingkat pertumbuhan saya dan fungsi dari apakah? Apa yang dilakukan pesaing saya? Bagaimana saya dipersepsikan oleh pasar?
Matang	Apakah nasabah saya adalah nasabah yang tepat? Siapa yang ingin saya capai? Produk apa yang paling laku? Bagaimana saya dapat memperbaiki produk saya? Produk baru apa yang bisa saya perkenalkan? Bagaimana dapat bertahan selangkah lebih maju dalam persaingan? Bagaimana diferensiasi saya dalam pasar dan bagaimana posisi ini dipersepsikan oleh pasar? Bagaimana agar lembaga saya menjadi lembaga paling menguntungkan? Apa yang perlu saya ketahui untuk dapat merespon tantangan dari luar? Bagaimana saya mendiversifikasi produk saya?

- 3) **Mengumpulkan data.** Penelitian pasar dapat mencakup pengumpulan data primer (informasi baru) atau dapat mengandalkan data sekunder (informasi yang ada), atau menggunakan kombinasi keduanya. Pada tahap proses penelitian, tantangan yang dihadapi biasanya adalah masalah logistik dan operasional – mengkonfirmasi kehadiran peserta "kelompok diskusi terarah" (*focus group discussion/FGD*), verifikasi kelengkapan

sampel, meyakinkan moderator menggali bukan menyarankan, dsb. Ketika harus melakukan pengumpulan data primer, penting melakukan tes awal alat penelitian untuk meyakinkan bahwa alat yang digunakan akan menghasilkan jenis informasi yang dibutuhkan, baru kemudian dilakukan penyesuaian.

- 4) **Menganalisis data.** Setelah informasi diperoleh, kemudian harus diuji, disusun dan disintesis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada penelitian kuantitatif, umumnya digunakan tabel data dan analisis statistik untuk tujuan tersebut, dengan menggunakan grafik untuk menunjukkan tren dan variasi. Pada penelitian kualitatif, transkrip, kisi-kisi dan matriks digunakan untuk membandingkan hasil dari berbagai kelompok atau individu, dan membuat kesimpulan. Apa pun alat penelitian yang dipilih, strategi kunci untuk menafsirkan data, terutama data nasabah, adalah segmentasi pasar. Nasabah umumnya heterogen: berbeda selera dan berbeda prioritas. Untuk menafsirkan data, kita perlu mengevaluasi perbedaan-perbedaan, seperti antara laki-laki dan perempuan, pedesaan dan perkotaan, perbedaan usaha (jasa, perdagangan, industri), nasabah baru atau lama.

Bagi banyak orang, penelitian pasar meliputi pengumpulan banyak data melalui ratusan wawancara atau kuesioner dengan skor variabel, dan kemudian menjalankan semuanya untuk melihat bagaimana pandangan dari berbagai segmen yang berbeda. Jika studi kuantitatif skala besar merupakan bagian penting dari alat penelitian pasar suatu LKM, barangkali LKM bukan tempat yang tepat untuk melakukannya.

Untuk memperkenalkan rentang pilihan yang ada kepada LKM, sisa dari modul mengupas empat pokok strategi penelitian. Dua yang pertama meliputi penelitian sekunder: analisis data yang sudah ada atau digali dari sumber eksternal. Dua yang kedua meliputi penelitian primer, pengumpulan informasi baru melalui metode penelitian baik kuantitatif maupun kualitatif.

5.2. Penelitian Sekunder: Menggali Data Internal

Dalam menentukan jenis penelitian apa yang lebih sesuai, hal pertama untuk mempertimbangkan adalah apakah jawabannya dapat ditemukan di dalam data yang telah ada pada LKM. Organisasi sering berasumsi bahwa mereka harus melakukan usulan penelitian baru tanpa menyadari bahwa jawaban penelitian mereka sebenarnya dapat ditemukan dalam dokumen nasabah mereka.

Dengan beberapa tinjauan, LKM secara berkala dapat mengumpulkan informasi berharga yang akan menjadikan data dasar mereka lebih efektif sebagai sumber penelitian sekunder. Dua data dasar khususnya – informasi nasabah serta saran dan kritik – sangat berharga untuk dikembangkan dan digunakan untuk tujuan tersebut.

Data dasar Informasi Nasabah

Setiap kali nasabah membeli layanan dari LKM –pada pinjaman, pembukaan rekening tabungan, pembelian polis asuransi – LKM harus menggunakan kesempatan untuk mengumpulkan informasi kunci. Informasi tersebut meliputi:



- **Data demografis.** Informasi tentang karakteristik nasabah seperti umur, pendidikan, status perkawinan, bahasa, agama yang dianut, dan pekerjaan, ini membantu LKM mengetahui siapa nasabahnya.
- **Data sosial-ekonomi.** informasi tentang pendapatan, aset, kondisi nutrisi dan tempat tinggal setiap pemohon pinjaman, jika LKM tertarik untuk memantau dampak (lihat Kotak 5.1). Kemudian setelah memperoleh pinjaman, LKM dapat menilai apakah keadaan nasabah membaik, memburuk atau tetap sama.
- **Data pemasaran.** Untuk menentukan saluran mana yang merupakan cara yang paling efektif untuk berkomunikasi dengan pasar sasaran, perlu diketahui surat kabar apa yang dibaca oleh nasabah, stasiun radio yang didengarkan, dan acara televisi yang ditonton, serta frekuensinya. Juga sangat bermanfaat untuk mengetahui bagaimana nasabah pertama kali mendengar tentang LKM.
- **Penggunaan produk.** Data dasar nasabah harus cukup terintegrasi sehingga LKM dapat menilai apakah nasabah menggunakan produk berkali-kali, dan jika ya, produk yang mana, dan seberapa sering. Juga perlu mengendalikan resiko kredit serta mempertimbangkan penjualan silang untuk mencari peluang.
- **Hubungan keluarga.** Suatu LKM barangkali juga ingin tahu tentang hubungan keluarga antara nasabah-nasabah mereka. Informasi tersebut dapat membantu menghindari risiko konsentrasi terlalu banyaknya pinjaman pada satu keluarga; atau dapat membantu dalam manajemen tunggakan. Hal ini juga dapat menjadi suatu cara mengukur kesetiaan nasabah, sebagaimana dijelaskan pada modul 9.

Untuk memastikan bahwa LKM sudah seefisien mungkin, mereka harus fokus hanya pada pengumpulan informasi yang pokok. Informasi apapun yang diperoleh harus dimasukkan ke dalam data dasar dan dianalisis.

Data dasar nasabah dapat juga meliputi informasi tentang mantan nasabah – orang-orang yang telah berhenti meminjam atau menutup rekening tabungannya. Meskipun LKM berencana melakukan wawancara ekstern (lihat modul 9), **data dasar mantan nasabah** dapat digunakan untuk menilai tren berhentinya nasabah (contoh: apakah orang-orang berpendapatan rendah lebih sering berhenti daripada nasabah yang lebih kaya?)

Data dasar tersebut juga mempunyai fungsi pemasaran; sebagai contoh, LKM dapat mengirimkan pamflet kepada mantan nasabah yang berisi pengumuman tentang layanan baru yang ada sekarang.

Data dasar Keluhan dan Saran

Data dasar keluhan dan saran berfungsi sebagai berikut: seluruh karyawan yang berinteraksi dengan nasabah harus secara aktif mengumpulkan keluhan dan saran. Selain mencoba untuk menangani keluhan secepat mungkin, "pengumpul data" mendokumentasikan keduanya.

Dokumentasi komentar dari nasabah baik internal maupun eksternal kemudian secara terpusat dianalisis dan digunakan sebagai pedoman dalam mendorong organisasi melakukan perbaikan secara terus menerus.

Dua aspek penting dari proses tersebut sering dipandang sebagai: (1) pengumpulan yang aktif dan reguler adalah penting sehingga banyak suara didengarkan, bukan hanya yang paling vokal;

Kotak 5.1. Memantau Dampak

Tujuan utama penelitian pasar adalah untuk memperbaiki daya tarik dan efektifitas produk dan layanan dari suatu LKM. Satu aspek penting dari efektifitas LKM adalah tercapainya tujuan untuk membantu nasabah berpendapatan rendah dalam rangka memutus lingkaran kemiskinan. Tetapi bagaimana suatu LKM mengetahui bahwa tujuan tersebut tercapai? Merupakan hal yang sangat sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk mengetahui hubungan sebab-akibat— untuk membuktikan bahwa produk dan layanan yang diberikan oleh LKM adalah bagian dari tanggungjawab untuk memperbaiki kehidupan kaum miskin. Bahkan studi jangka panjang yang mahal dengan sekelompok pembanding juga menghadapi kesulitan yang sama mengenai dampak dari pemberian layanan keuangan. Beberapa intervensi (program) lain dapat juga berperan dalam memperbaiki standar hidup. Memantau dampak pada prinsipnya adalah suatu kompromi antara studi ilmiah yang mahal dan tanpa kesimpulan dengan tidak melakukan studi dampak sama sekali. Memantau dampak adalah metode yang murah dalam mengumpulkan dan menganalisa variabel tertentu pada setiap siklus pinjaman untuk mengetahui apakah kondisi nasabah berubah setelah menggunakan layanan LKM. Walau tidak memantau dampak secara meyakinkan, paling tidak bisa melihat apakah keadaan nasabah secara umum membaik atau memburuk. Jika kasusnya memburuk, baru dikibarkan bendera merah kepada lembaga untuk menginvestigasi lebih jauh penyebab dari penurunan tersebut dan bagaimana LKM dapat membantu memperbaiki situasi tersebut.

Dalam menyeleksi lima dari 10 indikator kunci yang dipantau sepanjang waktu, sangat penting untuk mempertimbangkan variabel perusahaan maupun rumah tangga, seperti:

- **Perusahaan.** Penjualan per bulan, nilai aset, jumlah pekerja (dibayar, tak dibayar, jender), status perizinan.
- **Rumah tangga.** Aset, pengeluaran untuk makanan, pendapatan per bulan, jumlah tabungan, lama bersekolah.

dan (2) nasabah yang menawarkan opini mendapatkan respon secara resmi, berterimakasih atas kepedulian atau saran mereka dan menginformasikan apa-apa yang telah dilakukan. Sebagai contoh, beberapa LKM memasang kartu komentar pada papan buletin di kantor sehingga nasabah dapat melihat bagaimana organisasi merespon saran-saran mereka.

5.3. Penelitian Sekunder: Menggali Data Eksternal

LKM juga dapat melakukan penelitian sekunder menggunakan informasi yang telah ada di luar lembaga. Jenis penelitian ini berguna dalam memantau dinamika perubahan di pasar – tidak hanya dalam hal penawaran dan permintaan layanan keuangan, tetapi juga dalam hubungannya dengan perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kegiatan LKM saat sekarang atau di masa mendatang. Sementara sumber-sumber yang ada di masing-masing negara beragam, LKM dapat mengambil manfaat dari data yang ada pada sumber-sumber eksternal:

- **Jaringan keuangan mikro dan asosiasi-asosiasi perdagangan** sering mengumpulkan data dari anggota-anggota mereka dan/atau dari industri secara luas, dan menghasilkan laporan, edaran, jurnal atau situs yang menyebarluaskan informasi tentang kinerja lembaga yang terkonsolidasi serta sifat dari penawaran dan permintaan di dalam industri. Mereka dapat mendistribusikan data kuantitatif dan atau kualitatif tentang lembaga tertentu, dan sistem informasi mereka membolehkan penggalian data sebagai respon terhadap pertanyaan yang spesifik.



- **Jaringan sektor swasta dan asosiasi-asosiasi perdagangan swasta** mengumpulkan informasi tentang segmen pasar tertentu, kadang-kadang pada tingkat nasional dan lokal. Data yang harus mereka tawarkan dapat berguna dalam menemukan kebutuhan layanan keuangan, merancang produk baru, memasarkan produk yang ada kepada kelompok nasabah baru, membuka kantor cabang baru, atau memahami penyebab pelanggaran pada sektor tertentu.
- **Survei atau evaluasi lembaga donor** dapat memberikan data tentang pemberi layanan keuangan seara individual serta sektor keuangan mikro secara keseluruhan. Mereka adalah satu dari sedikit sumber informasi potensial tentang pemberi layanan keuangan informal.
- **Laporan kebijakan pemerintah** dapat memberi informasi tentang perundangan, peraturan dan standar yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kegiatan LKM.
- **Survei, laporan dan publikasi pemerintah daerah** memberi informasi yang relevan dengan tingkat lokal. Jenis data tersebut khususnya bermanfaat ketika kantor cabang atau unit yang lebih kecil mencari tahu tentang lingkungan eksternalnya, atau ketika suatu LKM sedang merencanakan untuk ekspansi ke daerah baru dan sedang mencari keterangan tentang pasar.
- **Surat kabar** memberi tips tentang studi yang telah dipublikasikan. Surat kabar mungkin menerbitkan artikel yang menunjukkan suatu LKM, misalny ketika meluncurkan produk baru atau kampanye. Surat kabar menyuarakan keluhan, kebutuhan dan permintaan nasabah. Surat kabar juga memberikan informasi reguler tentang tren politik, ekonomi, sosial dan teknologi dalam lingkungan kegiatan LKM.
- **Materi promosi dari pesaing** memberi informasi yang berharga tentang produk, layanan, posisi, target sasaran dan strategi pemasaran mereka.
- **Kepustakaan keuangan mikro** yang mendokumentasikan dan mendiskusikan pengalaman LKM semakin banyak dan dapat diakses secara online (lihat www.microfinancegateway.org). LKM dapat mempelajari kepustakaan tersebut untuk cara-cara: disain produk, pengembangan kelembagaan, strategi bersaing, teknik penelitian pasar dan lebih banyak lagi. LKM dapat juga menggunakan kepustakaan untuk menemukanlii orang-orang atau lembaga-lembaga yang dapat dihubungi untuk informasi tambahan.
- **The MIX** adalah pertukaran informasi global bagi industri keuangan mikro yang dapat di akses melalui www.themix.org. Saat ini the MIX mengelola *MicroBanking Bulletin* dan *the MIX Market*, yang akhir-akhir ini memberi data tentang 611 LKM dan 74 investor di seluruh dunia. Melalui the MIX, LKM dapat meneliti pasar di 85 negara, membandingkan kinerja mereka dengan lembaga lain yang sama, serta mencari sumber dana dan investor.

5.4 Penelitian Primer Kualitatif

Apabila penelitian sekunder telah cukup untuk menjawab pertanyaan penelitian tertentu, LKM perlu mengumpulkan informasi baru untuk menambah dasar pengetahuan mereka. Penelitian primer terdiri dari dua bentuk: kualitatif dan kuantitatif.

Lebih deskriptif daripada definitif, penelitian primer terutama digunakan untuk mengetahui kompleksitas perilaku dan sifat manusia. Penelitian primer menemukani ciri-ciri budaya yang relevan antarpopulasi sasaran, yang dapat membantu dalam merancang kuesioner yang sesuai. Penelitian primer juga memberi pedoman dan pandangan, dan memungkinkan seseorang untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam terhadap isu tertentu, tetapi tidak memberikan jawaban yang tegas.

Dalam keuangan mikro, penelitian kualitatif dapat digunakan untuk:

- Memahami nasabah dan mengetahui persepsi mereka terhadap LKM serta layanan/produknya.
 - ❖ Mengapa nasabah berpikir atau berperilaku dengan cara tertentu?
 - ❖ Mengapa mereka memilih suatu bank atau produk tertentu daripada yang lain?
 - ❖ Bagaimana cara nasabah menggunakan layanan LKM?
- Menyelidiki masalah berhentinya nasabah dan tunggakan
 - ❖ Apa yang menyebabkan orang menunggak?
 - ❖ Mengapa mereka memilih untuk meninggalkan LKM?
 - ❖ Apa yang dapat dilakukan oleh LKM untuk menarik mereka kembali?
- Memantau tren dalam pasar keuangan
 - ❖ Di mana tempat lain orang-orang memperoleh layanan keuangan?
 - ❖ Sumber apa yang membantu mereka mengetahui adanya kebutuhan akan layanan keuangan?
 - ❖ Apa ciri-ciri dari layanan keuangan yang mereka sukai dan tidak, mengapa?

Jika menggunakan metode kualitatif, adalah penting untuk menyadari keterbatasan metode tersebut. Sebagai contoh, hasil penelitian rentan terhadap penyalahgunaan. Seorang analis dengan sudut pandang tertentu dapat secara selektif menginterpretasikan komentar-komentar yang ada untuk mendukung pandangannya. Ukuran sampel yang kecil juga menimbulkan pertanyaan tentang tingkat relevansinya untuk berlaku umum—manajer bisa saja tergiur untuk menerima hasil penelitian karena dianggap cukup untuk memenuhi tujuan mereka. Dalam mempertimbangkan kelemahan ini, metode kualitatif sebaiknya digunakan dengan tegas sebagai wahana pemahaman terhadap persepsi nasabah dan untuk memberikan saran hipotesis bagi penelitian lebih lanjut.

Dua teknik yang saling berhubungan untuk melakukan penelitian kualitatif, "diskusi kelompok secara terarah" (*focus group discussion*, FGD) dan "penilaian cepat partisipatif" (*participatory rapid appraisal*, PRA) akan dibahas di bawah

Diskusi Kelompok Terarah

FGD membolehkan nasabah untuk terlibat dalam produk dan layanan LKM dengan berbagi pendapat dan menawarkan solusi dalam konteks percakapan kolektif (bukan wawancara perorangan). Difasilitasi oleh moderator yang terlatih, FGD adalah kelompok kecil, biasanya hanya terdiri dari 6 sampai 12 orang, dan menghabiskan waktu kira-kira 1 jam. Moderator memandu diskusi dan, jika perlu, menguji pertanyaan untuk cek silang, menjelaskan atau mengesahkan informasi yang diberikan oleh responden. Peserta dipilih untuk mewakili segmen yang berbeda dari nasabah LKM, atau melakukan sidang berbeda



untuk segmen berbeda. FGD juga dapat dilakukan dengan para karyawan, orang-orang dalam kelompok sasaran yang bukan nasabah, serta dengan nasabah yang telah meninggalkan lembaga.

Untuk menginterpretasikan hasil suatu FGD, maka perlu untuk merekam diskusi (audio atau video) dan kemudian menyiapkan risalah tertulis. Dari risalah beberapa FGD, peneliti dapat meringkas pesan utama dengan menggunakan kutipan sebagai bukti.

Keuntungan. FGD memungkinkan pengumpulan jumlah data yang relatif besar dalam periode waktu yang relatif singkat. FGD juga merupakan suatu penyelidikan mendalam terhadap suatu masalah melalui diskusi kelompok sejawat (*peer-group*) yang dinamis. Namun demikian, FGD hanya akan bermanfaat apabila diperlukan informasi rinci atau data deskriptif. Dengan fasilitator yang terlatih, FGD cukup murah untuk dilakukan dan dapat merupakan mekanisme umpan balik yang sesuai bagi nasabah yang kurang berpendidikan yang merasa tidak nyaman jika memberikan respon dalam survei.

Kerugian. Karena skala kecil, LKM harus melakukan beberapa kali FGD untuk memastikan bahwa hasilnya layak mewakili. FGD memerlukan perencanaan yang signifikan dan perlu usaha ekstra untuk memastikan bahwa peserta hadir. Moderator harus secara terampil menggali komentar dari seluruh kelompok, dan berhati-hati bahwa acara tersebut tidak dibajak oleh beberapa orang-orang yang mendominasi.

Penilaian Cepat Partisipatif (PRA)

Ada dua jenis diskusi kelompok: 1) FGD yang dipimpin pemandu dimana fasilitator melontarkan serangkaian pertanyaan untuk memancing percakapan antarpeserta; dan 2) FGD dengan PRA dimana peserta dilibatkan dalam kegiatan atau permainan (seperti yang digambarkan di bawah).

PRA adalah metodologi penelitian kualitatif yang melibatkan masyarakat, dengan bantuan fasilitator dari luar, mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kehidupan dan masyarakat mereka sendiri. Peralatannya sangat mengandalkan pada pemeringkatan pilihan dan penilaian kecenderungan (tren) bukan mencoba menghitung ukuran-ukuran absolut. Contoh spesifik dari alat PRA, seperti analisis musiman, peringkat preferensi dan pemetaan mobilitas kas digambarkan dalam kotak 5.2.

Keuntungan. Teknik PRA fleksibel, bersifat menggali, interaktif, dan responsif terhadap isu-isu yang mengemuka pada saat proses penelitian. PRA membolehkan peneliti untuk belajar dari, dengan dan melalui orang-orang setempat, memperoleh dan menggunakan kriteria dan kategori mereka. Seluruhnya data yang diperoleh, disyahkan dan dianalisis dalam kelompok. Akibatnya, informasi yang didapat cenderung lebih kaya dan lebih akurat.

Meskipun keakuratan informasi yang dikumpulkan dalam satu kelompok mungkin lebih tinggi, seringkali terdapat perbedaan yang signifikan dalam informasi yang dikumpulkan dari kelompok yang berbeda dengan menggunakan alat yang sama. Jarang terjadi satu alat digunakan untuk seluruh aspek pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, jika menggunakan PRA, disarankan untuk menggunakan beberapa alat pada setiap isu penelitian sehingga hasilnya dapat dicek-silang. Proses segitiga (**triangulasi**) ini menjadikan peneliti dapat lebih

mendekati kebenaran serta dapat menarik kesimpulan dan pengetahuan secara lebih relevan dan lebih tepat.

Kerugian. Aspek yang paling menantang dari PRA adalah fasilitasi. Implementasi yang efektif dari metodologi PRA memerlukan moderator yang terampil yang dapat menjadikan orang-orang lokal bisa melakukan investigasi, membuat pemetaan, membuat model, membuat diagram, memeringkat, membuat skor, mengkuantifikasi, menganalisis dan merencanakan diri mereka sendiri dan mendapatkan hasilnya. Sikap fasilitator sangat penting, sama pentingnya dengan metodologi itu sendiri.

Teknik-Teknik Lainnya

Meskipun kedua pendekatan pokok dalam penelitian kualitatif telah disajikan di atas, ada baiknya untuk memperhatikan teknik lain yang dapat juga dianjurkan. Misalnya, beberapa LKM telah menunjuk dewan penasihat nasabah, yang bertemu secara periodik untuk mendiskusikan masalah-masalah terkini dalam lembaga mereka. Suatu dewan penasihat nasabah dapat memberikan gagasan-gagasan untuk produk dan layanan baru, menyiagakan LKM sebagai sumber terbesar ketidakpuasan nasabah, dan sebaliknya berperan sebagai suara nasabah.

Kotak 5.2 Peralatan PRA dari MicroSave

MicroSave telah mengembangkan 15 alat penelitian kualitatif berikut untuk membantu LKM agar memiliki pemahaman lebih baik terhadap kebutuhan, preferensi dan perilaku nasabah:

1. **Analisis musiman terhadap pendapatan, pengeluaran, tabungan dan pinjaman rumahtangga** digunakan untuk memperoleh informasi tentang arus musiman dari pendapatan dan pengeluaran, permintaan terhadap pinjaman dan tabungan. Analisis ini juga memberikan pandangan terhadap beberapa resiko dan tekanan yang dihadapi oleh nasabah dan bagaimana mereka menggunakan layanan keuangan LKM untuk merespon hal-hal tersebut. Selanjutnya, analisis tersebut memberikan pengetahuan tentang kebutuhan masyarakat akan intermediasi keuangan dan produk LKM apa yang dapat dirancang untuk meresponnya.
2. **Analisis musiman terhadap migrasi, pekerja lepas, dan barang/layanan yang disediakan oleh kaum miskin** melihat ketersediaan uang kas pada masyarakat – dan meneliti sejauh mana mereka harus bermigrasi mencari pekerjaan (jika ada). Hal ini mempunyai implikasi penting terhadap kemampuan mereka menabung secara berkala dan melunasi hutang, juga permintaan potensial mereka terhadap pengiriman uang atau transfer.
3. **Profil siklus-hidup** untuk menemukan kegiatan mana yang memerlukan uang kas sekaligus; meneliti implikasi dari hal tersebut terhadap pendapatan/pengeluaran rumah tangga; membangun mekanisme “mengatasi kebutuhan segera” (current coping); dan mendiskusikan bagaimana akses ke keuangan LKM dapat membantu rumahtangga merespon hal tersebut. Informasi yang terkumpul berguna untuk merancang produk keuangan yang memenuhi berbagai kebutuhan pada kejadian-kejadian penting yang berbeda dalam siklus hidup seseorang.
4. **Diagram Venn/Chapati** memungkinkan analisis kelompok/organisasi layanan keuangan di dalam masyarakat dan peran mereka, serta untuk mengetahui lebih banyak tentang modal sosial yang diakumulasi oleh peserta
5. **Peringkat sederhana** dapat digunakan untuk menggali berbagai isu yang luas ketika diperlukan pemahaman terhadap kepentingan/kebutuhan relatif (misal: untuk memahami kepentingan relatif terhadap elemen-elemen produk yang berbeda – tingkat bunga, saldo awal, masa tenggang, dll).
6. **Peringkat preferensi relatif** digunakan untuk melihat bagaimana persepsi nasabah dan nasabah potensial terhadap pemberi layanan keuangan dan komponen-komponen dari layanan



keuangan yang mereka berikan.

7. **Peringkat berpasangan** meneliti secara detail bagaimana nasabah dan nasabah potensial membandingkan dan mengkontraskan komponen-komponen penting dari layanan keuangan, dan mengapa elemen-elemen tersebut penting bagi mereka.
8. **Peringkat kekayaan sederhana**, suatu alat yang berguna untuk segmen pasar yang lebih miskin sebagai saran, memberikan cara yang cepat dalam menggolongkan masyarakat ke dalam tiga dasar kategori kekayaan. Alat ini juga dapat digunakan untuk penilaian dampak dan untuk meneliti karakteristik sosial ekonomi dari orang-orang yang memilih untuk bergabung (atau tidak bergabung) dengan LKM.
9. **Peringkat kekayaan rinci** memberikan pemahaman tentang cara bagaimana dan mengapa orang-orang kaya adalah kaya dan orang-orang miskin itu miskin, dan membuat “peringkat” rumah tangga-rumah tangga di desa, dari yang terkaya sampai termiskin, sebagaimana yang dilihat oleh anggota masyarakat.
10. **Pemetaan mobilitas kas** memberikan pemahaman tentang ke mana masyarakat pergi membelanjakan uang tunai (misal: pasar, upah pekerja, koperasi, lembaga keuangan informal, dsb) dan untuk mengarahkan diskusi tentang lembaga layanan keuangan yang mereka percaya atau mereka nilai dan mengapa. Alat ini juga memberikan wawasan awal tentang usaha/proyek yang potensial menghasilkan pendapatan di mana nasabah dapat terlibat di dalamnya.
11. **Data urut waktu tentang sakit, kematian, kehilangan pekerjaan, pencurian, bencana alam, dsb.** (tahun ini, tahun lalu, lima dan sepuluh tahun sebelumnya) memberikan kesempatan untuk belajar dari masyarakat tentang bagaimana mereka memandang perubahan dari waktu ke waktu dalam berbagai hal yang berhubungan dengan serangkaian krisis. Alat ini juga membolehkan tim peneliti untuk mengintegrasikan perubahan-perubahan kunci ke dalam profil masyarakat, yang akan menyederhanakan identifikasi masalah; juga untuk mulai menyusun peluang untuk memperbaiki pemberian layanan keuangan.
12. **Data urut waktu pemilikan aset** (tahun ini, tahun lalu, lima dan sepuluh tahun sebelumnya) berguna dalam menentukan aset apa yang “produktif” dan “protektif” (dalam pengertian lebih luas) yang dinilai paling banyak, dan oleh karenanya potensial untuk merancang atau memilih produk-produk keuangan yang sesuai seperti sewa-beli (leasing) dan tabungan bertujuan (misal: untuk pembelian rumah, pendidikan, asuransi kesehatan, dsb).
13. **Matriks layanan keuangan** berguna dalam menentukan layanan keuangan mana yang digunakan masyarakat berdasarkan strata sosial ekonomi atau sosial budaya dan mengapa.
14. **Analisis tren sektor keuangan** menentukan layanan keuangan mana yang telah digunakan dari waktu ke waktu oleh masyarakat berdasarkan strata sosial ekonomi atau sosial budaya.
15. **Analisis pasar keuangan** berguna dalam menentukan jenis-jenis persaingan yang berjalan di suatu daerah dan tingkat harga yang mereka tetapkan, dsb. Alat ini juga memberikan pengetahuan tentang penggunaan/keberadaan berbagai layanan keuangan dan mengapa peserta menggunakannya. Alat ini dapat menggambarkan bagaimana persepsi kaum miskin terhadap layanan keuangan kadang-kadang berbeda dari istilah dan kondisi sebenarnya yang diberikan

Belanja Misterius (*mystery shopping*) adalah teknik lain yang dapat digunakan oleh LKM untuk mengumpulkan informasi – khususnya informasi layanan nasabah – dari dalam LKM dan/atau dari kompetitornya. Seorang “tamu misterius” adalah seseorang yang dikontrak untuk berperan sebagai calon nasabah dan untuk mengevaluasi layanan suatu organisasi (atau suatu tempat pelayanan). Si calon nasabah, yang pada dasarnya adalah mata-mata, mengisi laporan standar layanan yang dia terima (lihat kotak 5.3). Untuk mempertinggi nilai informasi, dia bisa pura-pura menyampaikan suatu keluhan untuk mengevaluasi bagaimana keluhan diselesaikan. Atau dia bisa mengajukan permintaan yang di luar-standar, seperti pinjaman yang lebih besar atau waktu yang lebih lama. Teknik ini cenderung lebih relevan untuk metodologi pinjaman perorangan karena lebih sulit untuk memerankan “*nasabah misterius*” dalam pinjaman kelompok.

Kotak 5.3 Sampel Formulir “Belanja Misterius”

Lengkapilah formulir ini segera setelah kunjungan “kantor cabang”

1. Berapa lama anda harus menunggu untuk dilayani?
2. Jika anda sedang mengantri lebih dari sepuluh menit, atau jika ada ketidaknyamanan di kantor cabang, apakah ada staf meminta maaf dengan sopan?
3. Apakah sebaliknya, staf berlaku sopan?
4. Apakah staf mengikuti prosedur?
5. Apakah staf menyarankan produk pinjaman yang sesuai dengan kebutuhan spesifik anda?
6. Apakah penjelasan yang diberikan jelas dan akurat?
7. Apakah staf menawarkan layanan yang bermanfaat?
8. Apakah staff meminta informasi yang tepat untuk aplikasi pinjaman?
9. Apakah anda dikenakan fee?
10. Silakan memberi komentar tentang penampilan kantor cabang dan para stafnya.

Pendekatan informal lain untuk penelitian kualitatif adalah melalui **makan siang dengan nasabah**. Manajer senior dapat ikut makan siang tahunan pada setiap kantor cabang dengan nasabah terpilih. Forum ini tidak hanya mendengar komentar dan kritik dari nasabah, namun juga menanggapi mereka secara langsung. Acara ini penting untuk semua yang terlibat – staf, nasabah dan manajemen – manajer perlu hati-hati tentang bagaimana mereka menginterpretasikan apa yang mereka dengar. Nasabah yang keras dan cerewet cenderung membuat impresi yang kuat terhadap manajer senior, meskipun komentar mereka tidak selalu mewakili sentimen nasabah.

5.5 Penelitian Primer Kuantitatif

Ada hubungan alamiah antara penelitian kualitatif dan survei dan kuesioner penelitian kuantitatif. Alat penelitian kuantitatif umumnya ditujukan untuk jumlah besar responden yang mewakili populasi total dalam usaha untuk membuat pernyataan seperti “75 persen dari populasi sasaran menggunakan layanan tabungan bank, 20 persen menggunakan pengumpul uang (*money guards*), dan selebihnya tidak menabung”. Ini adalah cara yang menarik dan efektif dalam menyajikan data survei, tetapi hasilnya biasanya terbatas pada rentang jawaban yang sudah ditentukan sebelumnya. Penelitian kualitatif dapat lebih menjelaskan rancangan jawaban semacam itu; tapi juga dapat digunakan untuk menggali alasan dibalik hasil penelitian kuantitatif. Kedua jenis penelitian ini saling melengkapi, meskipun mereka secara mendasar berbeda, seperti yang disajikan pada tabel 5.2.

Kualitatif	Kuantitatif
Digunakan untuk mengetahui perilaku konsumen secara mendalam	Digunakan untuk mengukur tingkat dan frekuensi perilaku
Pertanyaan bersifat terbuka dan mencari informasi secara detail untuk memperjelas nuansa dan menegaskan perbedaan	Pertanyaan standar dan dalam rentang jawaban yang sudah ditentukan sebelumnya.
Teknik pengumpulan data beragam	Metode pengumpulan data yang utama adalah survei
Pengambilan sampel tergantung pada kebutuhan penelitian	Fokus pengambilan sampel adalah pada probabilitas dan “keterwakilan”
Jumlah responden sedikit	Jumlah responden lebih banyak



Lebih sesuai untuk waktu dan sumber daya yang terbatas.	Mengandalkan pada wawancara yang lebih luas
Pelaku harus moderator yang terlatih yang memahami tanggungjawab mereka (tujuan penelitian, pedoman diskusi, dsb)	Pelaku harus dilatih untuk membuat pertanyaan yang konsisten dan akurat ; mereka tidak harus paham atau menginterpretasikan pertanyaan.
Hasilnya dalam bentuk kata-kata dan deskripsi	Hasilnya dalam bentuk angka
Menggunakan berbagai teknik analisis data	Mengandalkan pada analisis data yang standar dengan menggunakan uji signifikansi statistik.
Memberikan informasi atas pelaksanaan program dalam konteks tertentu untuk populasi tertentu.	Cenderung memberikan informasi terhadap pelaksanaan program secara lebih luas

Penelitian kuantitatif memerlukan perencanaan yang matang, wawasan ke depan, perhatian terhadap hal-hal rinci dan kesabaran. Penelitian ini secara teknis banyak tuntutan dan mahal. Untuk melaksanakan suatu penelitian yang efektif, harus dimulai dari tujuan penelitian. Perlu fokus secara eksplisit untuk menghindari pertanyaan yang tidak perlu dan membuang waktu nasabah dan peneliti. Biasanya lebih hemat untuk memfokuskan pada tujuan yang sedikit tapi mendalam dari pada mencoba untuk meliputi banyak topik tapi dangkal. Saran-saran lain agar penelitian kuantitatif lebih efektif adalah:

Survei atau wawancara? Berbicara kepada orang-orang lebih efektif daripada meminta mereka mengisi survei singkat tertulis. Selain banyak nasabah keuangan mikro kurang berpendidikan yang membuat survei kurang efektif, juga wawancara memungkinkan LKM untuk menggali isu dan bahkan berpindah dari penelitian pasar ke pemasaran. Untuk itu, diperlukan waktu lebih untuk wawancara.

Lamanya waktu. Jika wawancara memerlukan lebih dari 20 sampai 30 menit waktu nasabah, itu terlalu lama.

Urutan pertanyaan. Wawancara harus terbuka dan mudah, pertanyaan yang menarik akan membuat nasabah tertarik. Pertanyaan yang bersifat pribadi, misalnya yang berhubungan dengan pendapatan dan pengeluaran, bisa membuat nasabah tidak nyaman, sebaiknya ditanyakan di akhir wawancara.

Jenis pertanyaan. Pertimbangkan saran-saran berikut untuk menghindari agar respon dari responden tidak bias:

- *Jangan membuat pertanyaan yang terarah:* Pertanyaan yang terarah memiliki jawaban yang telah menyatu di dalamnya, misalnya: apakah anda biasanya lama menunggu antrian di kantor cabang?
- *Hindari pertanyaan ganda.* Pertanyaan seperti ini menanyakan dua hal sekaligus, misalnya, apakah anda setuju meningkatkan jumlah pinjaman dengan meningkatkan syarat tabungan minimum?
- *Sertakan pertanyaan terbuka.* Pertanyaan demikian memungkinkan nasabah memunculkan isu yang tidak diduga oleh peneliti
- *Variasikan jenis pertanyaan.* Misalnya, hindari serangkaian pertanyaan ya/tidak dimana "tidak" biasanya melambangkan perasaan negatif.

Pisahkan analisis. Ketika menganalisis hasil, tentukan jika subbagian (*subsets*) dari responden (misal, perempuan dan laki-laki, nasabah baru dan lama) memiliki opini berbeda.

Sampling. Agar informasi dapat mewakili nasabah secara keseluruhan, perlu untuk menyeleksi sampel dari nasabah yang banyak sehingga segmen pasar tertentu paling tidak diwakili 30 – 40 individu dalam setiap kelompok (meskipun 90 akan lebih baik).

Bukan nasabah. LKM sering melihat ke dalam, kepada nasabah sekarang atau mantan nasabah sebagai sumber informasi pasar, tetapi yang bukan nasabah – khususnya mereka yang akan dijangkau LKM, tapi belum – sangat bernilai untuk mewakili populasi lain. Bagi orang-orang yang telah mendengar tentang layanan LKM tapi belum menjangkanya, mengapa tidak? Bagi orang-orang yang belum mendengar tentang layanan ini saluran informasi apa yang dapat menjangkau mereka? Keuntungan lain dari wawancara dengan bukan-nasabah adalah bahwa cara ini dapat lebih mudah dibelokkan dari penelitian pasar ke pemasaran.

5.6. Kesimpulan

Di pasar pada umumnya, keuangan mikro menjadi semakin bersaing. Kelompok pesimis akan mempersepsikan masuknya pemain baru sebagai ancaman, sementara kelompok optimis barangkali melihatnya sebagai peluang. Hadirnya persaingan membawa gagasan baru dan memperluas pasar. Pesaing dapat menjadi sumber pelajaran lebih lanjut dan penyaringan nasabah, serta mengembangkan gagasan produk baru. LKM dapat meniru produk yang ditawarkan pesaing dan bahkan kemudian memperbaikinya.

Sebagai contoh, BancoSol di Bolivia menciptakan suatu produk pinjaman perorangan untuk membendung perpindahan nasabahnya ke Cajas Los Andes. BancoSol mengombinasikan produk kelompok terbaik yang dimilikinya saat itu – keefisienan dan kemudahan akses dalam pemberiannya – dengan keluwesan produk pinjaman dari pesaing, di luar metodologi pinjaman kelompok. Dalam contoh lain, ASA di Bangladesh memperkenalkan akses terbuka rekening tabungan dan tabungan-bertujuan setelah melihat keberhasilan produk ini di BURO, sistem Tangail.BURO, Tangail, pada gilirannya mengadopsi dan meniru ASA menerima simpanan tabungan dari nasabah kelompok nonsasaran (yaitu kelompok tidak miskin).

Penelitian pasar adalah suatu prasyarat bagi keberhasilan dalam persaingan, baik bagi LKM yang pesimis maupun optimis terhadap persaingan. LKM bukan saja harus mengikuti harga, tampilan, kemasan dan penempatan produk pesaing, namun juga persepsi semua pemilik produk di pasar. Persepsi tersebut akan memberikan informasi yang bernilai untuk perbaikan produk, peningkatan layanan dan pengertian tentang strategi pemasaran yang efektif.

Dengan menggunakan satu atau seluruh pendekatan yang digambarkan dalam modul ini, LKM dapat memantau permintaan dan penawaran untuk segmen pasar yang berbeda. Penelitian terhadap persaingan dapat dimulai dengan menggali data yang ada di surat kabar,



majalah industri serta materi-materi promosi dari pesaing. Sumber data dapat diperbanyak melalui belanja misterius (*mystery shopping*) menggunakan sudut pandang pesaing. Namun demikian, wawasan yang mendalam akan muncul hanya melalui percakapan dengan nasabah, yang idealnya dalam bentuk semi format seperti FGD atau PRA, yang dapat menghasilkan informasi yang kontekstual dan valid. LKM dapat memperoleh keuntungan dari piranti tersebut untuk menganalisis tren keuangan, membuat peringkat preferensi relatif dan memetakan pasar keuangan. Penting juga untuk tidak mengandalkan hanya pada satu strategi, tetapi lebih baik menggunakan berbagai metodologi penelitian yang berbeda dan melakukan triangulasi hasil. Ketika menerapkan piranti tersebut, LKM harus juga memasukkan pemberi layanan keuangan lain, baik formal maupun informal – pelepas uang, majikan, pengusaha toko, dan asosiasi-asosiasi – sebagai pemain dalam persaingan, di mana LKM dapat belajar.

Pesan Utama

1. Penelitian pasar adalah suatu proses yang terus menerus – LKM harus berusaha untuk memasukkan penelitian pasar ke dalam kegiatan mereka.
2. Penelitian pasar dimulai dengan mendefinisikan pertanyaan penelitian
3. Sebelum mengumpulkan data primer, lihat apakah pertanyaan penelitian dapat dijawab dari informasi yang ada, baik dari sumber internal maupun eksternal.
4. Triangulasikan
5. Jangan mengumpulkan data hanya karena anda bisa. Kumpulkan data karena suatu alasan.

Studi Kasus: Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Produk Tabungan

Untuk menemukenali produk tabungan yang paling bernilai bagi nasabah, alat penelitian kuantitatif tertentu dirancang berdasarkan metode peringkat prioritas yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Tiga ukuran kuantitatif yang menggunakan analisis statistik tentang apa yang paling penting bagi nasabah, semuanya telah digunakan oleh ACCION dalam survei di Afrika dan Amerika Latin adalah:

- **Kesan tertinggi di otak (top of mind)** mencatat jawaban pertama tanpa-bantuan yang diberikan responden. Misalnya, ketika meminta pertimbangan paling penting dalam membuka rekening tabungan, responden mungkin menjawab "kedekatan dengan rumah" sebagai respon tertinggi mereka.
- **Jumlah jawaban yang disebut** mengukur berapa kali respon tertentu diberikan. Menggunakan contoh di atas, sementara "kedekatan" merupakan respon pertama, biasanya faktor lain disebutkan lebih sering, yang terbanyak disebut termasuk kategori ini.
- **Peringkat "puncak 2"** menggunakan sistem penilaian sehingga responden dapat menemukenali faktor-faktor mana yang: (1) paling penting; (2) sangat penting; (3) agak penting; (4) tidak terlalu penting; (5) tidak penting. Persentase dari responden yang memilih faktor "paling penting" dan "sangat penting" merupakan peringkat "puncak 2"

Bagi LKM, penelitian kuantitatif menguatkan fakta terkenal dalam mobilisasi tabungan,

bahwa faktor paling penting bagi kaum miskin dalam memilih tempat menabung adalah keamanan dan kesehatan lembaga. Meskipun atribut utama – keamanan dan kesehatan – memperkuat temuan dari penelitian kualitatif, namun analisis kuantitatif tidak mencakup wawasan yang lebih menarik mengenai atribut sekunder. Skor tingkat bunga adalah tinggi dalam *top of mind* dan jumlah jawaban yang disebut, tetapi dalam peringkat jauh lebih rendah secara keseluruhan. Hasil yang mengejutkan adalah bahwa perlakuan ramah adalah pertimbangan paling penting kedua bagi penabung. Penelitian pasar kuantitatif juga membantu mendefinisikan pangsa pasar relatif dari pesaing utama LKM dalam mobilisasi tabungan. Tidak mengherankan, bank komersial dan bank tabungan mendominasi pasar tabungan. Namun demikian, secara lokal, jangkauannya kurang terkonsentrasi, sehingga menciptakan peluang strategi bagi LKM untuk dapat memanfaatkannya di kota-kota tertentu.

Contoh Suatu Peringkat Prioritas Kuantitatif

Sifat (Atribut)	Top of mind	Jumlah Total Penyebutan	Peringkat "Top 2"
Aman/terpercaya/ <i>solvabel</i>	1 (53%)	1 (74%)	1 (68%)
Perlakuan ramah	6 (5%)	4 (26%)	2 (63%)
Layanan cepat	4 (6%)	5 (25%)	3 (62%)
Tahun pengalaman	3 (7%)	2 (30%)	4 (60%)
Akses ke kredit	5 (6%)	6 (18%)	5 (59%)
Tingkat bunga	2 (10%)	3 (30%)	6 (57%)
Informasi	9 (2%)	8 (10%)	7 (56%)
Jam operasi	13 (1%)	11 (6%)	8 (48%)
Jumlah kantor cabang	7 (2%)	7 (11%)	9 (47%)
Catatan: Pada masing-masing kolom, angka di sebelah kanan adalah persentase responden yang memeringkat atribut menurut metode yang dijelaskan dalam kolom ybs. Angka di sebelah kiri adalah peringkat, dari persentase tertinggi ke terendah.			

Studi kasus ini diadaptasi dari:

- Brand, 2003.

Bacaan yang direkomendasikan:

- Brand, M. 2003. *Market intelligence: Making market research work for microfinance*, Accion InSight, di: (Boston, MA, ACCION International).
- Churchill, C.; Hirschland, M.; Painter, J. 2002. *New directions in poverty finance* (Washington, DC, SEEP Network).
- Churchill, C.; Halpern, S. 2001. *Building customer loyalty*, MicroFinance Network Technical Guide di: (Washington, DC, MicroFinance Network).
- Grant, W. 2001. *Marketing in microfinance institutions: The state of practice*, Management Review for Microfinance, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Sebstad, J. 2002. *Listening to clients: Tools for assessing the financial services needs and preferences of the poor*, USAID AIMS Project, di:
- Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). 2000. *Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners* (draft manual), di: (Washington, DC, USAID, AIMS, SEEP)
- Wright. 2000. *Market research and client responsive product development*, di:



6 | Pengembangan Produk

Keuangan mikro diawali sebagai sebuah inovasi. Pusat The Grameen Bank (kelompok dari banyak kelompok), kelompok solidaritas ACCION dan bank pedesaan FINCA semuanya secara revolusioner berusaha mengatasi ketidaksempurnaan pasar yang menghambat bank tradisional dalam melayani nasabah berpendapatan rendah. Lama kelamaan berbagai variasi dari model aslinya banyak bermunculan. Tetapi tidak semua inovasi berhasil. Walaupun kegagalan jarang diceritakan secara terbuka, sejarah keuangan mikro diwarnai dengan lebih banyak cerita gagal daripada yang berhasil. Lembaga yang inovatif adalah pengambil risiko, yang berarti mereka harus dipersiapkan untuk gagal dan belajar dari pengalaman. Namun demikian, mengambil risiko bukan berarti harus nekad. LKM dapat menghindari dari jatuh ke dalam kategori gagal jika mereka mengikuti cara yang logis dan strategi pengembangan produk. Berdasarkan apa yang telah dipelajari tentang nasabah melalui penelitian pasar, naik setingkat dalam pasar dan piramida pemasaran, modul ini menjawab lima pertanyaan berikut :

1. Apakah pengembangan produk?
2. Mengapa mengembangkan produk baru?
3. Apakah prasyarat untuk pengembangan produk?
4. Bagaimanakah proses pengembangan produk?
5. Apakah karakteristik keberhasilan pengembangan produk?

6.1 Apakah Pengembangan Produk?

Untuk mendefinisikan pengembangan produk, pertama-tama harus mendefinisikan **produk**. Untuk LKM, produk adalah layanan keuangan yang dibeli nasabah karena memenuhi kebutuhan spesifik mereka. Jenis produk yang paling umum adalah kredit, tabungan dan asuransi. Beberapa produk juga menggabungkan dua dari kategori tadi, dan beberapa produk yang terpadu menggabungkan layanan keuangan dengan nonkeuangan. Definisi produk keuangan mikro mencakup cara produk itu diberikan. Produk tabungan yang disediakan dari kantor yang berjarak jauh antara jam 9:00 dan 14:00 adalah berbeda dengan produk yang tersedia lima menit pada waktu pertemuan mingguan -- dan keduanya berbeda dengan produk yang diberikan setiap hari kepada nasabah yang datang. Masing-masing produk memberikan nilai yang berbeda kepada nasabah dan memerlukan biaya dan permintaan yang berbeda bagi lembaga (lihat Kotak 6.1).

Modul ini diadaptasi dari:

Bab 5 dari Churchill, Hirschland dan Painter (2002).

Kotak 6.1 Apakah Produk itu?

Beberapa lembaga keuangan mikro menawarkan produk umum yang dapat digunakan untuk berbagai tujuan, sementara organisasi lain merancang produk mereka secara lebih sempit. Sebagai contoh di India, produk asuransi VimoSEWA mencakup kematian, perawatan rumah sakit dan kehilangan harta. Asuransi mikro lain mensyaratkan nasabah untuk membeli setiap manfaat secara terpisah. Keadaan yang sama terjadi pada pinjaman. Sebagai contoh, unit keuangan mikro dari Bank Rakyat Indonesia (BRI) menawarkan pinjaman serbaguna yang dapat digunakan untuk tujuan produktif apapun. LKM lain menawarkan produk berbeda untuk jumlah besar dan kecil, untuk modal kerja, dan untuk investasi, untuk perdagangan dan untuk pertanian, serta untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Cara mana yang paling masuk akal?

Dari perspektif pemasaran, ada alasan penting untuk tampilan produk sebagai produk unik, khususnya jika produk ditujukan kepada segmen pasar yang berbeda. Lebih menguntungkan memberi nama berbeda untuk produk yang berbeda dalam rangka mendapatkan nasabah yang sesuai, khususnya bila persyaratan, proses permohonan, harga dan penilaian berbeda.

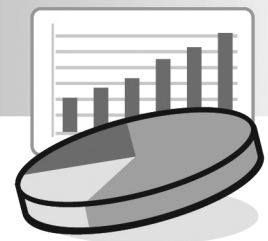
Struktur Karyawan adalah alasan lain membedakan produk. Barangkali LKM tidak ingin seluruh karyawan bagian pinjaman mengurus seluruh produk pinjaman karena beberapa produk pinjaman memerlukan analisis yang lebih canggih dan latihan khusus. Namun, jika menu layanan membuat sulit bagi karyawan untuk menerangkan perbedaan antarproduk, atau karyawan garis depan bingung ketika harus menjelaskannya kepada nasabah, itu pertanda terlalu banyaknya produk dari LKM.

Faktor lain yang dipertimbangkan adalah perspektif nasabah—apa yang mereka harapkan dari produk? Sebagai contoh, pada VimoSEWA, organisasi ini memberikan produk asuransi yang mencakup berbagai risiko karena: a) inilah apa yang diinginkan nasabah, dan b) inilah yang lebih murah, dibandingkan jika tiga jenis manfaat diberikan terpisah.

Dari perspektif MIS, tidak masalah apakah lembaga menyebutnya sebagai produk terpisah atau hanya tampilan produk yang berbeda, sepanjang informasi dipisahkan berdasarkan pada variabel-variabel kunci. Kualitas Portofolio adalah yang paling mudah untuk dipisahkan dan memberikan informasi penting tentang risiko dari segmen pasar tertentu. Tingkat keuntungan produk sama pentingnya, karena hanya dengan informasi pendapatan dan pengeluaran, lembaga dapat menentukan harga produk dan ciri produk dengan akurat. Dengan menaksir tingkat keuntungan dan kualitas produk melalui karakteristiknya, yang meliputi jangka waktu, jumlah serta frekuensi pelunasan, dan dengan karakteristik nasabah yang meliputi tujuan pinjaman, lokasi geografis dan jender, LKM dapat menganalisis risiko dan tingkat pelunasan untuk tiap subkelompok peminjam dari berbagai jenis portofolio pinjaman. Hal ini berperan sebagai permulaan sistem kerja menanggulangi tunggakan, dan mendorong pemikiran strategi tentang jangkauan pelayanan, penentuan harga dan metode peminjaman.

Sumber: Diambil dari Churchill, 1999

Istilah **pengembangan produk** tidak berarti sama untuk semua orang. Dalam modul ini pengembangan produk adalah proses perbaikan produk yang ada, baik di pasar yang ada maupun untuk nasabah baru. Definisi yang luas ini terbuka bagi berbagai inisiatif, beberapa di antaranya lebih berisiko daripada yang lain. Tabel 6.1 menyajikan garis besar prioritas yang direkomendasikan untuk pengembangan produk berdasarkan pada risiko dan manfaat.



Perbaiki Produk		Produk Baru
Pasar yang ada	Prioritas Tertinggi. Retensi nasabah adalah salah satu tantangan terbesar bagi banyak LKM. Langkah pertama untuk mempertinggi retensi adalah melihat apakah produk inti dapat disesuaikan mengikuti keinginan para nasabah	Prioritas Menengah. Setelah mencoba memperbaiki produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan nasabah, LKM dapat mengembangkan produk baru untuk nasabah mereka yang ada , dengan cara (1) mengganti layanan yang ada, atau (2) menambahnya.
Pasar yang baru	Prioritas Menengah. Jika pasar yang ada sudah jenuh, atau merasa terdorong untuk memulai layanan baru kepada nasabah, tahap pertama yang mungkin adalah memodifikasi produk yang ada untuk kebutuhan pasar yang baru.	Prioritas Terendah. Jenis pengembangan produk yang paling berisiko and paling sulit adalah menciptakan produk baru untuk pasar yang baru karena organisasi memasuki daerah yang sama sekali asing yang bisa saja diluar kompetensi inti organisasi.

Sumber: Diambil dari Ansoff's Product Market Matrix.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.1, prioritas pertama dalam pengembangan produk adalah memperbaiki produk yang ada untuk nasabah yang ada. Prioritas kedua tergantung pada keadaan lembaga: apakah ingin memasarkan produk yang ada ke pasar yang baru, atau ingin mengembangkan produk baru untuk pasar yang ada. Urutan prioritas terendah dan paling berisiko adalah kombinasi dari produk baru and pasar yang baru.

Sebuah layanan keuangan yang berhasil adalah yang dapat mencapai tujuan nasabah dan LKM. Memuaskan keinginan nasabah saja berarti mengorbankan amanat lembaga untuk kelestarian; sebaliknya, memenuhi tujuan jangka pendek lembaga saja dapat membahayakan kepuasan dan retensi nasabah. Produk yang sukses akan memberikan tingkat saling melengkapi terbesar antara tujuan nasabah dan tujuan lembaga, seperti digambarkan dalam gambar 6.1.

6.2 Mengapa Mengembangkan Produk Baru ?

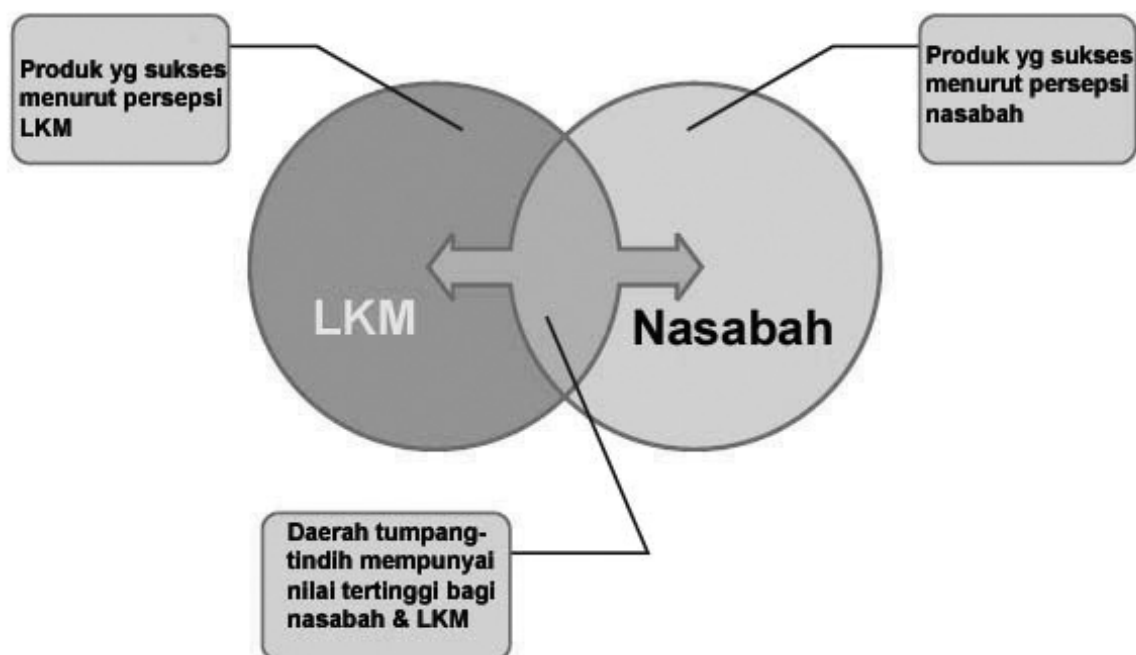
Terdapat tren dalam keuangan mikro akhir-akhir ini untuk mengembangkan produk baru, dan ada banyak alasan untuk itu. Pertama dan terutama, keuangan mikro perlu untuk berpindah dari pendekatan didorong-penawaran, pendekatan monoproduk yang telah menjadi ciri sejarah keuangan mikro, yang mengasumsikan bahwa: a) satu produk dasar keuangan dapat memenuhi kebutuhan banyak orang; dan b) pendekatan yang dilakukan di satu tempat dapat secara mudah ditiru di tempat lain. Industri keuangan mikro telah belajar bahwa orang-orang membutuhkan kredit lebih dari kredit mikro, dan bahwa disain produk dan metode pemberiannya harus disesuaikan dengan keadaan lokal. Alasan lain yang mendorong untuk mengembangkan produk baru adalah:

- Untuk menjadi lebih didorong oleh permintaan (*demand-driven*)
- Untuk menjangkau lebih banyak orang

- Untuk menjangkau masyarakat miskin
- Untuk meningkatkan pangsa pasar
- Untuk mengurangi dan mendiversifikasi resiko lembaga
- Untuk memperbaiki profitabilitas melalui penjualan-silang dan menurunkan biaya perolehan
- Untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan lebih baik
- Untuk menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dari nasabah yang ada
- Untuk menjangkau segmen pasar yang baru
- Untuk memperbaiki kualitas portofolio
- Untuk mendiversifikasi sumber pendapatan
- Untuk mempertahankan nasabah

Oleh karena itu sangatlah penting untuk memotivasi pengembangan produk baru. Salah satu alasan yang paling berbahaya untuk pengembangan produk baru adalah ketersediaan dana dari donor. LKM harus juga menyadari bahwa panjangnya menu layanan keuangan tidak selalu membuat mereka kelihatan lebih baik di mata donor, pemerintah atau investor. Terakhir, penting juga untuk menghindari dampak lokomotif (*bandwagon effect*) – hanya karena LKM lain mengembangkan produk baru, tidak berarti bahwa setiap organisasi lalu ikut-ikutan.

Gambar 6.1. Mencari Area Tumpang Tindih dalam Pengembangan Produk





6.3 Prasyarat Untuk Pengembangan Produk Baru

Untuk meyakinkan bahwa pengembangan produk baru tepat bagi organisasi, maka penting bagi LKM untuk menentukan apakah mereka memenuhi prasyarat tertentu, misal:

Strategi kelembagaan: Apakah pengembangan produk baru secara umum dan produk yang diusulkan khususnya, sesuai dengan rencana strategi LKM?

Kesehatan Keuangan: Apakah keuangan organisasi cukup sehat untuk melakukan pengembangan produk yang barangkali mahal?

Orientasi Layanan Nasabah: Apakah LKM telah memberikan layanan nasabah yang berkualitas dan telah cukup berorientasi kepada nasabah?

Kapasitas Pemasaran: Apakah organisasi cukup mampu memasarkan produknya?

Budaya inovasi: Apakah budaya LKM mendorong inovasi dan perbaikan yang terus menerus? Apakah karyawan menyukai perubahan?

SIM yang efektif: Apakah organisasi memiliki sistem informasi manajemen (SIM) yang secara mudah dapat mengakomodasi produk baru?

Pemantauan profitabilitas produk: Apakah organisasi telah memantau profitabilitas dari produk secara individual dengan menetapkan biaya dan pendapatan berdasarkan produk dasar

Komunikasi internal yang efektif: Apakah LKM memiliki jalur komunikasi internal yang efektif, baik vertikal maupun horisontal?

Bagian pelatihan yang efektif: Apakah LKM memiliki cara/alat melatih karyawannya mengenai kebijakan dan prosedur produk baru?

Perputaran (turnover) karyawan rendah: Apakah organisasi berhasil dalam mempertahankan karyawan-karyawan kunci?

Sumber daya yang tersedia: Meskipun perbaikan produk dapat dilakukan tanpa investasi besar, pengembangan produk baru bisa merupakan suatu proses yang mahal. Untuk itu harus disediakan cukup dana dan sumberdaya manusia.

Konteks: Apakah LKM telah mempertimbangkan bagaimana lingkungan eksternal mempengaruhi rancangan produk? Khususnya, apakah dia telah menyadari dampak dari empat elemen berikut ini:

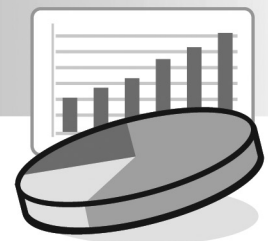
- 1 *Persaingan.* Produk keuangan LKM seyogyanya dibandingkan dengan layanan lain yang ada di pasar sasaran, baik dari sumber formal maupun informal. Hampir semua nasabah keuangan mikro meminjam dan menabung melalui jalur lain, khususnya jalur informal. Dengan mengetahui layanan nasabah lain apa yang digunakan, LKM bisa memperoleh wawasan tentang tampilan produk yang menarik bagi nasabah.
- 2 *Peraturan.* Parameter yang ditentukan oleh lingkungan perundang-undangan dapat menentukan tampilan produk (misalnya, undang-undang tentang riba menetapkan batas atas tingkat bunga) atau dapat membatasi jenis layanan yang dapat ditawarkan oleh LKM (misalnya, pembatasan yang umum, melarang LSM menghimpun simpanan sukarela).

- 3 *Kondisi Ekonomi Makro*. Kondisi ekonomi makro, seperti inflasi dan pertumbuhan ekonomi, dapat mempengaruhi rancangan produk keuangan (misalnya tingkat bunga) atau waktu peluncuran produk.
- 4 *Budaya*. Tradisi sosial dan budaya juga dapat mempengaruhi rancangan produk, misalnya jika masyarakat menganut prinsip keuangan syariah Islam yang melarang penerimaan dan pembayaran bunga, atau jika masyarakat lebih memilih inisiatif kewirausahaan berbasis kelompok dari pada perorangan.

Analisis Produk. Prasyarat akhir adalah penilaian potensi kesuksesan produk, baik dari perspektif nasabah maupun lembaga. Setiap segmen pasar dan setiap lembaga secara alamiah mempunyai prioritas yang berlainan. Penelitian pasar akan memperlihatkan apa yang menurut nasabah dapat memberikan nilai terbesar. Analisis organisasi akan menentukan prioritas lembaga “Kerangka Kerja untuk Analisis Produk” pada Tabel 6.2 menggambarkan cara/alat untuk menganalisis produk keuangan baru; dengan contoh pinjaman.

Tabel 6.2. Kerangka Kerja untuk Analisis Produk

Nilai sebuah produk pinjaman baru dari perspektif nasabah	Potensi keberhasilan sebuah produk pinjaman baru dari perspektif lembaga
Ketersediaan dan Aksesibilitas - Produk hanya membutuhkan pelatihan sedikit atau tanpa pelatihan - Disyaratkan agunan terbatas atau tanpa agunan - Akses mudah dan cepat: ---- Formulir sederhana (mis. permohonan satu halaman) ---- Tersedia saat dibutuhkan ---- Proses cepat (sejak permohonan s/d dicairkan 1-3 hari) ---- Lokasi mudah (dicairkan dekat rumah/tempat kerja) ---- Mudah dimengerti (menghitung bunga, angsuran, ketentuan lain, dan manfaat) Batasan dan Persyaratan - Persyaratan eligibilitas semakin mudah setelah kelayakan kredit terbukti) - Lebih sedikit pertemuan/ke kantor) Insentif - Setelah kelayakan kredit terbukti, insentif bertambah --- Janji akses berlanjut --- Suku bunga lebih rendah --- Jumlah pinjaman lebih besar Jumlah Pinjaman	Kesesuaian dg misi: - Produk mencapai kelompok sasaran - Menimbulkan dampak yg diharapkan - Dapat dikenakan harga sesuai dg misi lembaga Kepuasan nasabah: - menarik nasabah baru dengan mudah - menaikkan saldo per nasabah (bila layak) - menahan nasabah lama Kompetitif - Apakah kompetitif vis-a-vis persaingan saat ini dan potensi persaingan - Apakah kompetitif dg alternatif dari nasabah (mis. pinjam dri keluarga atau menggunakan tabungan) Profitabilitas - Impas lebih cepat dari produk inti --- harus berbagi prasarana dan biaya - Mencapai target untuk keuntungan finansial yang layak Laku dijual: - Permintaan pertama cukup tinggi, cukup untuk basis nasabah yang memadai - Mudah dijelaskan dan dimengerti oleh nasabah - Hanya memerlukan sedikit pelatihan bagi nasabah



- Sesuai dg penggunaan - Mungkin bisa ditingkatkan Model Pelunasan - Sesuai kapasitas utk melunasi ---- pemilihan jangka waktu atau syarat yg luwes ---- pelunasan sesuai aliran kas Penggunaan Pinjaman - Penggunaan ganda, luwes, berdasarkan kebutuhan nasabah Harga Pinjaman - Sesuai nilai produk - Harga adalah faktor yg lebih penting ketika: ---- ada alternatif (keluarga, tabungan, persaingan) ---- uang tunai tak dibutuhkan seketika Staf dan Layanan - Staf adalah: ----- akrab, tidak mengintimidasi ----- paham tentang produk dan dapat menjelaskan kpd nasabah ----- bicara bahasa setempat ----- punya wewenang memutus ----- efisien, tak membebani nasabah Tampilan Lain dari produk - Produk diberikan dg proteksi ---- terhadap kejadian tak terduga ---- tunggakan dlm kelompok ---- pinjaman ulang tak terkait kinerja kelompok	- Butuh hanya sedikit prosedur baru untuk nasabah - Menawarkan manfaat berulang, beberapa nasabah dapat meminjam beberapa kali - Menggunakan staf yang sama (idealnya) Insentif pelunasan: - Dimasukkan dalam desain produk - Kesempatan utk nasabah termasuk: ---- pinjaman lebih besar ---- suku bunga lebih rendah ---- persyaratan lebih lunak - Penalti untuk nasabah termasuk: ---- agunan lebih besar ---- fee untuk keterlambatan ---- tekanan kelompok ---- suku bunga lebih tinggi Dampak pada staf dan sistem: - Dampak yang terkendali pada: --- SIM --- Staf dan pelatihan staf --- model organisasi dan jangkauan layanan --- manajemen keuangan Isu hukum dan budaya: - Produk harus mematuhi hukum lokal - Produk harus sesuai dengan konteks budaya
---	--

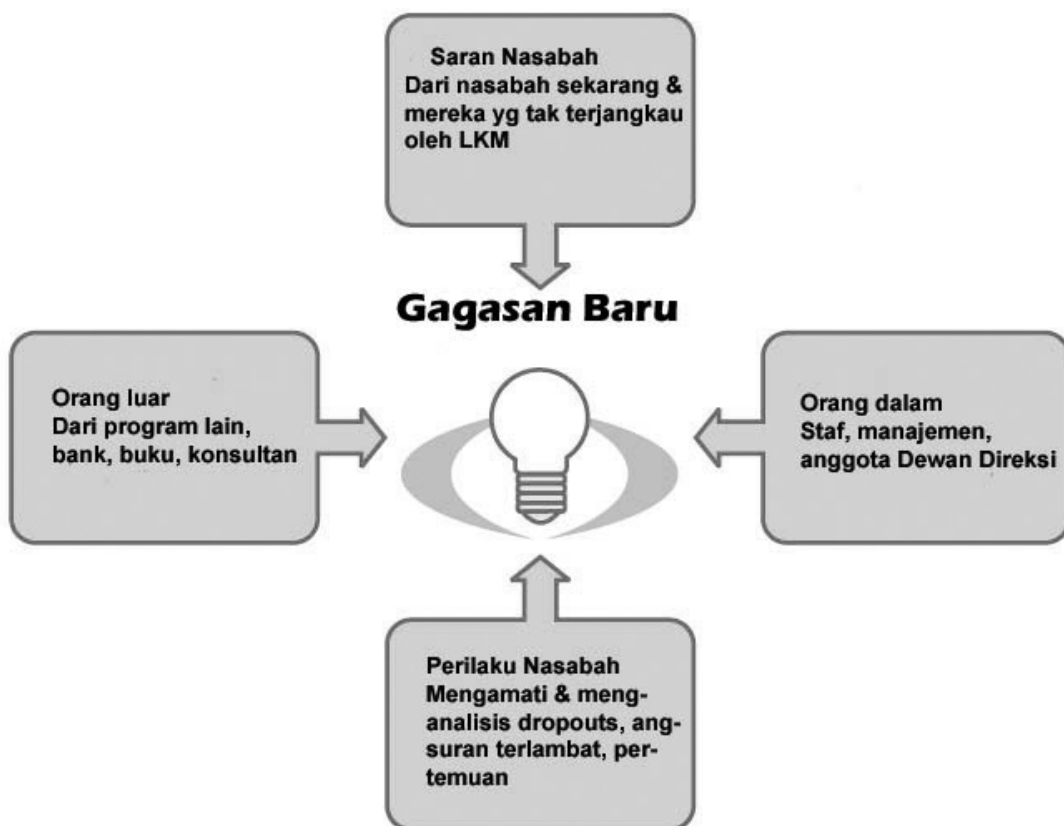
6.4 Apakah Proses Pengembangan Produk?

Tahap pertama proses pengembangan produk adalah menemukan ide-ide yang inovatif tentang produk baru atau perbaikan produk. Dari mana ide-ide ini biasanya muncul? Gambar 6.2 menggambarkan, pada umumnya ide produk datang dari empat sumber utama:

Saran Nasabah. Banyak ide bagus berasal dari nasabah. Data dasar kritik dan saran dapat menangkap dan memproses ide-ide tersebut. Namun demikian, LKM harus menyadari bahwa nasabah sering tidak tahu syarat-syarat yang berhubungan dengan rancangan produk. Seorang peminjam yang terbiasa dengan pinjaman berjangka (*a term loan*) mungkin secara intuitif tahu bahwa produk tersebut tidak sesuai dengan kebutuhannya, tetapi jika dia belum memberitahu kepada petugas kredit, itu karena dia kesulitan untuk menyampaikan solusinya.. Oleh karena itu, petugas, manajemen, dan bahkan anggota direksi harus dapat mendengarkan nasabah dan mempelajari perilaku mereka, kemudian menterjemahkan

informasi tadi menjadi solusi. LKM juga harus memastikan bahwa nasabah potensial dilibatkan dalam proses pengembangan produk, misalnya dengan melakukan ”diskusi kelompok terfokus” (*focus group*) atau survei pasar.

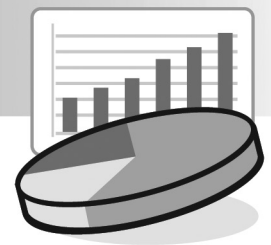
Gambar 6.2. Sumber-Sumber Gagasan Produk



Perilaku Nasabah. Nasabah yang berhenti (*dropouts*) memberikan satu kekayaan yang bernilai tentang informasi produk. Karena mantan nasabah kehilangan lebih sedikit daripada nasabah yang ada, respon mereka sering lebih jujur. Perilaku lain yang mempengaruhi pengembangan produk adalah kinerja pelunasan. Pembayaran yang terlambat kebanyakan tidak disebabkan oleh ketidakmauan membayar, ketidakmampuan membayar merupakan pratanda bahwa produk barangkali tidak sesuai dengan kebutuhan nasabah atau bahwa ada ketidakberesan dalam teknik penyaringan nasabah.

Orang dalam. Observasi dan intuisi dapat menjadi pembangkit ide-ide yang besar tentang suatu produk. Petugas lapangan memiliki cukup peluang untuk mengamati nasabah dan nasabah prospektif dan wawasan petugas garis depan harus diperhatikan. Untuk menanamkan ide-ide dari orang-orang dalam, budaya korporasi mengenai perbaikan yang terus menerus dapat diperkuat melalui metode berikut ini:

- Latih karyawan bagaimana menganalisis preferensi nasabah, untuk menggali dan menemukan masalah-masalah nasabah, dan untuk menganalisis informasi dalam



rangka memperoleh solusi.

- Ciptakan peluang bagi karyawan untuk berbagi temuan. Agenda pertemuan karyawan seyogyanya secara reguler memberikan waktu untuk mendiskusikan ide-ide produk.
- Hargai karyawan melalui pengakuan dan bonus keuangan atas ide-ide yang melahirkan produk baru atau perbaikan produk.
- Bawa anggota dewan direksi ke lapangan untuk menggali ide-ide mereka. Kegiatan ini memiliki manfaat tambahan yaitu mereka tetap mendapat informasi dan terlibat.

Orang luar. Konsultan, donatur, peneliti dan pengunjung lainnya dapat membangkitkan ide-ide yang bagus, terutama jika mereka telah memiliki pengalaman bekerja dengan LKM. Perspektif yang segar dari pengunjung sebaiknya diterima, meskipun ide-idenya mungkin tidak sesuai.

Apabila ide yang inovatif telah ditemukan, proses pengembangan produk harus bergerak melalui serangkaian tahapan, dijelaskan dalam gambar 6.3. (Panah “C” pada diagram mewakili arah masukan dari nasabah). Dalam prakteknya, proses perpindahan suatu ide menjadi produk keuangan yang laku atau perbaikan produk tidak selalu linier. Maka, apapun urutannya, pada saat proses pengembangan lembaga sudah harus menyebut masing-masing dari lima kegiatan berikut: a) membentuk tim Litbang (penelitian & pengembangan) b) melakukan penelitian pasar c) merancang bentuk dasar (*prototype*), d) menguji produk, dan e) meluncurkan produk.

a) Membentuk Tim Litbang

Pengembangan produk memerlukan komitmen yang kuat dari tim inti penelitian dan pengembangan, yang melibatkan perwakilan dari setiap departemen LKM. Perwakilan departemen tidak harus orang-orang senior, kadang-kadang keterlibatan beberapa anggota karyawan junior membawa ide-ide segar dan asumsi yang lebih sedikit mengenai keterbatasan. Pimpinan tim umumnya seorang **ahli produk** (*product champion*) karena dia bertanggungjawab untuk mengelola proses pengembangan. Keberhasilan pengembangan produk tergantung pada kemampuan sang ahli memotivasi tim dan menempa konsensus. Hal itu juga tergantung pada kewenangan dari tim Litbang untuk membuat keputusan—jika komite tidak diberi wewenang untuk bertindak, akan menjadi pengalaman yang mengecewakan bagi semua yang terlibat.

Tim Litbang mempunyai tanggungjawab penting untuk memperbarui kegiatan organisasi, dan meminta saran-saran sepanjang proses. Jika tim Litbang dianggap sebagai klub rahasia yang bekerja dalam isolasi, dia akan menghadapi perlawanan yang besar ketika tiba waktunya untuk memaparkan produk. Jika anggota tim komunikatif dan partisipatif, pada akhir proses mereka akan lebih mudah menemukan pendengar yang mau menerima.

b) Melakukan Penelitian Pasar

Keberhasilan pengembangan produk memerlukan kontribusi nasabah pada berbagai tahapan. Sebelum mencoba masuk ke detail dari produk, LKM sebaiknya menggunakan diskusi kelompok terfokus untuk melihat berbagai kemungkinan dengan nasabah. Pada permulaan proses, penelitian pasar sebaiknya membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- **Kebutuhan apa yang diisi oleh produk?** Agar produk dapat menguntungkan, nasabah atau nasabah potensial harus meyakini bahwa produk dapat memenuhi kebutuhannya lebih baik dibandingkan dengan alternatif solusi lainnya.
- **Apakah nilai potensial dari produk?** Kelangsungan hidup produk tergantung pada persepsi nasabah terhadap nilai produk. Seberapa besar keinginan nasabah untuk membayar produk? Memang sulit untuk menaksir harga secara tepat, tetapi dengan mendapatkan perkiraan kasar akan lebih membantu.
- **Bagaimana kemungkinan permintaan terhadap produk?** Analisis ini tergantung pada apakah produk dirancang terutama untuk nasabah baru atau nasabah yang ada. Jika produk tidak menarik bagi sebagian besar dari nasabah sekarang, LKM kehilangan peluang untuk menggunakan investasi yang telah tertanam pada nasabah yang sekarang. Jika produk keseluruhan untuk pasar yang baru, maka survei skala-besar pada prospektif nasabah perlu dilakukan untuk mengukur permintaan.
- **Apa fitur produk yang akan membangkitkan nilai nasabah terbesar?** Sebagaimana dibahas dalam Modul 5, *focus groups* menyediakan forum yang bagus untuk mendiskusikan fitur produk yang bernilai bagi nasabah. Diskusi ini dapat mengukur prioritas produk bagi nasabah melalui teknik memeringkat preferensi.

c) Merancang Bentuk Dasar (Prototype)

Pada saat merancang bentuk dasar, LKM perlu memikirkan seluruh implikasinya. Kajian produk menurut kerangka menyeluruh untuk analisis produk, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 6.2, dapat menjadi kontribusi awal. Beberapa informasi akan hilang, namun kajian pendahuluan akan membantu menemukan kekurangan (*gap*). Paling penting, tim Litbang perlu menjawab pertanyaan-pertanyaan kunci berikut:

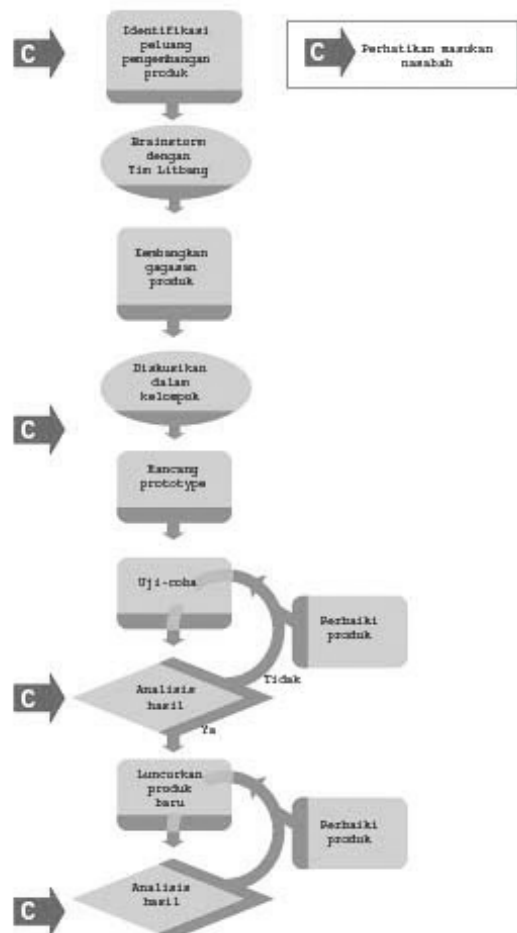
- Apakah produk selaras dengan **misi** dan fokus pada nasabah yang tepat?
- Apakah produk selaras dengan **strategi** lembaga? Jika tidak, apakah bermanfaat jika mengubah rencana bisnis?
- Akankah produk baru hanya memindah nasabah dari produk yang ada tanpa keuntungan apa-apa, atau produk akan menumbuhkan tambahan **permintaan**? LKM harus menghindari pengembangan produk baru yang hanya semata-mata memakan produk yang ada.
- **Kapasitas dan sumber daya** apa yang diperlukan oleh produk? Khususnya, karyawan, keahlian dan sistem manajemen apa yang diperlukan? Apakah sistem informasi manajemen mengakomodasikan perubahan produk atau produk baru? apakah LKM mempunyai sumberdaya keuangan untuk melakukan inovasi yang diajukan?

LKM harus menahan keinginan untuk mengerjakan semuanya sendiri. Jika produk yang diajukan akan terlalu membebani, pertimbangkan untuk menyediakan produk dalam bentuk kerja sama dengan pihak lain.. Solusi ini terutama dapat diterapkan pada asuransi, layanan non-keuangan dan tabungan, jika aturan melarang LKM memobilisasi simpanan sukarela.

Akhirnya, bentuk dasar juga harus didampingi oleh tiga penelitian pendahuluan tambahan:



Gambar 6.3. Bagan Alur Pengembangan Produk



i. **Analisis Pulang-pokok(Break-even).** Kajian ini meliputi proyeksi biaya dan penerimaan, dan waktu pulang pokok yang tepat (*break-even time line*).

Apabila banyak dari asumsi semula adalah perkiraan semata-mata, maka apabila proyeksi tidak dapat diteliti sejak dini, tidaklah berharga untuk melakukan tes panduan

ii. **Analisis Resiko.** Menawarkan produk baru membawa resiko bagi lembaga . Manajer harus memperkirakan apa dan berapa kerugian lembaga jika produk gagal menarik nasabah, makan biaya lebih besar dari yang diperkirakan, serta memiliki efek samping negatif lainnya

iii. **Analisis Konteks.** Orang-orang miskin mendapatkan layanan keuangan dari berbagai tingkatan kualitas dan dari bermacam sumber, formal dan informal. Penting untuk mempertimbangkan seberapa kompetitifkah produk ini dibanding pesaing dihadapi, dan mengkaji dua aspek lain dalam konteks: (i) Apa arti kondisi makroekonomi sekarang dan yang akan datang bagi produk? (ii) Apa implikasi peraturan terhadap produk?

Berbagai analisis mengenai bentuk dasar tidak memerlukan pemaparan secara formal dengan sampul mengkilap. Pada tataran ini, semua gagasan adalah permulaan, sambil menunggu hasil dari lapangan yang berasal dari tahap uji-coba.

d) Menguji Produk

Uji coba adalah tahap penting dalam proses pengembangan produk. Oleh karena itu analisisnya sejauh ini bersifat teoritis: Bagaimana **estimasi permintaan** dan seberapa besar perkiraan organisasi tentang kemauan nasabah untuk membayar? Tetapi minat yang ditunjukkan tidak selalu diterjemahkan menjadi permintaan aktual. Uji coba bergerak dari teoritis ke praktis dan melibatkan pertimbangan-pertimbangan berikut:

- i. **Tujuan.** Uji coba menggunakan lingkungan terkendali untuk menentukan permintaan aktual terhadap produk baru atau perbaikan produk. Uji coba menjadikan LKM dapat melihat bagaimana kinerja produk dibandingkan dengan asumsi terhadap produk. Uji coba juga menjadikan organisasi dapat mengumpulkan informasi lebih banyak mengenai preferensi dan perilaku nasabah untuk memperbaiki produk sebelum produk tersebar luas, atau menghentikan sama sekali jika kelihatannya produk tidak akan berhasil.
- ii. **Lokasi.** Uji coba sebaiknya dilakukan pada lingkungan yang mudah dipantau oleh tim Litbang, misalnya di kantor cabang yang dekat dengan kantor pusat. Uji coba seyogyanya bertempat di kantor cabang yang layak sebagai perwakilan dari pasar yang diinginkan sehingga kesimpulan dari uji coba dapat di generalisasikan. Idealnya, beberapa tenaga lapangan yang terlibat dalam uji coba sebaiknya adalah anggota tim Litbang.
- iii. **Jangka waktu.** Lamanya uji coba tergantung pada empat faktor. Pertama, proses perbaikan berulang-ulang perlu dilanjutkan hingga LKM mengasah produk yang sebenarnya diuji. Kedua, kinerja dari uji coba perbaikan produk harus matang – contohnya, tabungan berdasarkan tujuan tertentu (*contractual savings*) dan pinjaman berjangka (*term loans*), LKM ingin melihat apakah nasabah memperbarui kembali partisipasi mereka ketika jangka waktu berakhir. Ketiga, umumnya produk dipengaruhi oleh perubahan yang bersifat musiman, oleh karena itu perlu melihat bagaimana kinerja mereka pada saat liburan dan musim hujan. Keempat, LKM dalam persaingan pasar mungkin tidak dapat melakukan uji untuk periode ideal jika mereka ingin menjadi LKM pertama yang mengeluarkan produk ke pasar.
- iv. **Evaluasi.** Uji coba dirancang untuk menguji asumsi yang dibuat dalam analisis pendahuluan yaitu pada tahap bentuk dasar (*prototype*). Oleh karena itu informasi dari uji coba digunakan untuk menjawab kembali pertanyaan-pertanyaan dalam “merancang bentuk dasar”, tetapi saat ini dengan informasi kinerja yang sebenarnya. Sekarang organisasi harus memiliki informasi yang cukup untuk membuat proyeksi biaya dan penerimaan yang realistis serta untuk melihat apakah produk layak secara finansial.

Penelitian uji coba memberikan informasi tentang perilaku nasabah yang sebenarnya, tetapi pada saat evaluasi juga perlu dilakukan putaran kelompok diskusi terarah dengan nasabah yang berpartisipasi dalam uji coba untuk mengetahui pendapat mereka tentang produk. LKM sebaiknya mengevaluasi hasil uji coba dengan sangat kritis berdasarkan pada sejumlah kriteria yang dibuat sebelum uji coba dimulai dan tidak hanya menggunakan evaluasi untuk mencari pembenaran untuk peluncuran produk. Ada kecenderungan alamiah untuk meluncurkan produk setelah menginvestasikan begitu banyak melalui tahap ujicoba. Apabila hasil dari uji-coba tidak menuju satu kesimpulan bahwa produk akan berhasil bila diluncurkan, maka perbaikan dan uji-coba harus diteruskan, atau produk dibatalkan.



e) Meluncurkan Produk

Jika evaluasi dari uji coba menyimpulkan bahwa LKM sebaiknya meluncurkan produk baru atau perbaikan produk, maka harus mulai kerja keras. Sebelum produk tersedia pada skala besar, maka perlu:

- Memperoleh persetujuan dari dewan pengurus
- Penandaan yang aman
- Mengembangkan manual kebijakan dan operasi
- Melatih petugas
- Membangun strategi pemasaran dan menyiapkan materi pemasaran
- Menyiapkan sistem manajemen keuangan, dan
- Mengembangkan pengawasan internal.

Jika temuan pendahuluan dari uji coba kelihatannya positif, beberapa kegiatan tadi dapat dilakukan sebelum evaluasi ujicoba selesai sehingga peluncuran dapat dimulai secara cepat, satu strategi yang dapat membantu mempercepat proses dalam pasar persaingan.

LKM harus memantau dan mengelola peluncuran produk dengan sangat hati-hati. Tidak cukup hanya melatih petugas lapangan dan kemudian membiarkan mereka jalan sendiri. Organisasi perlu melakukan observasi terhadap cara petugas berinteraksi dengan nasabah untuk memastikan bahwa penyaluran berjalan dengan baik, pesan yang disampaikan jelas, dan petugas menjawab seluruh pertanyaan nasabah. Pelatihan tindak lanjut mungkin diperlukan.

Pengguliran produk tidak berarti bahwa produk baru akan secara cepat tersedia di setiap tempat. Dalam LKM yang besar, garis antara uji coba dan pengguliran mungkin kabur; sebaliknya jumlah kantor cabang yang berpartisipasi dalam uji coba secara berangsur-angsur makin bertambah. Dalam skenario berhati-hati ini, perbaikan yang secara reguler menyatu dengan produk seperti cakupan kantor cabang yang ikut ambil bagian yang semakin melebar. Implementasinya juga harus membaik, seperti lingkup yang semakin melebar, karena LKM dapat menyelesaikan masalah dan melatih petugas terus menerus (lihat kotak 6.2).

Kotak 6.2 Masalah-masalah yang timbul karena peluncuran produk simpanan terlalu cepat

Setelah mengevaluasi hasil uji coba dan menetapkan bahwa mereka memuaskan, lembaga dapat berangsur-angsur memperluas layanan simpanannya ke seluruh kantor cabang, melakukan pelatihan karyawan begitu perluasan bergerak dari daerah ke daerah. Kata kuncinya adalah "berangsur-angsur".

Seorang manajer bank yang mencoba untuk meluncurkan simpanan secara langsung dari uji coba kepada seluruh cabang bank mengalami jalan yang sukar. Sistem tidak siap, karyawan belum cukup terlatih, dan masalah logistik masih berat. Jika program simpanan dibuka, penabung mendapati antrian panjang, karyawan yang terburu-buru dan nasabah yang tidak puas. Saya berbicara dengan seorang penabung yang membuka rekening di kantor cabang setempat segera setelah kantor dibuka. Saya bertemu dia lagi dua minggu kemudian ketika dia sedang berdiri di antrian panjang, menunggu untuk melakukan penarikan. Ini adalah usaha dia yang ketiga kalinya, pada dua kali sebelumnya dia tidak berhasil karena komputer sedang mati. Lagi, komputer mati, maka dia minta rekeningnya ditutup.

Bank rugi satu tahun dalam usaha tabungannya karena bergerak terlalu cepat pada tahap peluncuran. Bank tersebut kemudian harus kembali dan meletakkan apa yang seharusnya diletakkan di tempat pertama.

Sumber: diambil dari Robinson, 2001

•alah satu hambatan utama proses pengembangan produk adalah kepasifan (*inertia*). Tim Litbang harus menemukan cara mengatasi **resistensi untuk berubah** (*resistance to change*) alamiah yang akan mereka hadapi ketika mereka mencoba memperkenalkan produk kepada organisasi. Beberapa strategi untuk mengurangi resistensi telah disebutkan, tetapi bernilai mengulangi pernyataan.

- Sebuah tim yang berfungsi silang dengan perwakilan dari setiap departemen mendorong proses Litbang
- Tim Litbang secara reguler berkomunikasi dengan para karyawan dalam organisasi dan menerima masukan dari mereka.
- LKM meluncurkan produk yang didukung oleh tenaga penjualan dengan pelatihan dan insentif yang memadai.
- Umumnya masalah yang berhubungan dengan rancangan dan peluncuran produk ditetapkan pada saat fase uji coba.
- Petugas “uji coba” dilibatkan dalam melatih teman sejawat mereka..
- Organisasi menanamkan “suatu budaya perbaikan terus menerus” sehingga karyawan siap untuk berubah dan bahkan merangkulnya.

Akhirnya, peluncuran produk tidak berarti bahwa proses pengembangan selesai. Pengembangan produk berlangsung terus menerus. LKM harus terus mendengarkan nasabah dan melakukan penyesuaian sebagai kebutuhan.

6.5 Kesimpulan: Ciri-ciri Keberhasilan Pengembangan Produk

Meskipun pengembangan produk yang disajikan pada modul ini menggunakan pendekatan yang sangat terstruktur, namun dalam kenyataan proses itu tidak linier. Manajer bisa saja melibatkan diri dalam banyak elemen proses pada waktu yang bersamaan. Oleh karena itu, barangkali lebih penting untuk mempertimbangkan ciri-ciri keberhasilan proses pengembangan produk daripada mengikuti jalur yang ditentukan secara kaku. Pada saat mengembangkan atau memperbaiki produk, pertimbangkan sepuluh pelajaran dan rekomendasi berikut ini:

- 1 **Berpikiran terbuka** (*open-minded*). Pengembangan produk memerlukan imajinasi. Ide-ide yang inovatif datang dari orang-orang yang selalu mempertanyakan asumsi dan menyadari bahwa sesuatu tidak harus menjadi sama seperti biasanya. Tahap ‘kembali dan melihat pada gambar besar’ yaitu melihat hutan bukan hanya pohon-pohon.
- 2 **Terima umpan balik nasabah secara terus menerus**. Pengembangan produk harus didasarkan pada fondasi penelitian pasar yang baik. Cari opini nasabah selama proses pengembangan produk.
- 3 **Taksir kapasitas**. Semua organisasi harus berusaha untuk memperbaiki produknya, namun tidak setiap orang siap untuk ikut serta dalam pengembangan produk baru. Perlu perhatian khusus apakah organisasi mempunyai (1) sumber daya keuangan, (2) sumber daya manusia, dan (3) fleksibilitas sistem informasi manajemen (SIM) untuk bergerak maju..
- 4 **Aktif ikut serta**. Proses pengembangan produk sebaiknya melibatkan perwakilan dari



setiap bagian dari organisasi untuk menjamin bahwa semua perspektif dipertimbangkan dan untuk menciptakan basis kepemilikan yang luas terhadap produk.

- 5 **Lakukan tahapan satu persatu.** LKM yang mencoba untuk mempercepat proses pengembangan produk atau berusaha mengembangkan beberapa produk baru sekaligus, kesempatan mereka untuk berhasil kecil.
- 6 **Berikan karyawan pelatihan yang memadai dan insentif yang cukup:** Produk baru tidak akan berhasil jika tenaga lapangan tidak mempunyai keterampilan dan pengetahuan untuk menjual produk, dan jika mereka tidak termotivasi untuk melakukannya.
- 7 **Pertimbangkan kemitraan (*linkages*):** LKM tidak harus mengerjakan semuanya sendiri. Dalam kenyataan, beberapa produk seperti asuransi, mereka lebih baik tidak mengerjakannya sendiri. Seperti yang dijelaskan pada Modul 3, cara yang baik dilakukan adalah membangun kemitraan dengan pemberi layanan keuangan yang lain, formal maupun informal.
- 8 **Buat proyeksi yang realistis:** Proyeksi yang dibuat untuk donatur, investor atau anggota dewan pengurus terlalu optimistis. Namun, dalam kenyataan, manajer akan melihat lebih baik jika hasil dari uji coba, atau dari peluncuran produk baru, melebihi harapan, bukan sebaliknya.
- 9 **Jangan takut untuk mencabut steker (the plug).** Meskipun LKM, dan khususnya tim Litbang, telah banyak berinvestasi dalam pengembangan produk, mereka harus membatalkannya jika kondisi tidak kondusif atau jika hasilnya lemah.
- 10 **Perkirakan masalah-masalah yang akan dihadapi.** Pengembangan produk adalah proses yang terus menerus dan penuh dengan komplikasi. Dalam mengembangkan dan memperbaiki produk, LKM harus siap untuk mengatasi banyak hambatan.

Terakhir, salah satu perangkat terbesar yang dialami banyak organisasi dalam pengembangan produk, terutama ketika mereka memperbaiki produk yang ada, adalah bahwa mereka tidak mempertimbangkan implikasi yang lebih luas. Kadang-kadang perubahan yang kecil mempunyai konsekuensi tak terduga dan tak diinginkan. Produk baru dapat (1) mengganggu pemberian produk lain yang efisien, (2) mengalihkan perhatian manajer senior secara membahayakan, atau (3) menciptakan insentif pada nasabah untuk berperilaku tidak sesuai yang diharapkan atau dikehendaki.

Pesan Utama

Selain pelajaran dan rekomendasi di atas, pesan utama tambahan dari modul adalah:

- 1 Prioritas utama adalah memperbaiki produk yang ada untuk nasabah yang ada.
- 2 Mengembangkan produk yang bernilai kepada LKM dan nasabah, cari tumpang-tindihnya.
- 3 Tim Litbang yang berfungsi silang yang dipimpin oleh seorang ahli produk (product champion) adalah penting.
- 4 Uji coba!
- 5 Pengembangan produk adalah proses yang terus menerus.
- 6 Pantau pemberian produk untuk belajar dari pengalaman nasabah dan lembaga.

Studi Kasus: Pengembangan Produk Yang Tidak Konvensional Di Uganda

The Uganda Microfinance Union (UMU) tidak lagi menggunakan kebijaksanaan konvensional dalam pendekatannya untuk pengembangan produk. Lembaga ini menawarkan beberapa produk pinjaman, yang semuanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

Tidak seperti program umumnya, yang layanannya dibentuk dengan suatu model, UMU merancang layanan untuk pasarnya, memilih dan mengubah model untuk memenuhi kebutuhan nasabah. “Pendekatan kita untuk pengembangan produk adalah sederhana,” kata pendiri Rodney Schuster. “jika nasabah sekarang atau nasabah potensial menginginkan jenis pinjaman baru, kita mencoba untuk mengatakan Ya. Pertama kita menentukan apakah pinjaman sesuai dengan kerangka kerja kita yang ada, atau apakah pinjaman melebihi batas. Jika ya, kita teruskan. Misalnya, seorang nasabah yang memiliki rekam-jejak bagus ingin meminjam dalam jumlah yang lebih besar dari yang kita tawarkan, kita katakan ya dan memantau pinjaman ini dari dekat. Jika berhasil, kita dapat menawarkan pinjaman lebih besar kepada nasabah lain yang baik.”

Bagaimana jika pinjaman tidak sesuai dengan kerangka kerja sekarang? “Kita masih mencoba mengatakan ya, kata Schuster. “Kita akan berusaha mengembangkan satu pinjaman baru sepanjang kita menemukan suatu pasar, yaitu sekelompok nasabah yang kuat yang sama tertarik dengan produk ini. Kemudian kita merancang dan menguji pinjaman baru tadi kira-kira satu tahun dan memantau kinerjanya dari dekat. Sebagai contoh, akhir-akhir ini kita memberi pinjaman kepada suatu jenis nasabah baru, sebuah sekolah lokal. Uang sekolah masuk dan mengalir sepanjang tahun, dengan pendapatan yang menurun pada titik terendah ketika sekolah libur. Namun inilah waktu terbaik bagi sekolah untuk memperbarui aset dan infrastrukturnya – memperbaiki ruang kelas, tempat bermain, atau membangun gedung. Kita menciptakan Pinjaman Pembangunan sebagai suatu percobaan untuk membantu sebuah sekolah. Jika pinjaman tadi menjadikan sekolah dapat melakukan investasi yang bagus dan membayar kembali pinjaman berdasarkan uang kas yang diterima dari uang sekolah, kita akan melakukan pemberian pinjaman yang lebih luas, mungkin hanya dalam satu kantor cabang. Dari sana kita dapat memperluasnya ke cabang yang lain. Menciptakan produk baru tentu saja hanya akan layak jika ukuran pasar potensial menjaminkannya. Uganda memiliki ribuan sekolah, oleh karena itu kita tahu kita punya pasar.”

Bahkan pinjaman roti dan mentega, Pinjaman Modal Kerja dan Pinjaman untuk Aset dari UMU, dibuat untuk pasar. Sementara mereka mewajibkan jaminan kelompok, anggota dapat meminjam pada waktu berbeda untuk syarat yang berbeda. Tabungan juga fleksibel. Nasabah dapat menarik tabungan kapan dia mau. Kefleksibelan ini membuat retensi nasabah tetap tinggi (kurang dari 10 persen *drop-out* per tahun), jauh lebih tinggi daripada program keuangan mikro lain di Uganda.

Falsafah organisasi adalah memberikan pinjaman yang diinginkan nasabah, ketika mereka menginginkannya. Agar tetap cerdas, semboyan UMU berubah. “Sejak dari awal sekali,” kata Schuster, “Kita telah menanamkan perubahan sebagai nilai tertinggi, bahkan kepada karyawan baru sekalipun, ‘pinjaman kelompok bukan model kita; perubahan adalah model kita.’ Kita tahu bahwa jika kita tidak melakukan perubahan prinsip pedoman kita, karyawan akan nyaman dengan satu model dan segera model tadi akan jadi batu. Begitu kita merasa sangat nyaman dengan satu model, kita akan kehilangan keunggulan kompetitif.”



Bacaan yang dianjurkan:

- ◆ Brand, M. 1998a. *New product development for microfinance: Design, testing and launch*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ◆ Brand, M. 1998b. *New product development for microfinance: Evaluation and preparation*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ◆ Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, di: (Washington, DC, ACCION International).
- ◆ MicroSave; Research International. 2001. *Market research for microfinance* (training course) (Nairobi).
- ◆ Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). 2000. *Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners* (draft manual), di: (Washington, DC, USAID, AIMS, SEEP).
- ◆ Wright, G. A. 2000. "Beyond basic credit and savings: Developing new financial service products for the poor," in Wright, G. A. *Micro-finance systems: Designing quality financial services for the poor* (Dhaka, London University Press, Zed Books).

7 | Mengkomunikasikan Nilai

Setelah memperkenalkan penelitian pasar dan pengembangan produk pada modul-modul sebelumnya, sekarang perlu menginjak tahap lain pada piramida dan mempertalikan dua subjek bersama-sama ke dalam tema pemasaran tentang mengkomunikasikan nilai.

Di banyak pasar, ini belum menjadi prioritas LKM, mungkin karena permintaan terhadap layanan mereka begitu tinggi, atau barangkali karena mereka tidak mempunyai pesaing, atau keduanya. Tetapi situasi ini berubah di banyak negara. Di beberapa tempat, LKM sudah mengurangi penawaran layanan yang mudah dijangkau nasabah dan sedang berusaha menarik orang-orang yang lebih pasif. Persaingan makin bertambah, dan LKM harus menemukan cara untuk membedakan dirinya dari pesaing. Apapun caranya, manajer perlu mengembangkan teknik berkomunikasi dengan pasar mengenai nilai yang ditawarkan LKM melalui produk dan layanan mereka.

Proses mengkomunikasikan nilai terdiri dari empat elemen yang dicakup dalam modul ini:

1. Segmentasi pasar
2. Mengembangkan produk dan layanan yang bernilai
3. Menyiapkan pesan
4. Menggunakan kombinasi komunikasi pemasaran

7.1 Segmentasi pasar

Sebagaimana didiskusikan dalam Modul 5, bahwa perlu mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi yang berbeda dari segmen pasar yang berbeda. Proses **segmentasi** pasar juga penting untuk mengkomunikasikan nilai bahwa pesan dan saluran komunikasi berbeda akan lebih relevan untuk segmen pasar yang berbeda. LKM dapat membagi segmen pasarnya dengan berbagai cara, misalnya berdasarkan:

- **Demografi:** jender, etnis, umur, ukuran rumahtangga, pendidikan, agama
- **Variabel geografis:** lokasi, kepadatan penduduk
- **Jenis Usaha atau sektor** ekonomi dari tenaga kerja
- **Tingkat pendapatan**
- **Sumber pendapatan:** pegawai digaji, memperkerjakan diri-sendiri
- **Variabel Psikografis:** kepribadian, gaya hidup, suka dan tidak suka, nilai, sikap
- **Status Pengguna:** eks-pengguna, pengguna potensial, pengguna pertama-kali, pengguna reguler
- **Frekuensi Penggunaan:** tinggi, sedang, ringan atau bukan pengguna.
- **Intensitas penggunaan:** depositan besar, sedang dan kecil

Isi dari seksi ini diadaptasi dari:

- ▶ Wright dkk. (2003)
- ▶ Handout 7.3, 9.4 dan 9.5 dari MicroSave Product Marketing Toolkit yang tersedia di www.microsave.org



- **Ukuran bisnis:** mungkin dengan besarnya pinjaman sebagai proksi
- **Sikap terhadap produk atau lembaga :** antusias, positif, netral , negatif
- **Kebutuhan Layanan keuangan:** simpanan, transfer uang, asuransi
- **Manfaat yang dicari:** harga rendah, kualitas tinggi, layanan prima

Tidak semua pilihan ini akan berguna. LKM harus menentukan jenis segmentasi yang paling masuk akal berdasarkan dimensi kunci yang membedakan kebutuhan nasabah.

Proses segmentasi didasarkan pada penelitian pasar. Yayasan Usaha Kecil di Afrika Selatan (*The Small Enterprise Foundation in South Africa*), misalnya, menggunakan sistem peringkat kekayaan partisipatif untuk menggolongkan anggota masyarakat berdasarkan tingkat kemiskinan. *MicroSave* menggunakan wawancara bagi yang keluar (*exit interviews*) untuk menemukan segmen pasar mana yang paling sesuai dilayani oleh produk pinjaman kelompok solidaritas. Apabila LKM telah menemukan segmen pasar tertentu, dia sebaiknya melakukan penelitian tambahan untuk memberi keterangan pada ciri-ciri dan preferensi dari tiap segmen.

Mengapa Mensegmentasikan pasar?

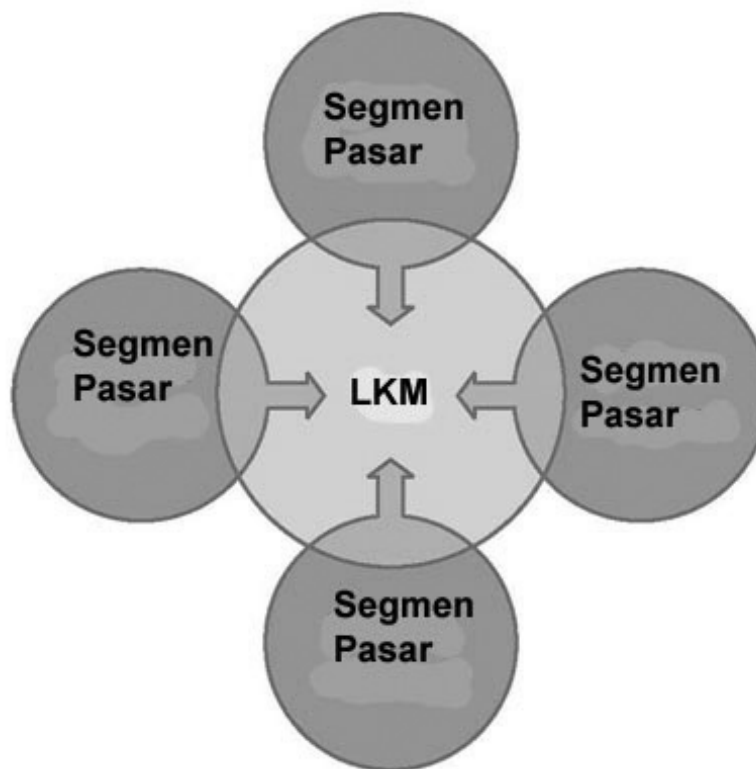
Proses segmentasi pasar memungkinkan LKM untuk:

- **Memperdalam pemahamannya terhadap nasabahnya.** Kelompok nasabah mana yang dilayani LKM? Bagaimana perbedaan preferensi mereka? Apakah pengguna produk reguler mempunyai karakteristik tertentu yang sama? Bagaimana dengan loyalitas nasabah, atau peminjam dengan catatan pembayaran kembali yang buruk: Apakah mereka memberikan karakteristik tertentu? Nasabah mana yang lebih disukai LKM, dan bagaimana anda dapat menjangkau nasabah jenis ini?
- **Menemukan peluang untuk pengembangan bisnis ke depan.** Segmen pasar mana yang tidak dilayani LKM? Mengapa tidak melayani mereka? Apa yang dapat dilakukan lembaga untuk membuat layanan lebih menarik mereka?
- **Meningkatkan pilihan strategi produk.** LKM yang tidak mensegmentasikan pasarnya akan membatasi pilihan dalam hubungannya dengan diferensiasi produk. Segmentasi memberikan pilihan produk target agar lebih memenuhi kebutuhan kelompok nasabah.
- **Buat harga produk lebih sesuai.** Segmentasi menjadikan LKM menghadapi saling mengurangi (*trade-off*) yang lebih halus antara harga, kualitas dan layanan, yang meningkatkan nilai keseluruhan produk bagi nasabah.
- **Buat penggunaan sumber daya lembaga lebih efisien.** LKM tidak akan dapat menjadi segalanya bagi setiap orang. Dengan memahami nasabah yang dapat dilayani, dan memilih satu yang posisinya terbaik untuk dilayani, LKM dapat lebih tegas memfokuskan sumber dayanya pada produk yang mempunyai dampak terbesar.
- **Capai jangkauan pelayanan lebih efektif.** Segmentasi pasar dapat membantu LKM dalam mencapai jangkauan pelayanan tertentu secara obyektif, misalnya melayani nasabah dengan tingkat kemiskinan tertentu. Dengan menemukan dan memfokuskan pada segmen yang paling ingin dilayani, LKM dapat konsentrasi dalam memenuhi kebutuhan nasabah pasar segmen tadi.

Pada akhirnya, dengan mensegmentasikan pasar, LKM dapat meningkatkan pilihan untuk

“tumpang-tindih” pengembangan produk. Dengan tidak berasumsi bahwa nasabah memiliki kebutuhan pokok dan preferensi yang sama, LKM melayani nasabah dengan berbagai kebutuhan dan preferensi, seperti dijelaskan dalam gambar 7.1.

Gambar 7.1 Meningkatkan Tumpang-tindih Pengembangan Produk melalui Segmentasi

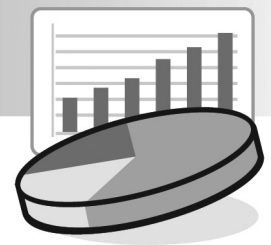


Menurut Merek dan Gerschick (2000), beberapa lembaga yang telah berpengalaman dengan segmentasi berdasarkan karakteristik psikografis, telah terbukti sebagai peramal yang kuat terhadap perilaku nasabah. BancoSol menggabungkan sistem klasifikasi peminjam ke dalam proses aplikasi regulernya sehingga dapat membentuk profil yang lebih terperinci dan dinamis dari segmen pasar yang berbeda dan karenanya syarat-syarat produknya menyesuaikan.

Banyak LKM yang menyadari perlunya mensegmentasikan pasar mereka berdasarkan jender dan mengkhususkan targetnya perempuan, oleh karena itu semakin rinci segmentasi akan menjadikan lembaga dapat melayani khusus perempuan dengan lebih baik.

Bagaimana Menetapkan Target Segmen

Sebelum menyeleksi diantara segmen pasar potensial, manajer perlu memastikan bahwa kelompok nasabah yang sedang dipertimbangkan, memiliki potensi menjadi segmen pasar



yang efektif. Segmen pasar yang efektif harus:

- **Dapat ditemukenali** Dapatkah anda menggambarkan nasabah dalam segmen ini dengan beberapa karakteristik yang sama?
- **Dapat diukur.** Apakah ukuran, daya beli dan karakteristik segmen ini dapat diukur?
- **Dapat dijangkau.** Apakah anda dapat mencapai dan melayani segmen ini secara efektif?
- **Besar.** Apakah segmen ini cukup besar dan menguntungkan untuk dilayani?
- **Dapat dibedakan.** Adakah sesuatu yang unik tentang respon segmen ini terhadap strategi pemasaran dan saluran komunikasi lainnya yang membedakan segmen ini dari segmen lain?
- **Dapat dilaksanakan.** Dapatkah dibentuk program yang efektif untuk menarik dan melayani segmen ini?

Sekali LKM telah menemukan segmen pasar yang tepat, LKM harus menetapkan segmen ini sebagai target sehingga LKM akan dapat mencapai tujuannya dengan baik. LKM mempunyai alasan yang berbeda dalam menetapkan target pada segmen tertentu, tetapi secara ideal organisasi akan menguji kemampuan dan sumber daya mereka, dan memfokuskan pada segmen yang kebutuhannya dapat mereka penuhi secara paling efektif.

LKM dapat memilih satu atau beberapa segmen untuk mengkomunikasikan nilai produk, tetapi jika LKM memilih lebih dari satu segmen, masing-masing segmen harus menerima penawaran produk yang berbeda. Menurut Ferreri (1999), “Semakin individual segmen pasar anda, semakin besar kampanye yang anda perlukan, tentu saja akan semakin besar biaya produksi dan biaya media. Hal itu mungkin akan membuat anda menggunakan kampanye yang sama untuk beberapa pasar yang berbeda. Namun jangan lakukan itu – itu adalah ekonomi yang salah. Jika kampanye anda kelihatan sama pada dua pasar berbeda, hal itu tidak akan dapat mencapai tujuan secara efektif. Anda tidak bisa menjadi semua hal untuk semua orang. Bahkan anda tidak dapat menjadi semua hal bagi dua orang. Ingat, satu kampanye setiap pasar.”

7.2 Mengembangkan Produk dan Layanan Yang Bernilai

Setelah menemukan segmen pasar yang relevan, manajer harus menentukan nilai yang akan dicoba untuk dikomunikasikan.

Menemukan Nilai

“Apapun bisnis anda atau apapun yang anda jual,
nasabah anda selalu menginginkan hal yang sama: nilai.” ~ Jack Ferreri

Dalam melakukan penelitian pasar, LKM sebaiknya bukan hanya mengumpulkan informasi tentang kebutuhan nasabah, tetapi juga mencari wawasan terhadap preferensi dan nilai. LKM dapat meneliti pesaingnya dan jenis manfaat yang mereka berikan pada biaya berapa. LKM dapat juga menganalisis kekuatan, kelemahan, kemampuan dan sumber daya yang

mereka miliki. Dengan informasi tersebut, LKM dapat membuat keputusan strategis dalam memposisikan diri relatif terhadap pesaingnya dalam memberikan produk yang bernilai bagi pasar targetnya. Ada dua cara yang relatif mudah melakukan hal ini. Pertama, LKM dapat merencanakan keunggulan komparatifnya pada **segitiga nilai** (lihat gambar 7.2). Segitiga tersebut menggambarkan nilai sebagai suatu keseimbangan dari tiga elemen:

Gambar 7.2. Segitiga Nilai



Sumber: Ferreri (1999), p.28

- 1) **Harga:** termasuk tingkat bunga dan biaya-biaya lain
- 2) **Kualitas Produk:** produk pinjaman yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah akan mempunyai kualitas produk lebih besar dari pada produk standar yang memperlakukan seluruh nasabah sama.
- 3) **Layanan Nasabah:** Apakah produk diberikan dalam lingkungan yang nyaman dan berorientasi layanan oleh petugas yang berpengetahuan luas dan penuh perhatian?

Pengalaman telah menunjukkan bahwa perusahaan dapat berhasil dengan cara berkonsentrasi pada satu bidang yang terbaik atau sangat baik dalam dua dari tiga bidang. Namun demikian, jika mereka mencoba untuk memberikan hanya sedikit kepada setiap orang, tetapi tidak memberikan sesuatu yang spesial kepada siapapun, maka mereka akan gagal.

Di tengah-tengah, LKM tidak dapat mendeferensiasi dirinya dari kompetitornya dan akan bersaing dengan siapapun, yaitu LKM yang memfokuskan pada penawaran harga terendah, LKM yang memfokuskan pada penawaran kualitas tertinggi dan yang memfokuskan pada penawaran layanan terbaik. Sebagai perbandingan, apa yang dapat ditawarkan oleh LKM yang ada di tengah? Produk biasa pada harga rata-rata dengan layanan nasabah sedang-sedang saja: bukanlah tawaran menarik. LKM tidak perlu mengelabui dirinya sendiri untuk berpikir bahwa mereka dapat menjadi yang terbaik pada ketiga bidang sekaligus. Bagaimanapun juga, perlu biaya, untuk kualitas produk dan layanan yang lebih baik.



$$\text{Nilai} = \frac{\text{Manfaat}}{\text{Biaya}}$$

Nasabah yang menginginkan produk yang lebih nyaman atau lebih pribadi akan bersedia membayar lebih untuk manfaat tersebut, yang akan menimbulkan strategi kedua yaitu menemukan nilai. Kotler et al. (2001) mendefinisikan **rasio nilai** dengan membagi apa yang diperoleh nasabah dengan apa yang nasabah berikan. Dengan kata lain: Agar dapat tetap bertahan hidup dalam pasar persaingan, LKM tidak harus mengenakan harga terendah. Misalnya, mereka dapat menurunkan biaya transaksi dan biaya kesempatan nasabah, atau menambah manfaat agar produk yang mereka tawarkan lebih menarik. Mereka bahkan dapat mengenakan harga lebih tinggi selama mereka memberikan manfaat lebih besar. Dengan skenario tadi, LKM dapat meningkatkan nilai mereka. Skenario mana yang terbaik? Jawabannya tergantung dari preferensi target pasar, misi, sumber daya dan kapabilitas LKM, juga tergantung dari kekuatan dan kelemahan relatif dari kompetitor.

Apakah LKM berpikir tentang nilai posisi mereka dalam segitiga nilai atau rasio manfaat biaya, yang penting adalah mengetahui jenis nilai yang **ingin** diberikan, dan jenis nilai yang **dipikirkan** oleh nasabah saat ini akan diberikan oleh LKM (lihat Kotak 7.1). Informasi tersebut dapat membantu LKM dalam mengembangkan pesan dan strategi promosi yang secara lebih efektif mengkomunikasikan apa yang harus ditawarkan oleh lembaga.

Kotak 7.1 Pertanyaan-pertanyaan yang mungkin ditanyakan oleh LKM tentang Segitiga Nilai

- Apakah kita lebih mahal daripada pesaing?
- Apakah kita memberikan produk yang lebih berkualitas dari pada pesaing?
- Apakah kita memberikan layanan lebih baik dengan produk kita?
- Dimana kita memposisikan diri saat ini dalam segitiga?
- Dimana nasabah menempatkan kita saat ini dalam segi tiga?
- Apakah kita senang dengan posisi yang diberikan oleh nasabah kepada kita? Apakah itu adalah posisi yang kita inginkan? Apakah itu posisi terbaik untuk kesuksesan kita jangka panjang?
- Apa yang bisa kita lakukan untuk mengubah cara berpikir nasabah tentang kita? Bagaimana kita dapat memposisikan diri kita berbeda di pasar?

Mempertinggi Nilai

Nilai yang diberikan LKM akan ditentukan oleh ke 8 P, suatu alat yang dapat digunakan oleh LKM untuk mengejar tujuan pemasaran mereka (lihat Tabel 7.1).

Tabel 7.1 Delapan P dari Pemasaran

"P"	Detail dari "P"
Product design (Desain Produk)	Fitur spesifik seperti saldo minimum, syarat-syarat pinjaman; juga aspek-aspek pendukung seperti agunan atau garansi, struktur dan jadwal pelunasan (mis. pembayaran sekaligus, atau bebas bunga dalam masa tenggang, etc).
Price (Harga)	Tingkat bunga, biaya penarikan, biaya pinjaman, penalti prapembayaran, insentif pembayaran tepat, biaya transaksi, dsb. Harga harus dianggap wajar oleh nasabah dengan manfaat yang diberikan oleh ke-7 P lainnya, sementara itu harga juga mesti menghasilkan penerimaan yang cukup untuk menutup biaya lembaga dalam memberikan manfaat-manfaat tersebut.
Promotion (Promosi)	Iklan, hubungan masyarakat, publikasi, dan semua aspek dari komunikasi penjualan (lihat bagian 7.4).
Place (Tempat)	Distribusi, pastikan bahwa produk/layanan tersedia di mana dan kapan diinginkan, termasuk di dalamnya pilihan-pilihan seperti agen-agen pelayanan, bank dan ATM berjalan. Dari perspektif nasabah, tempat adalah mengacu kepada kenyamanan dan keterjangkauan produk atau layanan yang ditawarkan.
Positioning (Posisi di pasar)	Apakah LKM menempati posisi persaingan yang berbeda di mata nasabah sasaran? Hal ini dapat meliputi biaya transaksi rendah, harga rendah, kualitas tinggi, keamanan simpanan, waktu perputaran cepat, layanan profesional, dsb. Ini adalah persepsi. Memposisikan produk mesti konsisten dengan memposisikan lembaga secara keseluruhan.
Physical evidence (Bukti fisik)	Jadikan LKM dan layanannya tampak terlihat. Termasuk di dalamnya adalah penampilan produk, wajah kantor cabang, kenyamanan kursi-kursinya, penampilan brosur, poster dan buku-tabungan, dll.
People (Mendorongkan)	Bagaimana nasabah diperlakukan oleh petugas LKM? Apakah mereka diperlakukan dengan sopan santun dan perhatian yang pantas bagi seorang nasabah? Apakah mereka dibuat agar merasa disambut?

Sumber: Diadaptasi dari Wright, 2000.

LKM dapat menggunakan ke 8 P untuk membantu mereka membangun produk yang responsif terhadap nasabah. LKM juga dapat menggunakan ke 8 P untuk membedakan dirinya di pasar (lihat Kotak 7.2). Dalam kenyataan, semakin umum suatu produk (contohnya, pinjaman kelompok solidaritas atau rekening simpanan yang umum), semakin penting penggunaan 8 P untuk mengkomunikasikan perbedaan produk yang ditawarkan.

LKM dapat menggunakan kombinasi pemasaran yang berlainan untuk setiap produk dan untuk setiap segmen pasar. Masing-masing "P" tidak perlu diubah dari satu segmen ke segmen lainnya, tetapi kombinasi sebagai keseluruhan harus memenuhi kebutuhan dan preferensi khusus pasar. Setiap bagian dari 8 P harus konsisten dengan sumberdaya, strategi bisnis, citra dan budaya lembaga. Elemen individu juga harus konsisten, sehingga secara keseluruhan mereka dapat menyampaikan pesan yang saling berkaitan.



Kotak 7.2 Strategi Diferensiasi LKM

- Memfokuskan pada layanan nasabah secara pribadi
- Menawarkan jumlah pinjaman yang berbeda dari pesaing
- Menawarkan rentang produk keuangan yang lebih luas
- Menawarkan jangkauan kredit yang lebih fleksibel
- Menambahkan produk nonkeuangan untuk nasabah yang menginginkan layanan lebih luas dari pada kredit.
- Menawarkan proses pinjaman yang lebih cepat dari pada pesaing
- Menjadi LKM tertua di negara, pemimpin pasar
- Menawarkan tingkat bunga lebih rendah

Sumber: diadaptasi dari Grant, 2001

7.3 Menyiapkan Pesan

Sebelum menjual suatu produk, LKM harus menyiapkan pesan yang akan mengumumkan keberadaan produk. Tahap penting ini dalam proses pemasaran sering di kurang diperhitungkan. Bagaimanapun juga, tindakan dari komunikasi — pengiklanan radio atau surat kabar, brosur produk atau senyuman dari petugas layanan kepada nasabah— lebih diperhatikan dari pada pesan yang akan disampaikan dalam pengiklanan, brosur atau percakapan. Bahkan jika suatu organisasi telah melakukan penelitian pasar yang sangat baik dan mempunyai produk yang berkualitas, nasabah tidak akan membeli tanpa LKM mengkomunikasikan bagaimana produk memenuhi kebutuhan mereka dan dalam lingkungan yang bersaing, bagaimana produk memenuhi kebutuhan mereka lebih baik daripada siapapun.

Ketika menyiapkan pesan pemasaran, LKM harus memberikan perhatian khusus kepada pernyataan manfaat produk mereka, merek dan disain dari materi iklan mereka.

Pernyataan Manfaat /Kegunaan

“Nasabah tidak membeli produk; mereka membeli solusi dari masalah. Jika pesaing menawarkan solusi lebih baik, bahkan dengan produk yang sama sekali berbeda, nasabah akan menyeberang ke solusi yang lebih baik.” ~ Kim Wilson, “Myopia Pemasaran”

Nasabah tidak membeli produk dan layanan; mereka membeli manfaat dan nilai yang mereka harapkan diperoleh dari produk dan layanan. Misalnya, nasabah mencari sebuah bor sebenarnya bukan mencari sepotong alat, yang dia butuhkan adalah lubang pada sesuatu.

Apa yang sebenarnya dijual LKM? Pinjaman? Bukan. Solusi terhadap masalah. Solusi apa? Itulah yang harus dijelaskan secara gamblang oleh LKM dalam pesan pemasaran mereka. Satu cara bagi LKM untuk menemukan nilai manfaat yang ditawarkan produknya adalah dengan:

- 1 Membuat daftar fitur produk pada masing-masing bidang “8 P” .
- 2 Menerjemahkan setiap fitur ke dalam pernyataan manfaat (*benefit statement*) dari perspektif nasabah (Kotak 7.3 memberikan ide tentang bagaimana memandang ke 8 P dari perspektif nasabah).
- 3 Menggunakan pernyataan-pernyataan individu tadi untuk menciptakan satu keseluruhan pernyataan manfaat atau pesan untuk materi pemasaran.

Kotak 7.3. Delapan P dari Perspektif Nasabah

Price =	Jelas, biaya yang kompetitif
Physical evidence =	Kebersihan, kreativitas
Promotion =	Komunikasi
Place =	Kemudahan, kenyamanan
Positioning =	Komitmen, konsistensi
People =	Keramahan, pelayanan yang kompeten
Proses =	Singkat, kerahasiaan
Produk =	Solusi nasabah

Ada beberapa fitur produk yang tidak bisa diterjemahkan ke manfaat nasabah, tetapi pada umumnya bisa. Tentu saja, tidak semua manfaat akan menarik bagi semua pasar. Namun, total dari manfaat produk akan melengkapi suatu *LKM* dengan alat penjualan yang paling kuat. Karyawan bagian penjualan mesti sensitif terhadap kebutuhan dan respon dari pasar sasaran untuk memastikan bahwa manfaat produk ditempatkan dengan pas.

MicroSave menyarankan bahwa pernyataan manfaat dapat memposisikan LKM dalam tiga cara:

- **Keunggulan:** Memberikan nilai manfaat; lebih baik, lebih cepat, lebih tahan lama dari pada pesaing.
- **Berbeda:** Menawarkan fitur unik yang penting kepada nasabah
- **Citra:** Mengaitkan produk dengan sesuatu nilai nasabah.

Pernyataan manfaat yang efektif harus menjawab tiga pertanyaan :

- Layanan kami memberikan manfaat berikut ...
- Kepada nasabah berikut ...
- Layanan kami unik dalam hal berikut ...
- Kami dapat membuktikan kami unik karena....

Membangun Merek

“Merek adalah simbol yang kompleks.

Dia merupakan ringkasan tidak-nyata dari atribut-atribut produk, sejarah, reputasi dan cara dia diiklankan. Suatu merek juga diartikan oleh kesan konsumen terhadap orang-orang yang menggunakannya, dan pengalaman mereka sendiri.” ~ David Ogilvy





Merek adalah hubungan antara suatu LKM, produknya dan nasabahnya. Termasuk di dalamnya nama dan logo lembaga, juga meliputi janji, kepribadian, nilai dan harapan nasabah pada nama merek dan logo. Merek yang kokoh dan menarik perhatian adalah bagian yang sangat penting dari pemasaran karena dapat memberikan:

- **Pengenalan seketika.** Nasabah merasa mereka kenal LKM dan apa yang dapat mereka harapkan darinya.
- **Diferensiasi.** LKM dengan ciri-ciri yang baik akan lebih menonjol dibandingkan LKM lain di dalam pasar persaingan.
- **Kredibilitas.** Nasabah dapat mempercayai organisasi, khususnya penting untuk simpanan dan asuransi.
- **Jaminan.** Merek memberikan tingkat jaminan tertentu yang berhubungan dengan kualitas dan keandalan layanan yang diberikan oleh LKM.
- **Memfasilitasi promosi.** Tim penjualan dapat berhemat waktu menjelaskan tentang LKM, dan lebih banyak waktu untuk mengkomunikasikan keunggulan kompetitif dan produknya.
- **Pemasaran secara lisan (dari mulut ke mulut).** Nasabah dapat dengan mudah merekomendasikan LKM dan layanannya, dan orang-orang yang mendengar rekomendasi tadi dapat mengingat nama LKM.
- **Nilai-lebih (*goodwill*).** LKM mempunyai cukup perlengkapan untuk menyelesaikan masalah, dan memiliki kedudukan yang baik untuk berbicara dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) di atas dan di luar nasabah yang ada.

Pemberian merek yang efektif dapat memfasilitasi usaha LKM untuk mengkomunikasikan nilai yang dibawanya ke pasar. Merek dapat mempermudah nasabah dalam membuat keputusan membeli, menciptakan rasa kasih sayang kepada LKM dan pada akhirnya membantu membangun loyalitas nasabah (see Kotak 7.4).

Kotak 7.4 Keberhasilan Merek di Caja Los Andes

Semakin mudah nasabah menemukan merek suatu lembaga, semakin kuat kepuasan nasabah dan retensi nasabah keseluruhan, yang pada gilirannya akan mempertinggi efisiensi. Sebagai contoh, merek Caja Los Andes didefinisikan oleh produk pinjaman perorangan (vs. kelompok) serta pemberiannya yang efisien. Ini adalah sistem pinjaman yang cerdas, yang membutuhkan agunan lebih kecil dan proses pengajuan yang lebih sederhana dari pada pesaing-pesaingnya, memperkuat citra mereknya sehingga Caja Los Andes sesungguhnya menggunakan promosi eksplisit yang relatif kecil. Akibatnya, tingkat retensinya lebih tinggi dari pada pesaing-pesaingnya. Tidak mengherankan, rasio efisiensinya juga lebih kuat dari pada rasio efisiensi pesaing-pesaingnya

Sumber: diadaptasi dari Brand and Gerschick, 2000

Tidak ada prosedur tahap-demi-tahap untuk mengembangkan suatu merek. Pengembangan merek adalah proses terus menerus yang umumnya dimulai dengan pemilihan **nama merek**. Nama merek yang efektif akan memiliki beberapa atau seluruh kualitas berikut:

Pengaruh Merek	Contoh
Membicarakan tentang manfaat produk	Compartamos' "CreditoIndividual" – produk pinjaman perorangan.
Membicarakan kualitas produk seperti kecepatan atau keandalan	Tanzania Postal Bank's "Domicile Quick Account" – rekening tabungan berbasis kantor cabang yang terkomputerisasi
Mudah dilafalkan/diucapkan , mengenali dan mengingat; bantuan nama-nama singkat	Mibanco's "MiCasa" – pinjaman perbaikan rumah
Lain dari yang lain (berbeda)	Equity Building Society's "Jijenge" – produk tabungan "bangunlah sendiri"

Setelah memilih satu nama merek, LKM harus memberinya arti. Dia harus mengkomunikasikan sifat, manfaat, nilai dan kepribadian yang dia inginkan agar publik menghubungkannya dengan merek tadi. Dia harus mengkomunikasikan siapa yang dia inginkan untuk membeli produk dan macam hubungan yang dia ingin jalin dengan nasabah tadi.

Organisasi dapat menggunakan suatu rencana penjualan unik (*unique selling proposition/USP*) untuk menuarakan apa yang membuat ia berbeda dari pesaingnya. Pernyataan tentang keunggulan kompetitif akan lebih relevan bagi pasar sasaran dan sederhana, sehingga nasabah dapat dengan mudah mengerti apa yang dijanjikan LKM, seperti "jaringan kantor cabang terbanyak di negeri ini"

Arti merek ditanamkan melalui slogan atau label (*taglines*), seperti BancoSol's "*Juntos Crecemos*" – bersama kita tumbuh. Simbol, warna dan logo menjadikan merek dengan mudah dikenali dan dapat diingat. Akhirnya, gambar dan cerita membuat merek menjadi hidup dan menyampaikan siapa yang dilayani lembaga dan jenis layanan macam apa yang dia berikan. Beberapa hal pokok yang harus dilakukan LKM untuk membangun merek, yaitu:

- Pastikan nama merek konsisten dengan posisi yang diambil LKM dalam segitiga nilai
- Buat apa yang diasosiasikan oleh merek mudah dan jelas
- Cek merek produk dengan punya pesaing untuk meyakinkan tidak ada potensi menimbulkan kerancuan
- Gunakan merek produk yang merefleksikan merek lembaga (lihat kotak 7.5)
- Uji persepsi nasabah tentang nama dan citra merek sebelum meluncurkan produk
- Ingat bahwa setiap orang, dari pimpinan sampai petugas kebersihan, bertanggungjawab mempertahankan merek

Merancang Bahan-bahan Promosi

Jika LKM telah mendefinisikan komponen inti dari pesan pemasaran, maka LKM siap untuk menempatkannya sebagai suatu paket nyata yang dapat didistribusikan kepada nasabah dan digunakan karyawan LKM sebagai alat penjualan. Dalam merancang bahan bacaan, LKM harus mempertimbangkan hal-hal berikut:



- Mulailah dengan suatu **pernyataan manfaat**. Ingat, nasabah bukan membeli fitur atau produk, mereka membeli manfaat dan solusi.
- **Pertimbangkan pemirsa**. Pastikan bahwa bahasa, detail dan nada sesuai untuk pasar sasaran.
- **Harus jelas dan tepat**. Bahan bacaan harus mudah dimengerti dan tidak menciptakan kebingungan tentang fitur dan syarat-syarat produk
- **Harus kreatif**. Bahan bacaan mesti menarik bagi yang membacanya. Gunakan grafik, foto, gambar dan warna.
- **Harus konsisten**. Jika LKM mempunyai seri brosur yang menggambarkan produk yang berbeda, gunakan tema, warna, tata letak dan ukuran yang sama untuk mengikat mereka bersama dan memperkuat merek keseluruhan.
- **Harus berbeda**. Nasabah potensial suka membandingkan bahan bacaan LKM dengan pesaingnya. Oleh karena itu, LKM harus menciptakan sesuatu yang berbeda dan lebih menarik untuk dirinya sendiri.
- **Pertimbangkan ketentuan peraturan**. Jika layanan diatur, mungkin ada panduan yang ketat tentang informasi apa yang harus ada dalam bahan promosi produk. Tantangan pemasaran adalah menyampaikan informasi dengan cara yang mudah diterima.
- **Jangan mencantumkan harga di dalamnya**. Harga pasti berubah dan setiap kali harga berubah, LKM harus membuang bahan bacaan promosinya. Untuk menghindari pemborosan, masukkan daftar harga yang dicetak terpisah ke dalam brosur atau lampirkan.
- **Uji bahan promosi** di antara kelompok-kelompok nasabah potensial untuk memastikan bahwa ia menarik dan efektif.

Mimercado	Kredit untuk membangun kios di pasar atau toko
Miequipo	Kredit untuk peralatan/mesin untuk usaha
Micapital	Kredit untuk modal usaha umum bisnis
Mifacilidad	Kredit perorangan untuk keadaan tak terduga
Micasa	Kredit untuk pembangunan/perbaikan rumah
Mahorro	Rekening tabungan dalam mata uang domestik atau \$AS tanpa jangka waktu

7.4 Menggunakan Kombinasi Komunikasi Pemasaran

Tahap berikutnya dalam proses pemasaran adalah LKM mengkomunikasikan nilai kepada nasabah potensial melalui lima komponen dari kombinasi komunikasi pemasaran: a) penjualan perorangan, b) pengiklanan, c) promosi penjualan, d) hubungan masyarakat dan e) pemasaran langsung. LKM dapat mengambil salah satu atau semua strategi untuk menciptakan strategi penjualan yang:

- Sesuai untuk produknya, pasar sasaran dan sumber daya yang tersedia
- Menyampaikan dengan jelas apa yang harus ditawarkan oleh lembaga
- Mendiferensiasikan apa yang LKM tawarkan dari apa yang ditawarkan pesaing
- Mendorong nasabah potensial untuk membeli

*“Memiliki produk lebih baik saja tidak cukup.
Anda harus membuat nasabah tahu tentang itu dan mengapa ia lebih baik.
Kemudian anda harus meyakinkan mereka bahwa produk anda lebih baik.” ~ F. John Reb*

a) Penjualan Perorangan

Penjualan perorangan adalah keahlian berjualan berhadapan muka (*face-to face*). Penjualan perorangan adalah teknik penjualan yang paling langsung, paling individu dan paling umum digunakan dalam keuangan mikro. Agar penggunaan strategi penjualan perorangan lebih efektif, LKM harus:

- Membuat **pendekatan penjualan bersama** sehingga cara agen-agen menjelaskan manfaat produk akan sama, konsisten dan tepat, mengingat bahwa produk yang berlainan akan memerlukan pendekatan yang berbeda (lihat kotak 7.6).
- Mendefinisikan skema insentif secara jelas, terbuka dan adil bagi petugas penjualan. LKM yang menggunakan penjualan perorangan dapat menetapkan target berdasarkan tim, daerah dan/atau orang, dan harus memastikan bahwa tim penjualan menerima target tersebut.
- Mempersiapkan petugas penjualan yang cukup untuk ‘menjual’ lembaga, produk dan layanan.
- **Melakukan Pelatihan Penjualan** yang meliputi informasi khusus produk, pengetahuan tentang lembaga dan teknik-teknik pemasaran. Petugas penjualan perlu menanamkan keahlian berkomunikasi, seperti kemampuan membaca bahasa tubuh, mendengarkan dan berempati dengan nasabah serta sopan dan percaya diri.
- Menyediakan **materi-materi pendukung** untuk petugas penjualan seperti brosur, lembaran-lembaran Pertanyaan yang Sering Diajukan (*FAQ*), dsb dalam bahasa nasabah yang jelas dan sesuai.
- **Mendidik nasabah** dan tanggap pertanyaan-pertanyaan mereka, dan terimalah informasi dari mereka yang dapat dijadikan masukan untuk kegiatan pemasaran ke depan. Hal ini khususnya penting dalam suatu pasar persaingan di mana nasabah mempunyai beberapa pilihan dan ingin menanyakan tentang layanan sebelum memilih LKM yang digunakan.



Kotak 7.6. Produk Keuangan Berbeda, Strategi Pemasaran Berbeda

Penjualan produk tabungan, kredit dan asuransi agak berbeda. Pada saat membangun suatu strategi pemasaran, penting untuk mempertimbangkan (di antara hal-hal lain) **hubungan resiko** antara lembaga dengan nasabah.

Dengan kredit, LKM menaruh uang pada resiko. Meskipun ingin menjangkau jumlah orang lebih banyak, lembaga keuangan mikro perlu berhati-hati dalam menyeleksi pemohon kredit. Tidak semua orang miskin adalah penerima resiko kredit yang baik. Kredit jangan terlalu banyak dijual karena jika kreditur secara agresif mendorong jangkauan pelayanan, maka akan tetap saja menjangkau pasar yang risikonya makin meningkat. Untuk tabungan, peran risiko adalah sebaliknya. Depositor perlu yakin bahwa lembaga secara finansial mampu dan melindungi aset mereka. Penabung dapat secara mudah menguji apakah uang mereka mudah diambil dan aman dengan penarikan dana mereka.

Hubungan resiko dengan asuransi lebih kompleks. Seperti halnya kredit, ada elemen penyaringan untuk memastikan bahwa kelompok nasabah tidak dimasuki oleh perwakilan yang terlalu banyak dari individu-individu yang berisiko tinggi. Tetapi seperti halnya tabungan, ada kebutuhan mendesak bagi pemegang kebijakan untuk mempercayai lembaga. Namun demikian, pemegang kebijakan tidak dapat secara mudah menguji apakah pengasuransi akan memenuhi kewajibannya – dengan asuransi jiwa, pemegang kebijakan harus menunggal sebelum pengasuransi merespon.

Hubungan resiko antara nasabah dan pengasuransi mempunyai implikasi langsung untuk penjualan asuransi. Untuk meyakinkan nasabah agar percaya dengan lembaga, teknik penjualan perlu memaparkan pengasuransi sebagai lembaga yang kokoh, dan dapat berjalan, dengan reputasi tanpa cela, organisasi yang memegang janji, dan selalu mengutamakan nasabahnya kapan saja. Jika karakteristik tadi tidak menggambarkan LKM – barangkali karena dia punya sejarah keterlambatan pembayaran, kecurangan atau kesalahan proses – maka dia harus secara signifikan memperbaiki reputasinya sebelum dia menawarkan asuransi.

Menjual asuransi kepada orang-orang berisiko tinggi akan relatif lebih mudah. Namun demikian, untuk membangun kelompok risiko yang representatif, LKM perlu strategi pemasaran yang menemukan dan menarik nasabah rendah risiko. Untuk mendorong orang-orang risiko rendah agar membeli asuransi jiwa misalnya, salah satu strategi adalah menggunakan **kekuatan berkhayal** untuk membantu nasabah mempertimbangkan apa yang terjadi pada keluarga tanggungan almarhum dan bagaimana situasi mereka menjadi kurang menakutkan jika almarhum punya asuransi jiwa.

Jika pendekatan tadi kelihatannya tidak disukai, maka perlu menyadari bahwa permintaan untuk asuransi lebih lembut daripada permintaan jasa keuangan lainnya. Orang-orang menginginkan tempat yang aman untuk menyimpan uang mereka, dan banyak yang menginginkan suntikan modal yang diberikan oleh kredit tetapi mereka kurang semangat untuk membeli asuransi. Kelembutan tadi disebabkan oleh kenyataan bahwa orang-orang pada umumnya tidak suka berpikir tentang kematian dan kejadian-kejadian berisiko lainnya. Untuk menjual asuransi, petugas penjualan harus memperkeras permintaan yang lembut, dengan cara memasukkan risiko ke dalam kehidupan dan menjadikannya kenyataan.

Sumber: diadaptasi dari Churchill dkk., 2003

b) Iklan

Iklan dirancang untuk menghasilkan permintaan dengan komunikasi *face-to-face*. LKM membayar ruang atau waktu media untuk menjual produknya dari jauh, dengan harapan dapat mencapai lebih banyak nasabah potensial secara lebih cepat pada biaya yang lebih rendah daripada melalui penjualan perorangan. Merancang **kampanye iklan** (advertising campaign) adalah proses empat tahap, yaitu:

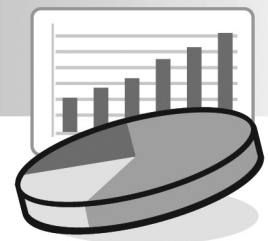
- 1 **Mengetahui tujuan anda.** Pastikan bahwa setiap orang dalam kampanye mengetahui tujuan dari iklan: apakah tujuannya dan dengan kriteria apa kampanye akan dinilai? Tujuan akan menentukan: jenis pesan, cara penyampaian dan media yang digunakan. Tujuan yang paling umum adalah meningkatnya jumlah penjualan, meskipun kampanye juga berusaha untuk meningkatkan kesadaran terhadap nama atau meninggikan merek.
- 2 **Menyetujui anggaran.** Uang biaya-biaya iklan – dalam beberapa kasus, banyak memerlukan uang. Anggaran dan tujuan akan berjalan beriringan: besarnya tujuan dan tujuan iklan menentukan besarnya uang yang dibutuhkan. Adalah sia-sia mempunyai target yang ambisius tanpa anggaran yang cukup untuk mendukungnya.
- 3 **Membuat pesan yang jelas, kreatif dan tepat.** Kreativitas dari pesan akan menentukan sukses atau gagalnya kampanye. Namun demikian, kreativitas tidak harus mengganggu kejelasan pesan. Pesan harus sederhana dan terus terang, dalam bahasa yang nyambung dan dipahami oleh pasar target. Pesan juga sebaiknya diuji dulu dengan beberapa nasabah sebelum kampanye diteruskan.
- 4 **Memilih saluran yang cocok.** Tahap terakhir adalah menentukan jenis media yang digunakan. Anggaran yang tersedia akan mempunyai pengaruh besar terhadap keputusan ini, juga terhadap target pemirsa dan tujuan kampanye. LKM perlu melakukan penelitian yang cukup (atau menggunakan suatu agen perencanaan media) untuk menemukan saluran media apa yang mencapai tujuan yang dimaksud.

Kelebihan dan kekurangan dari jenis-jenis media penting secara umum disajikan dalam Tabel 7.2.

Secara tradisional, LKM telah mengatur kampanye iklan agar bersamaan dengan pembukaan kantor cabang baru. Mereka menggunakan acara-acara tertentu untuk mempublikasikan lembaga dan produknya melalui surat kabar (baik artikel maupun pengiklanan khusus), radio, televisi, dan mobil siaran. Saluran media masa tersebut dilengkapi dengan teater jalanan, brosur, poster, leaflet, pamflet, kalender, papan iklan, spanduk, bumper, stiker atau item-item lainnya. LKM juga dapat melibatkan pemimpin lokal atau selebritis dalam peluncuran produk atau kantor utama untuk menarik perhatian, untuk membangkitkan antusiasme dan membangun kredibilitas.

Table 7.2 Profil dari Jenis-Jenis Media Utama

Jenis Media	Kelebihan	Kekurangan
Surat kabar	Fleksibilitas; berketepatan waktu; jangkauan pasar lokal yang baik; penerimaan luas; dapat dipercaya; memungkinkan beberapa target (dapat memilih surat kabar yang dibaca oleh target pemirsa).	Jangka waktunya pendek; kualitas reproduksi lemah; pesaing sering beriklan di tempat yang sama; sedikit pemirsa sambil-lewat; tidak sesuai untuk pasar yang buta huruf



Televisi	Jangkauan pemasaran massal yang baik; biaya per tampilan rendah; kombinasi rupa, suara, dan gerak; lebih menarik.	Biaya absolut tinggi; tingkat kekacauan tinggi; memerlukan satu kelompok pemain; sifat pemirsa susah ditebak; susah membidik pasar sasaran
Radio	Penerimaan lokal baik; kemampuan memilih geografi dan demografi tinggi; biaya murah.	Pemaparan cepat dan hanya untuk didengar; perhatian rendah (media yang "setengah didengar"); pemirsa terbagi-bagi.
Majalah	kemampuan memilih geografi dan demografi tinggi; kredibilitas dan prestise; reproduksi berkualitas tinggi; dapat dibaca berulang-ulang dan tahan lama.	Persiapan pembelian iklan lama; biaya tinggi; tidak ada jaminan posisi; jangkauan untuk nasabah keuangan mikro terbatas, tetapi barangkali relevan untuk beberapa tempat pasar.
Papan Iklan Billboards	Fleksibilitas; tingkat pengulangan pemaparan tinggi; biaya rendah; persaingan pesan rendah; tingkat pemilihan posisi bagus.	Tingkat pemilihan pemirsa rendah; Kreativitas terbatas.

c) Promosi Penjualan

Promosi penjualan digunakan oleh LKM untuk mendorong permintaan. Promosi pada umumnya mempunyai ciri-ciri:

- **Dibatasi waktu:** "Buka rekening sebelum 31 Desember dan kita akan membebaskan dari biaya."
- **Berbasis Kegiatan:** " Ajak 5 nasabah baru dan kita akan menaikkan suku bunga rekening tabungan anda dengan 2 persen."
- **Fokus pada Segmen:** "Tawaran khusus untuk mahasiswa – tidak ada batasan saldo minimum untuk rekening ini."

Promosi penjualan adalah kegiatan jangka pendek yang dirancang untuk meningkatkan penjualan dalam waktu yang singkat, atau untuk memikat nasabah baru agar mencoba produk dan layanan dari lembaga. Teknik promosi penjualan yang digunakan oleh LKM terdiri dari: kupon, harga khusus, tawaran jempuit-bola, pertandingan, potongan, hadiah dan undian (lihat Kotak 7.7).

Kotak 7.7 Strategi Promosi untuk Produk Tabungan

Banyak lembaga keuangan mempunyai strategi pemasaran khusus untuk produk tabungan mereka. Pengalaman dari BCS (Columbia), BAAC (Thailand), BRI (Indonesia) dan RBP (Philipina) menunjukkan bahwa **undian tabungan** sangat populer diantara para penabung. Semakin besar saldo rata-rata tabungan mereka, semakin banyak jumlah undian yang mereka peroleh, mengakibatkan kenaikan saldo tabungan yang signifikan. Hadiahnya meliputi mobil, motor dan peralatan rumahtangga, biasa dipamerkan di kantor cabang, khususnya sesuai untuk nasabah berpendapatan rendah.

Terlepas dari nilai ekonomis hadiahnya, penabung tertarik oleh pesta penarikan undian yang digelar sebagai acara sosial. Di daerah pedesaan, seluruh masyarakat ikut ambil bagian pada pesta penarikan undian di kantor cabang, yang juga menarik penabung baru. Bagi nasabah perkotaan, undian berskala nasional yang disiarkan televisi merupakan alat pemasaran yang lebih menjanjikan.

Lembaga keuangan juga menggunakan kegiatan hubungan masyarakat, seperti mensponsori kegiatan-kegiatan sosial dan membangun hubungan dengan penguasa lokal dan pemimpin masyarakat. Alat pemasaran tradisional seperti leaflet dan poster dikombinasikan dengan video, jingle dan rekaman pesan-pesan. Disain logo khusus dan label produk juga menarik penabung. BCS, BAAC dan BRI mempromosikan produk tabungan dengan nama-nama yang memberikan penjelasan dengan sendirinya - Menabung untuk Menang, Tabungan yang Tumbuh Setiap Hari, Simpanan Masyarakat Pedesaan – dan merek produk yang menyolok. Label produk menjadikan produk lebih mudah bagi penabung untuk memilih produk yang paling sesuai dengan kebutuhan keuangan mereka. Lagipula, label membantu membedakan produk yang bersangkutan dari produk lain yang ditawarkan lembaga keuangan pesaing.

Sumber: diadaptasi dari Wisniwski, 1997

d) Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat (humas) adalah suatu upaya yang bersifat hati-hati, terencana dan terus-menerus untuk membentuk dan mempertahankan saling pengertian antara suatu organisasi dan masyarakat. Pada umumnya LKM memperoleh berbagai bentuk publisitas meskipun tanpa mencoba. Strategi hubungan masyarakat berupaya untuk memastikan bahwa suatu LKM memperoleh publisitas yang baik.

Hubungan masyarakat berbasis upaya-upaya penjualan akan memakan waktu dan bahkan lamban, namun memiliki dampak yang unik dan signifikan. Mereka dapat memberikan dampak yang kuat akan pengetahuan dan persepsi terhadap LKM, produknya, orang-orang di dalamnya dan posisinya dengan biaya yang lebih murah dari pada iklan. Mereka juga dapat memberikan andil dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas.

Tugas utama suatu strategi hubungan masyarakat adalah untuk memastikan bahwa terdapat aliran yang bersifat terus menerus yang beredar di media mengenai cerita positif dan memperkuat merek LKM dalam rangka membangun hubungan yang kuat antara LKM dan masyarakat. Peran hubungan masyarakat diringkas dalam Tabel 7.3.

Tabel 7.3 Peran Hubungan Masyarakat

Hubungan Pers	Menempatkan informasi baru yang bernilai di media yang sesuai untuk target audiens
Publikasi Produk	Menghasilkan publisitas yang berfokus pada produk atau publisitas lembaga yang positif.
Urusan umum	Mengembangkan dan mempertahankan hubungan masyarakat nasional atau lokal.
Lobi	Mempengaruhi perundang-undangan atau peraturan
Hubungan Investor	Memperkuat hubungan dengan pemegang saham atau masyarakat keuangan
Pengembangan	Menghubungkan dengan donatur atau organisasi nirlaba untuk mendapatkan dukungan keuangan atau dukungan sukarelawan (volunteer support)



Dengan berbagai peran tersebut, penting bagi hubungan masyarakat untuk dikoordinasikan, direncanakan dan ditargetkan untuk memastikan keefektifan dan dampak yang optimal. LKM sebaiknya memeriksa pemangku kepentingan kunci (*key stakeholders*), kebutuhan mereka akan informasi dan saluran terbaik untuk mengkomunikasikan dengan mereka. Berbagai jenis alat hubungan masyarakat diantaranya adalah:

- **Berita**, diletakkan atau terjadi secara alamiah; untuk hasil terbaik berita yang berhubungan dengan LKM sebaiknya dihubungkan dengan kejadian-kejadian sekarang yang berskala luas.
- **Pidato**, biasanya oleh karyawan senior pada konferensi-konferensi atau lokakarya-lokakarya.
- **Acara-acara khusus** seperti konferensi pers, wisata pers, pembukaan pertama atau program-program pendidikan – biasanya bersamaan dengan acara-acara penting (pembukaan cabang, peluncuran produk, dsb.) atau tonggak bersejarah (sepuluh tahun beroperasi, pinjaman ke 100,000)
- **Materi tertulis** seperti laporan tahunan, brosur, artikel atau laporan berkala perusahaan
- **Materi audio-visual** seperti video dan penayangan slide, sangat berguna terutama untuk orang-orang yang tidak bisa datang untuk melihat LKM secara langsung.
- **Materi identitas Perusahaan** meliputi logo dan tanda
- **Kegiatan layanan masyarakat** seperti nasehat keuangan untuk keluarga miskin.
- **Sponsorship** kegiatan atau orang-orang; karena nasabah LKM sering menilai pendidikan dengan begitu tinggi, mensponsori pendidikan anak-anak, meski hanya sedikit (yang diseleksi secara transparan dan fair) dapat menciptakan hubungan masyarakat dan liputan pers yang sangat bagus ; LKM lain telah mensponsori pameran usaha kecil, yang juga memberikan peluang pemasaran kepada nasabah mereka

e) Pemasaran Langsung

Seperti halnya penjualan perorangan, **pemasaran langsung** adalah strategi penjualan yang secara langsung menghubungkan LKM dengan nasabah potensial. Strategi ini fleksibel, biaya rendah dan kreatif serta kurang kelihatan oleh kompetitor. Pemasaran langsung adalah strategi yang tepat dan berguna bagi lembaga yang memiliki sumber daya terbatas. Pemasaran langsung memiliki dampak paling besar jika diterapkan oleh lembaga dengan basis data yang cukup canggih untuk melakukan segmentasi dan analisis pasar. Pendekatan pemasaran langsung yang digunakan oleh LKM meliputi:

- distribusi leaflet
- warung pemasaran di lokasi yang rame lalu lintas
- surat-menyurat langsung
- pemasaran jarak jauh

Dengan pemasaran langsung, pastikan bahwa nasabah potensial diberikan peluang kemudahan untuk merespon LKM dan membeli produknya. Pemasaran langsung biasanya lebih efektif jika didukung atau dilakukan dengan kampanye iklan sehingga nasabah potensial mengenal LKM dan mereknya sebelum kontak pemasaran langsung dibuat.

7.5 Kesimpulan

Apapun strategi pemasaran yang digunakan LKM, rekomendasi umum berikut sangat bernilai untuk diingat:

Penelitian Pasar

- Uji asumsi anda. Hindari jebakan yang mempercayai bahwa tidak ada sesuatu yang dipelajari dari pasar.
- Lakukan percakapan informal dengan nasabah anda secara biasanya, seperti “Apa kabar?” .
- Jangan berpikir bahwa pasar akan tetap sama sampai kapanpun.
- Manfaat yang besar namun ditujukan kepada pasar yang salah, tidak bermanfaat sama sekali.
- Posisikan diri anda ada di benak semua orang. Temukan posisi tersebut.
- Ketahui persaingan anda.
- Evaluasi usaha-usaha pemasaran anda.

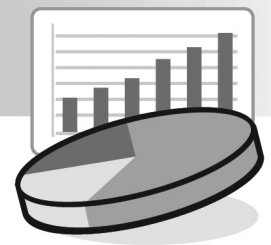
Pemasaran Strategies

- Umumkan kegiatan pemasaran anda secara internal sebelum dilakukan.
- Beri perhatian kepada harga, namun beri perhatian lebih pada nilai.
- Manakala anda memasarkan produk anda, anda tidak hanya harus menarik nasabah (dan kepada setiap jenis nasabah secara terpisah), tetapi anda harus membedakan diri anda dari pesaing.
- Anda tidak akan pernah menyelesaikan pemasaran.
- Pergilah ke tempat dimana orang lain tidak pergi.
- Pemasaran bisa membahayakan jika anda tidak dapat memberikan apa yang anda jual, jika penawaran anda tidak memenuhi permintaan, atau jika apa yang anda katakan tidak sesuai dengan kenyataan.
- Dimana pun dimungkinkan, di bawah janji dan di atas penyampaian (*Where possible, under promise dan over deliver!*)

Strategi pemasaran yang efektif dapat membantu menghemat uang anda. ~ Lisa Parrott, MicroSave

Tips Penjualan

- **Jadilah seorang profesional** – tetapi yang lebih penting lagi adalah, **jadilah diri-sendiri**.
- Temukenali dan perbaiki kesan pertama *jangkar* anda.
- Juallah manfaat, bukan fitur. Apa yang ada di dalamnya untuk nasabah?
- Beritahukan orang-orang — dalam satu kalimat yang mendorong (*compelling*) — mengapa mereka harus membeli dari anda bukan dari orang lain.



- Setelah anda katakan satu hal, ulangi dan ulangi lagi.
- Buatlah kesan terakhir anda kuat.
- Fokuskan pada pembelian bukan penjualan. Jadikan layanan anda mudah dibeli.

Kesimpulannya, manajer harus ingat bahwa pemasaran **bukanlah suatu departemen; dia adalah bisnis mereka**. Setiap orang yang ada di dalam organisasi bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan nilai LKM dan produknya, serta untuk mempertahankan merek. Oleh karena itu, manajer harus memasarkan secara internal maupun eksternal sehingga konsep pemasaran dipercaya oleh para karyawan dan diperkuat oleh nasabah.

Pesan Utama

1. Komunikasikan nilai dengan cara berbeda untuk segmen pasar yang berbeda. Tengah-tengah segi tiga nilai seperti halnya segi tiga Bermuda, posisi organisasi anda ada di salah satu sudut atau salah satu sisi.
2. Gunakan 8 P untuk membangun produk yang responsif terhadap nasabah.
3. Merek LKM harus mengkomunikasikan nilai.
4. Ketika merancang strategi pemasaran, pertimbangkan ke lima komponen dari bauran komunikasi pemasaran.

Bacaan yang direkomendasikan:

- ▶ Beckwith, H. 1997. *Selling the invisible* (New York, NY, Warner Books).
- ▶ Ferrari, J. 1999. *Knock-out marketing: Powerful strategies to punch up your sales* (California, Entrepreneur Media).
- ▶ Kotler, P. 1999. *Kotler on marketing: How to create, win and dominate markets* (London, Simon & Schuster).
- ▶ Kotler, P.; Cunningham, P. H.; Turner, R. E. 2001. *Marketing management*, tenth edition (Toronto, ON, Prentice Hall).
- ▶ MicroSave. Undated. *Product marketing toolkit*, di:
- ▶ Wilson, K. 2001. "Why customers leave", dalam *MicroBanking Bulletin*, No. 6, pp. 17-19.
- ▶ Wright, G. A.; Cracknell, D.; Mutesasira, L.; Hudson, R. 2003. *Strategic marketing for microfinance institutions*, (Nairobi, MicroSave).

8 | Layanan Nasabah

Pemberian layanan nasabah yang berkualitas adalah salah satu strategi paling penting bagi LKM untuk meningkatkan nilai produk di atas nilai yang dimiliki pesaing. Tetapi apa sebenarnya layanan nasabah dan bagaimana manajer dapat memperbaikinya? Modul ini menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan mengeksplorasi lima tema berikut ini:

- 1 Apakah layanan nasabah?
- 2 Mengapa layanan nasabah menjadi prioritas?
- 3 Memberikan layanan nasabah yang berkualitas
- 4 Memperbaiki layanan nasabah
- 5 Menciptakan dan mempertahankan budaya layanan nasabah

8.1 Apakah Layanan Nasabah?

Menurut salah satu guru pemasaran, “Layanan nasabah adalah komitmen dari seluruh karyawan di perusahaan untuk menjadikan nasabah memiliki pengalaman positif yang lengkap, pengalaman yang setiap nasabah akan menginginkan untuk mengulangi lagi dari waktu ke waktu” (Ferreri, 1999). Graham Wright dari *MicroSave* memberikan definisi alternatif : “Layanan nasabah adalah memberikan produk dan layanan kepada nasabah yang diharapkan dengan cara yang tepat, profesional dan cepat.”

Kedua definisi tadi menimbulkan pertanyaan: Apa yang menentukan apakah nasabah menemukan pengalaman yang positif, tepat dan profesional? Apa yang nasabah perhatikan? Kotak 8.1 meringkas ke sepuluh dimensi perhatian nasabah, atau sepuluh kriteria menurut penilaian nasabah tentang kualitas layanan yang diberikan kepada mereka.

Kotak 8.1 Sepuluh Dimensi Perhatian Nasabah

- 1 **Nyata:** ruang pertemuan yang bersih dan nyaman, brosur yang profesional
- 2 **Keandalan:** berikan kebenaran pertama kali, yaitu menepati janji
- 3 **Ketanggapan:** kemauan, semangat, kesiapan untuk memberikan layanan
- 4 **Komunikasi:** terus memberikan informasi kepada nasabah dengan bahasa yang dapat mereka pahami
- 5 **Kredibilitas:** kejujuran, dapat dipercaya
6. **Keamanan:** kantor yang aman, lembaga yang dapat dipercaya, dimana informasi pribadi nasabah tetap dirahasiakan
7. **Kompetensi:** penguasaan semua karyawan akan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan
8. **Penghormatan:** kesopanan, respek, perhatian, keramahmataman
9. **Pemahaman:** memahami nasabah, kebutuhan dan keperluan mereka
10. **Akses:** kemudahan mendatangi dan menghubungi, misalnya: jam buka, antrian, telpon

8.2 Mengapa Layanan Nasabah menjadi Prioritas?

Dari semua tanggungjawab manajer yang harus dipenuhi, dari semua tugas yang harus mereka kerjakan, mengapa layanan nasabah harus menjadi prioritas? Terdapat banyak alasan:



- **Mempertinggi kelestarian.** LKM berada dalam bisnis layanan, bisnis mereka tidak akan dapat bertahan sangat lama jika mereka tidak dapat memproduksi dan memberikan layanan keuangan yang berkualitas.
- **Membangun bisnis dari mulut ke mulut (word-of-mouth).** Referensi adalah pemasaran paling bernilai yang ada di LKM. Cara terbaik untuk merangsang referensi adalah dengan memberikan layanan nasabah yang mengesankan. Ada juga akibatnya: layanan yang jelek menghancurkan bisnis dari mulut ke mulut. Nasabah yang tidak puas akan menyampaikan kepada lebih banyak orang tentang pengalaman jelek mereka daripada nasabah yang puas tentang pengalaman baik mereka.
- **Meningkatkan peluang penjualan silang (cross-selling).** Karyawan yang telah menjalin hubungan dengan nasabah mereka, dan yang memahami produk yang mereka jual, akan mampu menemukan kebutuhan nasabah dan menyarankan layanan lain yang relevan kepada mereka.
- **Mengatasi kelemahan kompetitif.** Lembaga mungkin tidak memiliki sumber daya keuangan atau kemampuan penelitian yang sama dengan pesaingnya, namun jika dia dapat memberikan lebih banyak nilai — misalnya: tanggap, handal dan tepat — dia masih dapat bersaing dengan sukses.
- **Menciptakan karyawan yang bahagia.** LKM yang memberikan layanan yang baik kepada nasabah eksternal biasanya memiliki nasabah internal yang puas. Jika karyawan memberikan layanan yang baik, moral dan komitmen mereka kepada lembaga cenderung meningkat. Hal ini akan mendorong kinerja dan meminimalkan biaya perputaran karyawan di masa mendatang.
- **Mempertahankan nasabah.** Tujuan jangkauan pelayanan LKM lebih mudah dicapai jika dia dapat membangun basis nasabah yang setia. Hubungan jangka panjang adalah hubungan yang strategis bagi LKM.
- **Memperbaiki efisiensi.** Layanan yang berhasil akan menyebabkan rendahnya biaya karena sedikitnya kesalahan dan kecilnya anggaran operasional, iklan dan promosi. Akibatnya produktivitas, pangsa pasar, tingkat keuntungan dan kinerja bisnis meningkat.

8.3 Memberikan Layanan Nasabah Berkualitas

Untuk memberikan layanan nasabah yang berkualitas, LKM harus memberikan perhatian kepada seluruh mekanisme bagaimana mereka melayani nasabah, bukan hanya dalam hal yang paling berhubungan langsung. Variabel-variabel utama yang harus dipertimbangkan ketika mencoba memberikan layanan nasabah yang berkualitas adalah:

- **Rentang Produk.** Sebagaimana dibahas dalam Modul 5 dan 6, LKM harus memahami kebutuhan, keinginan, preferensi dan harapan nasabah, dan kemudian merancang produk yang sesuai. Nilai yang diturunkan nasabah dari produk LKM — dan kesan mereka terhadap layanan yang bersangkutan — akan tergantung pada kemampuan organisasi untuk menawarkan seluruh rentang produk.
- **Sistem Pemberian.** LKM harus memperhatikan bahwa sistem pemberian produk mereka berjalan secara efisien dan efektif. Paling tidak, mereka harus handal dan tanggap terhadap nasabah (karyawan) eksternal dan internal. Idealnya, sistem pemberian tadi juga akan membantu LKM untuk berkomunikasi secara efektif, mengembangkan

hubungan jangka panjang dengan nasabah dan memberikan layanan yang aman, sopan, dan mudah dijangkau.

- **Lingkungan Pemberian.** Layanan nasabah juga ditingkatkan melalui tata letak kantor, kemudahan dicapai (seperti, jam operasi, jarak lokasi dan *privacy*), demikian juga suasananya seperti suara, pencahayaan, suhu, warna dan kenyamanan. Dalam membentuk lingkungannya, LKM akan menemukan saling-mengurangi (*trade-off*) antara biaya, bentuk dan fungsi. Lingkungan seperti apa yang paling menyenangkan bagi nasabah? Dapatkah LKM memperbaiki lingkungan pemberian tanpa menaikkan biaya? Jika tidak, apakah perbaikan lingkungan menjadi cukup penting bagi nasabah yang mau membayar untuk hal itu?
- **Teknologi.** Kemajuan teknologi saat ini telah berkontribusi penting dalam memfasilitasi hubungan LKM-nasabah, memperbaiki koleksi data dan data organisasi, mengelola pekerjaan dan memantau kinerja. Komputerisasi dan otomatisasi memungkinkan bagi LKM untuk meningkatkan kecepatan, efisiensi dan ketepatan. Antrian dapat diperpendek, waktu pemrosesan dapat dikurangi, dan produktivitas dapat ditingkatkan. Tentu saja, teknologi dapat menjadi pelengkap untuk layanan keuangan, lingkungannya, pemberiannya, atau pada kasus ATM atau rekening tabungan berbasis kartu, kombinasi dari ketiga-tiganya (lihat modul 20). Semua itu adalah alat layanan nasabah yang strategis.
- **Karyawan.** Sebagai titik utama hubungan antara LKM dengan nasabahnya, peran karyawan dalam memberikan layanan nasabah yang berkualitas tidak dapat dibesarkan. Mereka secara fisik, intelektual, dan emosional memberikan produk dan layanan LKM. Mereka membangun hubungan dengan nasabah dan belajar memahami kebutuhan dan harapan nasabah. Oleh karena itu, mereka mengontrol kualitas layanan yang diberikan.

Sebagai konsekuensinya, karyawan harus mendapatkan dukungan yang cukup untuk memberikan layanan berkualitas. LKM harus melakukan cara terbaik untuk mempekerjakan orang yang tepat, memahami keahlian dan kebutuhan karyawan, serta menyusun pelatihan dan pembimbingan untuk menyampaikan pengetahuan teknis dan keahlian berkomunikasi yang relevan (lihat Modul 14). Insentif dapat juga secara efektif memotivasi karyawan untuk merespon kebutuhan nasabah (lihat Modul 19).

LKM harus menilai **layanan nasabah internal** sama penting dengan layanan nasabah eksternal. Karyawan tidak akan melayani nasabah dengan baik jika mereka tidak diperlakukan dengan baik oleh lembaga mereka. Dalam kenyataan, layanan berkualitas adalah penting pada semua tingkatan:

- antara nasabah dan petugas bagian depan (*front office*)
- antara petugas bagian depan dan bagian belakang kantor
- antara petugas operasional dan bukan operasional
- antara karyawan dan manajemen di seluruh tingkatan dan lokasi.

Jika layanan internalnya lemah, nasabah eksternal tidak akan menerima layanan yang berkualitas. Petugas kredit tidak dapat mengeluarkan pinjaman tepat waktu jika dana tidak tersedia. *Tellers* tidak dapat menentukan saldo rekening nasabah jika komputer mereka rusak. Petugas lapangan tidak dapat menerima pembayaran kembali jika mereka tidak mempunyai kwitansi, dan seterusnya.

Biasanya jika seseorang berpikir tentang layanan nasabah, langsung mengingat interaksi



antara nasabah dan petugas lapangan. Namun demikian, dalam prakteknya, layanan nasabah adalah tanggungjawab setiap orang dalam organisasi. Jika setiap karyawan menyadari bahwa pekerjaan mereka adalah memberikan layanan nasabah yang luar biasa, akan lebih mudah bagi LKM untuk mencapai tujuan.

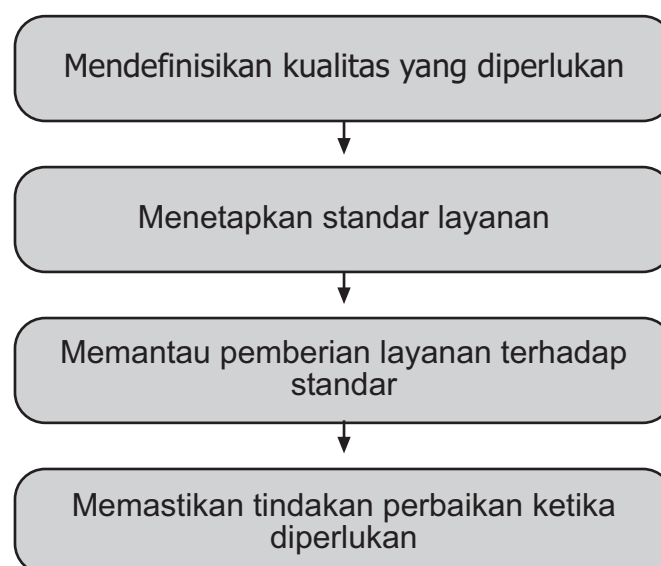
8.4 Meningkatkan Layanan Nasabah

Sebagaimana dibahas dalam Modul 21, terdapat beberapa cara yang dilakukan LKM untuk memperbaiki layanan nasabah. Salah satu pendekatan adalah menggunakan **analisis gap** untuk menentukan dimana suatu layanan LKM menderita, untuk menemukan kemungkinan penyebab adanya jurang (gap) antara layanan yang ingin LKM berikan dan layanan yang benar-benar diberikan, kemudian melakukan sesuatu untuk menutup jurang (gap) tersebut, atau membuat jurang tadi sekecil mungkin. Teknik ini mudah diterapkan, tetapi ini khusus berdasar kebutuhan (*ad hoc*) dan hanya dapat digunakan jika layanan LKM telah gagal memenuhi harapan nasabah.

Pendekatan kedua adalah melalui suatu **proses peningkatan yang terus menerus** (*continuous improvement process*). Menggunakan mekanisme putaran umpan balik, penelitian pasar yang terus menerus dan budaya kelembagaan untuk menilai perbaikan secara terus menerus, LKM dapat secara tetap mencari cara yang terbaik yang harus mereka lakukan. Pendekatan ini khususnya dapat berguna bagi LKM yang bertujuan untuk melebihi harapan nasabah, tetapi hal itu dapat menyebabkan LKM terjebak untuk mencoba memperbaiki apapun di manapun ketika sumber daya terbatas.

Pendekatan ketiga adalah mencoba untuk memperbaiki layanan nasabah melalui penerapan suatu **proses manajemen berkualitas**. Proses empat-tahap dijelaskan dalam Gambar 8.1

Gambar 8.1 Ikhtisar Proses Manajemen Berkualitas



Sumber: diadaptasi dari MicroSave "Strategic Marketing Toolkit".

Tahap 1: Mendefinisikan Kualitas yang Diperlukan Untuk Produk atau Layanan yang Ditawarkan

Tidak semua produk perlu memiliki kualitas tingkat paling tinggi. Telah dijelaskan pada modul sebelumnya, produk perdana dengan harga *premium* harus mempunyai kualitas lebih tinggi daripada produk dasar yang rendah biaya. Menyadari kenyataan ini dan mendefinisikan tingkat kualitas yang diperlukan untuk masing-masing produk akan membantu karyawan membuat prioritas penggunaan sumber daya mereka dalam rangka memberikan layanan nasabah sebaik mungkin.

Pada tingkatan yang lebih spesifik, tahap ini melibatkan diagnosis dari peluang perbaikan, dan setelah itu, definisi dari perubahan spesifik kualitas yang ingin dicapai LKM.

Tahap 2: Menetapkan Prosedur dan Standar Layanan yang Merefleksikan Tingkat Kualitas Yang Diperlukan

Standar Layanan adalah ukuran terhadap sesuatu di mana LKM dapat menilai kinerja mereka sebenarnya. Itu tidak akan menjadi efektif-biaya untuk menetapkan standar bagi semuanya; oleh karena itu, LKM harus membatasi standarnya pada area di mana standar kualitas ini benar-benar dapat bermanfaat. LKM harus paham akan apa yang nasabah inginkan, apa yang mereka rasakan penting dan apa yang mempengaruhi keputusan belanja mereka – dan kemudian mendefinisikan standar kualitas untuk hal tersebut. Jika ada biaya-biaya yang diperlukan untuk mencapai standar tadi, hal itu perlu ditemukanali dan diukur terhadap manfaat yang diharapkan.

Jika memungkinkan, LKM mesti menetapkan **standar yang terukur bagi** layanan nasabah, seperti contoh pada Kotak 8.2. Standar yang terukur secara mudah dapat menetapkan faktor-faktor yang dapat dihitung seperti kecepatan efisiensi dan bahkan pengetahuan tentang produk. Faktor-faktor kualitatif, seperti penampilan profesional, keramahan atau sikap, lebih sulit diukur, tetapi jika standar telah ditetapkan, sistem dapat dibangun untuk menemukanali kekuatan atau kelemahan kinerja.

Kotak 8.2 Contoh Standar Kualitas

- Seluruh surat-menyurat nasabah akan dibalas dalam satu minggu
- Petugas lapangan tidak akan terlambat untuk pertemuan kelompok
- Telefon akan selalu dijawab dalam tiga kali deringan
- Nasabah akan mengantri dalam waktu kurang dari 15 menit.
- Setiap nasabah akan disambut dengan senyuman
- Keputusan pinjaman akan selalu siap dalam 48 jam sejak permohonan diterima
- Biaya administrasi tidak akan pernah lebih tinggi dari biaya rata-rata yang dikenakan oleh lima pesaing utama.

Dalam hubungannya dengan standar tersebut, LKM mungkin ingin menetapkan **kebijakan layanan**, yang merinci tindakan-tindakan yang ingin dilakukan karyawan dalam merespon nasabah. Misalnya, perlukah karyawan menyambut nasabah dengan kalimat tertentu?



Langkah-langkah apa yang harus mereka lakukan untuk mempersempit akar penyebab ketidakpuasan nasabah? Haruskah mereka mengikuti prosedur khusus dalam merespon atau menyelesaikan keluhan nasabah (lihat Kotak 8.3)? Panduan prosedural tadi dapat membantu memastikan bahwa setiap orang mengerti apa yang mesti dilakukan, mengapa dan seberapa sering.

Kotak 8.3 Berhubungan dengan Nasabah Yang Bermusuhan

Keluhan adalah peluang untuk memperbaiki operasi, produk dan layanan LKM, dan harus dipandang sebagai sumber informasi yang bernilai. Untuk membuat peluang lebih bernilai, berikut ini adalah beberapa tip berhubungan dengan nasabah yang vokal dan kecewa:

1. Akui kesalahan anda. Jangan menyalahkan komputer, malasnya pegawai pusat atau ketidak pahaman nasabah. Jika LKM telah benar-benar membuat kesalahan, akui saja dan lakukan langkah berikutnya.
2. Terima implikasi serius dari kesalahan LKM dan berempati dengan nasabah. Bagi LKM, hal itu hanyalah satu catatan bisnis lain, tetapi bagi nasabah, kesalahan LKM dapat beragam dari ketidaknyamanan ringan sampai trauma berat. Selidiki secara sensitif mengenai implikasi dari masalah tersebut. Cobalah untuk merasakan akibat sebenarnya.
3. Tanyakan bagaimana anda dapat membuat transaksi khusus tadi menjadi benar. Apakah anda mengulangi layanan? Apakah anda memotong harga? Respon anda tergantung dari berbagai faktor, tetapi buatlah keputusan yang merupakan bagian dari usaha anda untuk mempertahankan hubungan nasabah, bukan hanya memadamkan api.
4. Pelajari bagaimana anda dapat memperbaiki hubungan. Jika anda telah menyusun langkah-langkah perbaikan transaksi/catatan khusus tadi, tanyakan apakah anda dapat memulihkan hubungan seperti semula sebelum masalah terjadi. Pikirkan tentang gambar besar. Anda harus bersedia menginvestasikan sesuatu dalam mempertahankan hubungan, khususnya jika itu adalah nasabah jangka panjang dan LKM yang membuat kesalahan

Sumber: Diadaptasi dari Ferreri, 1999

Standar layanan nasabah tidak hanya menyangkut nasabah eksternal LKM; standar juga harus dibuat untuk layanan nasabah internal. Beberapa contoh yang lebih nyata misalnya:

- Proses pengajuan pinjaman dalam “x” hari
- Membuat laporan bulanan sekian hari setelah akhir bulan
- Pengembalian pinjaman dan pembayaran gaji tepat waktu.

Namun demikian, standar layanan nasabah internal juga bisa lebih dalam. Sebagai contoh, LKM juga dapat mempertimbangkan untuk memantau jumlah transaksi yang masuk per hari (lebih banyak lebih baik) atau jumlah kesalahan per bulan (lebih sedikit lebih baik). Standar juga bisa menentukan ukuran hasil survei kepuasan nasabah internal untuk menilai kinerja departemen layanan, seperti sumber daya manusia, sistem informasi, atau keuangan dan akuntansi.

Tahap 3: Memantau produksi dan penyediaan layanan terhadap standar

Begitu standar dibuat dan setiap orang di dalam lembaga mengetahuinya, LKM harus mengukur dan menilai kinerja terhadap standar layanan tersebut. **Sistem keluhan dan saran** memainkan peran penting dalam memantau standar layanan bagi nasabah eksternal karena dia menyediakan suatu saluran komunikasi bagi nasabah yang tidak puas. Sistem

tersebut menjadikan nasabah dapat berbagi ketidakpuasan mereka dengan lembaga dan (berharap) memberikan saran cara memperbaiki kondisi. Sistem dapat mengambil beberapa bentuk:

- Sebuah kotak saran yang dipantau secara reguler (barangkali dengan insentif untuk memberikan saran)
- Suatu *hotline* layanan nasabah (suatu pusat layanan telpon)
- Suatu perwakilan layanan nasabah, diletakkan secara mencolok di tiap cabang
- Suatu badan penasehat nasabah yang bertemu secara periodik untuk mendiskusikan masalah-masalah terkini di dalam lembaga dari sisi pandang nasabah.
- Survey Kepuasan Nasabah
- Kelompok diskusi terarah
- “Belanja misterius” (*Mystery shopping*)

Karena petugas kredit dan petugas garis depan lainnya mempunyai hubungan paling banyak dengan nasabah, mereka dalam posisi ideal untuk mengamati preferensi, kebutuhan dan sumber-sumber ketidakpuasan nasabah. Oleh karena itu petugas lapangan adalah bagian integral dari sistem keluhan dan saran apapun.

Nasabah secara sambil lalu akan berkomentar tentang operasi sementara melakukan pembayaran kembali pinjaman atau mengisi permohonan pinjaman, dan karyawan garis depan (*front-line employees*) harus tetap mendengarkan pendapat nasabah. Karyawan bukan hanya dalam posisi ideal untuk **menemukan** ketidakpuasan nasabah, tetapi mereka juga dalam posisi ideal untuk memberikan **saran solusi** yang akan membuat nasabah lebih bahagia, serta untuk mendokumentasikan pengalamannya (lihat Gambar 8.2).

Untuk mendorong perilaku tersebut dan menambah kepuasan nasabah, LKM dapat memberi penghargaan kepada petugas kredit yang mendorong adanya saran-saran. Dalam waktu yang sama, LKM harus menghindari disinsentif untuk berbagi informasi tersebut. Misalnya, jangan menggunakan volume keluhan yang dihasilkan oleh karyawan sebagai dasar tindakan disiplin.

Untuk mendorong semangat karyawan mengumpulkan saran-saran, LKM harus menciptakan **budaya “keluhan adalah suatu hadiah”**. Adalah benar bahwa 90 persen nasabah yang tidak puas tidak pernah mengeluh. Tetapi jika keluhan diterima dan ditanggapi, dan masalahnya diatasi, mayoritas dari nasabah yang tidak puas sebelumnya akan datang kembali – dan mereka bahkan akan menjadi lebih loyal di masa yang akan datang karena anda melakukan usaha ekstra untuk mengatasi masalah mereka. Jika karyawan percaya bahwa, dan melihat bagaimana hal tadi bermanfaat bagi mereka, kemudian mereka akan secara aktif mengumpulkan keluhan dan saran untuk menjangkau orang-orang yang bersikap tidak malu-malu atau segan untuk berbagi perasaan mereka.

Dalam merancang suatu sistem keluhan dan saran, LKM perlu menjadikannya mudah bagi nasabah untuk mengeluh. Sebagai contoh, jika banyak nasabah yang buta huruf, maka kotak saran akan sangat tidak efektif. Selain petugas lapangan, LKM harus mempunyai **saluran ganda** dimana nasabah dapat menyuarakan pilihan-pilihan mereka. Misalnya, di Tanzania Postal Bank, hotline layanan nasabah, kotak-kotak saran, kebijakan pintu terbuka



Gambar 8.2. Contoh Formulir Penerimaan Keluhan

KARTU LAPORAN KELUHAN PELANGGAN

Nama Pegawai: *Joni Broto*

Tanggal: *5 Agustus 2008*

Komentar atau Pengamatan terhadap Pelanggan:

Saya melihat seorang pelanggan sedang terlibat dialog keras dengan seorang kasir.

Langkah apa yang anda ambil?

Setelah transaksinya selesai saya datangi si pelanggan dan menanyakan apakah semuanya berjalan dengan baik. Dia mengatakan bahwa kasir tidak dapat menyediakan uang kecil yang dia perlukan untuk tokonya di pasar. Saya sarankan dia bicara dengan perwakilan layanan nasabah dan/atau mengisi formulir keluhan dan saran pelanggan, dan bahwa seseorang akan datang padanya untuk menangani masalahnya.

Bagaimana respon pelanggan?

Ia menurut, datang ke perwakilan dan mengisi formulir. Ia benar-benar merasa menerima layanan yang jelek.

Apa saran anda untuk menyelesaikan masalah ini secara permanen?

Saya sudah pernah mendengar keluhan ini sebelumnya. Sebetulnya menyediakan uang kecil tidak sukar (kita bisa menukarkan uang ke Bank Indonesia) dan menurut saya permintaan itu wajar, sehingga menurut saya kita harus berupaya mengakomodasi permintaannya.

antar manajer cabang dan pertemuan karyawan harian memberikan berbagai peluang untuk mengumpulkan informasi. Bank menemukan bahwa berbagai saluran yang berlainan sangat bermanfaat karena masing-masing saluran mengumpulkan jenis informasi berbeda dari bagian nasabah yang berbeda.

Tahap 4: jika kualitas jatuh di bawah standar, lakukan sesuatu yang tepat dengan cepat

Hasil dari pemantauan standar layanan, termasuk keluhan dan saran yang dikumpulkan, harus digunakan oleh LKM untuk memperbaiki situasi. Seseorang yang berhubungan dengan komite Litbang harus bertugas untuk mencatat hasil dan menganalisis tren. “Raja keluhan (*complaint tsar*)” harus yakin bahwa informasi mengalir semuanya melalui **putaran umpan balik** (the feedback loop). Setelah keluhan dan saran didokumentasikan, kemudian harus dikumpulkan dan dianalisis di tingkat cabang dan lembaga.

LKM kemudian harus melakukan sesuatu terhadap hasil temuan. Barangkali produk perlu didisain ulang atau diperkenalkan produk baru; mungkin karyawan butuh lebih banyak pelatihan atau beberapa karyawan perlu didisiplinkan; mungkin kantor perlu buka lebih

lama atau kamar mandi perlu dibersihkan lebih sering – banyak kemungkinan yang dapat dilakukan. Penyesuaian penting mungkin diperlukan, tetapi perubahan kecil sering terjadi seiring dengan perbaikan kualitas layanan (lihat kotak 8.4).

Untuk menuntaskan putaran umpan balik, informasi diperlukan untuk menghubungi kembali nasabah, menginformasikan kepada mereka bagaimana LKM menanggapi kepedulian mereka. Umpan balik kepada nasabah bisa dilakukan pada basis individual, bisa melalui surat atau telepon dari manajer cabang. Umpan balik dapat juga dilakukan secara kolektif – khususnya jika keluhannya tanpa nama – dengan mengirim tanggapan pada papan buletin atau dalam laporan berkala (*newsletter*). Jika nasabah lain melihat bahwa LKM benar-benar menanggapi keluhan dan saran mereka secara serius, mereka akan lebih banyak memberikan saran-saran dari mereka sendiri. Akibatnya, suatu kombinasi dari umpan balik perorangan dan kolektif umumnya direkomendasikan.

Kotak 8.4 Perubahan Kecil memiliki dampak penting di Equity Building Society

Equity Building Society belajar bahwa penyebab utama panjangnya antrian adalah banyaknya jumlah karyawan yang sedang menunggu antrian untuk menanyakan apakah gaji mereka telah disetorkan. Karyawan tersebut bisa mengantri sampai beberapa hari dalam barisan sebelum gaji mereka akhirnya tiba dan mereka dapat mengambil uangnya. Untuk mengurangi antri, Equity membuat papan besar pengumuman gaji di dekat pintu masuk aula bank yang mencantumkan nama-nama karyawan yang secara langsung menyetor gajinya dengan petunjuk “ya” atau “tidak” untuk menunjukkan apakah uangnya telah disetor atau belum. Nasabah dapat memasuki kantor dan melihat pada papan dan mengetahui segera apakah perlu untuk ikut antri. Kemacetan di aula bank menurun drastis akibat dari papan pengumuman tadi dan nasabah tergetar dengan meningkatnya efisiensi.

8.5 Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Layanan Nasabah

Komponen paling penting dari seluruh strategi layanan nasabah adalah menciptakan budaya layanan. Budaya ini lebih dari memastikan bahwa karyawan tersenyum ketika mereka menyambut nasabah di depan pintu. Budaya ini memerlukan komitmen untuk membuat hubungan nasabah dengan lembaga sebagai pengalaman yang benar-benar positif, pengalaman yang setiap nasabah ingin untuk mengulangi dan mengulangi lagi. Ini berarti internalisasi seperangkat nilai-nilai, sikap dan kebiasaan yang meningkatkan kualitas layanan nasabah. Ini meliputi sistem dan proses yang memudahkan mengalirnya informasi ke dan dari nasabah, dan implementasi dari keputusan-keputusan yang merespon kebutuhan nasabah secara tepat.

Modul 15 membicarakan topik tentang membentuk budaya lembaga secara proaktif. Namun demikian, beberapa tips khusus untuk mengembangkan budaya layanan nasabah perlu disebutkan di sini.

- **Dorong umpan balik internal dan eksternal.** Menyediakan berbagai saluran kepada nasabah dan karyawan untuk berbagi saran, keluhan dan komentar serta secara aktif mengumpulkan kontribusi mereka. Untuk mendorong umpan balik, LKM bahkan dapat juga memberikan hadiah setiap empat bulan sekali bagi saran terbaik nasabah.



- **Bertanggungjawablah kepada nasabah.** Telah didiskusikan sebelumnya, komunikasi putaran umpan balik harus menggabungkan saran-saran nasabah, menganalisisnya dan menyalurkan masukan tadi ke dalam input proses pembuatan kebijakan. Mengomunikasikan respon LKM kepada nasabah — melalui pengumuman pada papan buletin kantor cabang, laporan berkala nasabah, memasang respon kotak saran pada jendela teller — sehingga nasabah dapat melihat dampak dari masukan mereka dan menyadari ketanggapan dari LKM.
- Kembangkan kartu referensi (*reference cards*) dengan jawaban terhadap **pertanyaan-pertanyaan yang sering ditanyakan** (FAQs) untuk memudahkan konsistensi layanan yang diberikan kepada nasabah.
- Sertakan referensi pada layanan nasabah dan pencarian kualitas di dalam **pernyataan tujuan atau misi** LKM
- Tinjau **kebijakan dan prosedur** untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur menaikkan nilai dari layanan nasabah lembaga
- **Tetapkan dan pantau standar.** Pastikan setiap karyawan memahami bahwa LKM sedang mengembangkan budaya kualitas dan menyadari adanya standar layanan nasabah. Standar ini penting bukan hanya untuk petugas yang melayani nasabah, tetapi juga untuk mendukung petugas dan karyawan di bagian belakang.
- **Terinspirasiilah menjadi pemimpin panutan** (*“opinion leaders”*)— seseorang di dalam lembaga yang dihormati dan dikagumi oleh para karyawan – sebagai model dan mempromosikan budaya yang ingin diciptakan oleh LKM.
- **Buat komitmen** lembaga dan karyawan untuk **hubungan jangka panjang** dengan nasabah. Hal ini akan membantu menciptakan alasan dan dorongan untuk layanan nasabah berkualitas karena hubungan jangka panjang tidak akan mungkin tanpa komitmen.
- **Dorong karyawan untuk menjadi penyelesaian masalah nasabah.** LKM semestinya tidak memandang dirinya sebagai suatu bisnis yang memberikan layanan keuangan kepada masyarakat berpenghasilan rendah, tetapi lebih sebagai penyelesaian masalah nasabah melalui layanan keuangan. Jika karyawan memandang dirinya sebagai penyelesaian masalah, mereka akan bertindak dengan caranya sendiri untuk memastikan bahwa produk LKM benar-benar mencapai tujuan tersebut.
- **Berdayakan karyawan** untuk melakukan apapun yang diperlukan untuk membantu nasabah yang sedih menjadi senang dalam hubungannya dengan LKM. Ijinkan karyawan untuk melatih pendapat dan kreativitas dalam merespon kebutuhan dan masalah-masalah nasabah.
- **Perlakukan karyawan anda sebagaimana anda ingin mereka memperlakukan nasabah anda.** Pada umumnya organisasi yang sukses akan menghargai hubungan langsung antara hubungan nasabah dan hubungan karyawan. Jika manajemen berhemat dengan para karyawannya, karyawan juga akan berhemat dengan nasabah. Tidak mungkin menanamkan etika layanan nasabah yang positif sebelum LKM mewujudkan etika karyawan yang positif.
- **Rekrut karyawan** yang menunjukkan komitmen pada layanan nasabah. **Ulangi pernyataan pentingnya layanan nasabah** dan cara yang praktis untuk mencapainya di sepanjang masa jabatan karyawan dengan LKM, dari wawancara awal melalui orientasi dan pelatihan, dan melalui pelatihan yang terus menerus serta pengembangan yang profesional.

- **Beri motivasi kepada karyawan** agar peduli dengan layanan nasabah melalui insentif, keterbukaan dan kejujuran. Masukkan layanan nasabah ke dalam proses pertimbangan kinerja dan berikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan layanan terbaik kepada nasabah.
- **Libatkan karyawan** dalam menetapkan standar dan mengevaluasi kinerja. **Jadikan sebagai tanggungjawab setiap karyawan** pergilah ke luar kantor secara berkala untuk menemui nasabah – bukan hanya kepada nasabah mereka, tetapi juga kepada nasabah pesaing, mantan nasabah dan nasabah potensial.
- **Beri kemudahan bagi orang untuk menyampaikan keluhan.** Ada banyak alasan mengapa nasabah yang tidak puas tetap diam: mereka mengira akan banyak pertengkaran jika mengeluh, mereka tidak tahu kepada siapa mesti mengeluh, mereka percaya bahwa berbagi informasi tidak akan mengubah apapun, atau tidak ada sama sekali yang perlu dikeluhkan. Dengan mengurangi hambatan-hambatan mengalirnya informasi, LKM secara signifikan dapat menambah peluangnya untuk memperbaiki layanan nasabah. Banyak hambatan yang akan hilang dengan sendirinya jika karyawan percaya bahwa keluhan adalah hadiah.
- **Rayakan** semangat untuk melayani. Sponsori kegiatan masyarakat secara berkala atau kegiatan penghargaan kepada karyawan.

Pesan Utama

- 1 Layanan nasabah adalah tanggungjawab setiap orang di dalam organisasi.
- 2 Layanan nasabah yang sangat bagus akan membangkitkan bisnis baru; layanan nasabah yang jelek akan menghancurkan bisnis.
- 3 Ketika menangani keluhan, berusaha untuk memperkuat hubungan dengan nasabah, bukan sekedar menyelesaikan masalah.
- 4 Tetapkan dan pantau standar layanan nasabah internal maupun eksternal.
- 5 Bantu karyawan anda menghidupkan dan menafaskan layanan nasabah – ciptakan budaya layanan nasabah.

Bacaan yang direkomendasikan:

- Ferrari, J. 1999. *Knock-out marketing: Powerful strategies to punch up your sales* (California, Entrepreneur Media).
- Lewis, B. R. 2000. “Customer care and service quality”, dalam Ennew, C.; Watkins, T.; Wright, M. *Marketing financial services*, 2nd edition (Oxford, Butterworth-Heinemann).
- MicroSave. Undated. *Customer service toolkit* di: www.microsave.org
- MicroSave. Undated. *Strategic marketing toolkit*, di: www.microsave.org



9 | Kesetiaan Nasabah

Riset pasar yang sukses, pengembangan produk, pemasaran dan layanan nasabah yang berkualitas diperuntukkan untuk menghasilkan satu hasil yang menentukan yaitu hubungan jangka panjang dengan nasabah. Modul ini fokus pada pasar dan piramida pemasaran – kesetiaan konsumen – dan strategi dimana manajer LKM dapat mencapai hubungan jangka panjang tersebut. Secara spesifik, ada empat pertanyaan yang harus dijawab:

1. Apa yang dimaksud kesetiaan?
2. Mengapa kesetiaan nasabah penting?
3. Bagaimana LKM memantau kesetiaan nasabah?
4. Bagaimana manajemen menumbuhkan kesetiaan?

9.1 Apakah Kesetiaan?

Kesetiaan menempel pada perasaan konsumen kepada organisasi atas staf, produk dan jasa. Konsumen yang setia adalah seseorang yang:

- ⑩ Melakukan pembelian secara rutin
- ⑩ Pembelian berbagai produk dan jasa
- ⑩ Menawarkan kepada orang lain
- ⑩ Tahan dari pesaing yang ada

Kenyataan bahwa konsumen kembali kepada lembaga tidak dengan sendirinya menunjukkan kesetiaan konsumen. Kesetiaan dapat dipecah menjadi empat kategori berdasarkan kedekatan konsumen ke LKM atau pola pembeliannya, misalnya bagaimana konsumen akan mengulang mengambil kredit, menabung atau membeli asuransi (lihat gambar 9.1)

Gambar 9.1. Empat Jenis Kesetiaan

		Tinggi	Rendah
Keterikatan relatif	Tinggi	Kesetiaan prima	Kesetiaan terpendam
	Rendah	Kesetiaan terpaksa	Tidak ada kesetiaan

Modul ini diadaptasi dari:

- Churchill dan Halpem (2001)

- a) **Tidak ada Kesetiaan:** Beberapa konsumen tidak pernah menjadi loyal. Mereka berpindah afiliasi tergantung dari mana yang memberikan penawaran lebih baik. Sebagai contoh, jika LKM mencoba untuk meningkatkan bagian pasarnya dengan menyediakan jasa dengan harga terendah, mengeluarkan kupon, atau menawarkan pengenalan spesial tertentu, maka konsumen akan berpindah dari satu lembaga ke lembaga lain mengikuti penawaran terbaik hari tersebut (“*deal of the day*”); mereka bahkan merasa dikhianati kalau tidak mendapatkan diskon
- b) **Kesetiaan terpaksa (*inertia*):** Pada pasar kredit mikro yang kurang kompetitif, LKM dapat didorong untuk mengasumsikan bahwa klien loyal tapi pada kenyataannya mereka hanya tidak dapat pergi kemana-mana karena hanya ada satu lembaga. Klien mungkin mempertahankan tabungannya pada suatu lembaga, tetapi bukan karena mereka memiliki kedekatan dengan lembaga tersebut. Apabila ada pemain baru yang masuk, konsumen ini adalah yang pertama kali akan menutup rekeningnya.
- c) **Kesetiaan terpendam (*latent*):** Meskipun konsumen merasa loyal kepada organisasi, mereka mungkin tidak ingin untuk mengakses jasa keuangan sepanjang waktu. Mungkin mereka hanya ingin meminjam untuk menumpuk barang pada musim liburan, atau mungkin bisnisnya telah menghasilkan pendapatan yang cukup sehingga mereka tidak memerlukan pinjaman lagi. Meskipun tidak menguntungkan sekali, konsumen “setia laten” merepresentasikan pasar yang bernilai untuk produk baru dan sumber terbaik untuk referensi.
- d) **Kesetiaan Prima:** Ditunjukkan dengan karakteristik kedekatan tinggi dan pengulangan konsumsi, kesetiaan prima adalah yang paling diharapkan. Konsumen yang menunjukkan kesetiaan prima adalah yang bangga akan afiliasinya dengan organisasi dan senang membagi pengalaman positifnya dengan orang lain. Tantangan atas LKM ini adalah bagaimana untuk menumbuhkan kesetiaan prima.

Meskipun terlihat berhubungan, terdapat perbedaan penting antara kepuasan konsumen dengan loyalitas konsumen. Konsumen mungkin puas terhadap produk atau jasa LKM, tetapi itu tidak berarti bahwa dia akan kembali untuk mendapatkan jasa atau merekomendasikan LKM kepada teman-temannya. Loyalitas menyangkut perasaan kuat untuk identifikasi, sebagai contoh, konsumen melihat dirinya sendiri sebagai konsumen MicroBank, dan tidak akan pernah bermimpi untuk pindah kemanapun. Bahkan apabila MicroBank mengalami permasalahan, mereka masih tetap akan mengikutinya untuk melalui masa yang sulit karena mereka loyal kepada MicroBank.

9.2 Mengapa Kesetiaan Nasabah penting?

Kesetiaan konsumen merupakan determinan penting bagi kinerja keuangan jangka panjang. Lembaga kredit mikro yang tidak mempertahankan kepuasan konsumennya akan kehilangan karena akan pindah ke jasa finansial lainnya. Pesaing bukan satu-satunya penghalang untuk mempertahankan konsumen; tapi permintaan akan produk yang berkualitas dan pelayanan yang bersahabat dan efisien yang tidak terpenuhi dapat berkontribusi terhadap desersi masal konsumen – banyak orang akan memilih untuk tidak mengakses jasa apapun daripada mengakses kualitas yang buruk.



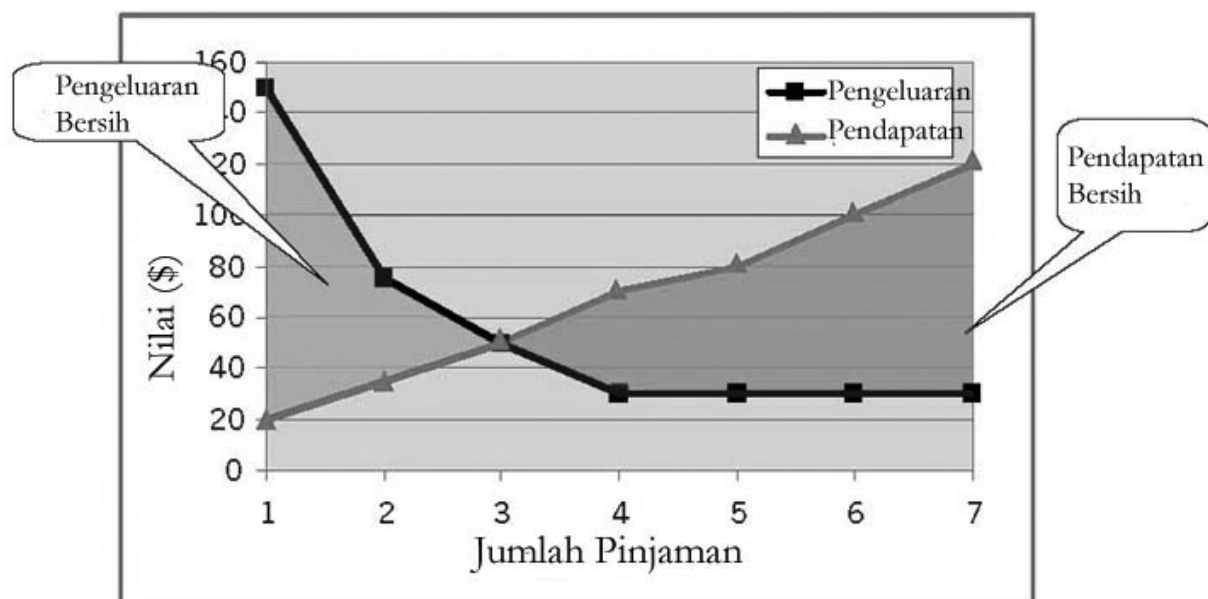
Paling tidak ada lusinan alasan mengapa LKM harus secara penuh kasih sayang terhadap loyalitas konsumen. Karena aktifitas peminjaman adalah sumber utama dari pendapatan, hal berikut fokus dalam hal mencapai peminjam yang loyal.

1. **Nasabah baru mahal:** Diperlukan usaha yang kuat untuk mencari, mendapatkan, memproses, melatih dan melayani klien baru. Karena biaya pengadaannya tinggi – waktu yang diperlukan untuk aplikasi kredit, perkiraan bisnis, uji kelayakan, pelatihan dan pembentukan kelompok – di beberapa organisasi biaya untuk memberikan kredit pertama melebihi jumlah kredit tersebut!.
2. **Kredit terkecil menghasilkan pendapatan terkecil:** Klien baru biasanya menerima kredit terkecil, yang akan menghasilkan pendapatan terkecil pula.
3. **Siklus hidup profitabilitas:** Kombinasi dari pendapatan rendah dan biaya tinggi berarti bahwa sebagian besar LKM kehilangan uang pada nasabah baru. Seperti diilustrasikan pada Gambar 9.2., mungkin memerlukan dua atau tiga siklus kredit sebelum konsumen menghasilkan pendapatan cukup untuk menutupi kekurangan dari kredit pertama (seperti, saat pendapatan bersih kumulatif pada konsumen tersebut melebihi biaya bersih). Selanjutnya, saat konsumen pergi, LKM pada dasarnya mengorbankan keuntungan di masa datang yang mungkin diperoleh dari konsumen tersebut.
4. **Memperoleh efisiensi dan produktifitas yang lebih tinggi:** Di samping menghindari adanya biaya yang berhubungan dengan konsumen baru, LKM dapat secara signifikan mengurangi biaya pemberian kredit kepada peminjam ulang dengan baik melalui permohonan yang lebih sederhana, mengurangi syarat pinjaman dan frekuensi angsuran.
Karena peminjam ulang dengan catatan pengembalian yang baik memerlukan waktu yang lebih sedikit dibandingkan dengan konsumen baru, petugas kredit dapat lebih menangani lebih banyak kredit (lihat Kotak 9.1)
5. **Peminjam ulang seharusnya memiliki resiko lebih kecil:** Semakin lama klien meminjam dari LKM, semakin banyak informasi yang dimiliki oleh organisasi tentang klien untuk memastikan kelayakan kreditnya – meskipun tidak selalu demikian untuk keuangan mikro, khususnya apabila besar kredit secara otomatis meningkat tanpa penilaian terhadap kapasitas pengembalian kredit oleh peserta. Sebagai tambahan, konsumen loyal menilai jasa yang dia terima, sehingga mereka memiliki kemungkinan lebih menjaga rekor kreditnya dibandingkan dengan klien yang memiliki daya tarik bagi LKM.
6. **Dropouts menjadikan kelompok tidak stabil:** Saat konsumen meninggalkan kelompok peminjam, kelompoknya harus merekrut anggota baru yang umumnya memiliki kualifikasi untuk kredit yang lebih kecil dan akan secara tidak proporsional menanggung resiko jumlah yang lebih besar yang dipinjam oleh anggota kelompok yang lain. Anggota baru mungkin kurang berpengalaman dan tidak mendapatkan pelatihan seperti anggota lama pada saat pertama. Menghadapi beberapa kali dropout, beberapa kelompok akan terdisintegrasi secara keseluruhan.
7. **Dapat meningkatkan referensi:** Sebagian besar klien datang ke LKM melalui berita dari mulut ke mulut; ini memungkinkan LKM untuk menggunakan informasi melalui referensi untuk membuat keputusan yang baik tentang karakter peminjam. Retensi dari para pemberi referensi yang loyal dapat memberikan jalur konsumen baru. Konsumen cenderung untuk mempunyai ikatan kuat kepada penyedia jasa bila mereka di referensikan oleh teman daripada jika mereka mendengar tentang organisasi melalui cara marketing yang lain.

8. **Menstimulasi pertumbuhan yang sehat:** Keterikatan tinggi konsumen melapangkan jalan LKM untuk berkembang sambil membatasi persentase konsumen baru dalam portofolio. Tanpa loyalitas, organisasi akan mengeluarkan banyak waktu mengganti konsumen yang hilang daripada berkembang; konsumen baru yang belum diuji dan memerlukan waktu banyak dapat menurunkan stabilitas portofolio.

Sebagai tambahan, konsumen lama cenderung untuk memberikan perhatian pribadi dalam membantu LKM untuk tumbuh. Mereka menginginkan untuk melihat lembaga mendapatkan cara lebih baik dalam melayani mereka sepanjang waktu dan akan mencari jalan mereka untuk memberikan rekomendasi jujur dan membangun untuk perubahan.

9. **Keuntungan yang berlipat ganda:** Kombinasi atas kredit balance yang tinggi, biaya rendah dan efisiensi dan produktifitas lebih besar dan referensi dari mulut ke mulut menghasilkan volume keuntungan yang meningkat selama ada hubungan antara konsumen dan LKM. Penelitian pada industri lain (seperti perudahaan kartu kredit) menemukan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keuntungan antara 25 sampai 85 persen dengan cara mengurangi kepindahan konsumen (Reichheld dan Sasser, 1990)



10. **Desersi dapat memberikan subsidi pada kompetisi:** Jika klien meninggalkan satu LKM untuk meminjam dari yang lain, lembaga asli/pertamanya melakukan subsidi secara efektif pada kompetisi karena mengajarkan konsumen bagaimana caranya meminjam dan mendukung klien saat dia membangun sejarah kreditnya.
11. **Kesetiaan nasabah menghasilkan kesetiaan staf:** LKM yang melayani klien yang puas dan loyal akan memiliki kesempatan untuk menjaga dan memotivasi pegawainya – sebagian besar staf lapangan memilih untuk berinteraksi dengan klien yang senang.
12. **Mencapai dampak:** Satu pinjaman yang kecil tidak akan membuat perbedaan besar bagi peminjam dan usahanya. LKM perlu memberikan jasa keuangan kepada klien untuk mencapai misi sosialnya.



Kotak 9.1. Efisiensi dari Peminjam Ulang

Retensi dari peminjam merupakan aspek kritis untuk meningkatkan efisiensi karena lebih sedikit pekerjaan menyangkut nasabah lama – atau paling tidak, kasus serupa. LKM sering mengarahkan prosedur pembaruan pinjamannya untuk mencapai dua tujuan: 1) mengurangi biaya rata-rata per pinjaman sehingga memberikan efisiensi layanan; 2) memberikan peminjam terbaik dengan layanan yang disukai, yang akan mendorong mereka tetap menjadi nasabah.

Sebagai contoh, pada Calpia di El Salvador, penilaian pinjaman ulang untuk produk standar memerlukan waktu 45 menit, yaitu kurang dari separuh waktu yang diperlukan untuk pinjaman baru. Jika nasabah bermasalah, untuk pinjaman ulang petugas kredit hanya melakukan satu kali kunjungan, biasanya di lokasi bisnis, tidak di rumah dan lokasi bisnis seperti untuk aplikasi baru. Informasi yang tersedia diperbarui tidak hanya ditulis ulang, untuk meningkatkan lagi efisiensi. Setelah tiga pinjaman dengan pengembalian yang baik, nasabah berhak untuk kredit secara otomatis yang bisa siap dalam waktu 20 menit. Jika proses kredit semakin cepat, pembayaran angsuran semakin jarang, dengan jangka waktu pinjaman semakin lama, maka efisiensi dapat tercapai.

Diadaptasi dari Curchill 1999

Meskipun argumentasi untuk mempromosikan loyalitas di antara klien yang mengakses jasa lain LKM seperti tabungan, asuransi dan pengiriman uang kurang dramatis, alasan untuk mempertahankan konsumen ini sama saja, khususnya dalam biaya akuisisi. Penelitian pada industri lain telah menunjukkan bahwa lima sampai delapan kali lebih mahal untuk menarik konsumen baru daripada mempertahankan konsumen yang sudah ada (Reichheld and Sasser, 1990), dan masuk akal untuk mengasumsikan bahwa akan sama halnya untuk menarik penabung.

Pada asuransi mikro sukarela, biaya untuk menarik pemilik asuransi baru dibandingkan dengan mempertahankan yang telah ada mungkin relatif lebih tinggi dibandingkan industri lain karena tidak mengenal produk di beberapa pasar. Ada pernyataan di industri asuransi bahwa “asuransi dijual, bukan dibeli”. Ini berlaku pada asuransi mikro di mana kadang-kadang sangat sukar membujuk klien untuk berpisah dari sumberdaya yang terbatas untuk membeli ketenangan. Desersi cenderung menjadi masalah yang berarti bagi asuransi karena jika konsumen tidak dapat mengajukan klaim sebelum periode polisnya berakhir, mereka merasa bahwa telah menyia-nyiakan uang mereka dan kemungkinan tidak akan memperpanjang. Lembaga kredit mikro memperoleh pengalaman dari asuransi sukarela, nasabah tetap akan menjadi area yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

9.3 Bagaimana LKM dapat memantau kesetiaan nasabah?

Perlu diingat bahwa konsumen yang loyal adalah seseorang yang mereferensikan kepada orang lain, melakukan pembelian secara teratur, menunjukkan imunitas dari tarikan kompetisi, terdapat banyak cara bagi LKM untuk mengukur loyalitas konsumennya.

Tingkat Retensi

Memantau ratio retensi konsumen tidak mahal dan merupakan cara penting untuk menilai loyalitas. Ini memiliki dua tujuan:

1. Memberikan perkiraan atau indikator umum dari kepuasan konsumen
2. Ini penting sebagai prakiraan atas keseluruhan kinerja keuangan LKM.

Meskipun tingkat retensi konsumen tidak merupakan indikator langsung terhadap kinerja keuangan, penurunan retensi merupakan sinyal awal bahwa masalah sedang memanas. Retensi yang rendah mendorong penurunan atau stagnasi jumlah kredit, yang akan menurunkan pengembalian di masa mendatang dan menyebabkan masalah keuangan lainnya. Meskipun demikian, penurunan retensi dari bulan kesatu ke bulan yang lain tidak selalu berarti adanya masalah yang serius. Seluruh LKM mengalami variasi musiman. Sedangkan variasi musiman adalah paling jelas bagi LKM yang melayani masyarakat pertanian. Pedagang kota dan pabrik juga mengalami perbedaan musiman, umumnya sekitar perayaan dan dimulai pada tahun sekolah. Informasi tentang variasi musiman membantu lembaga untuk merencanakan kedepan antisipasi dari fluktuasi permintaan produk. Informasi ini juga memberikan kontribusi kepada rencana pemasaran karena menunjukkan kebutuhan konsumen pada waktu yang berbeda-beda. Untuk menghaluskan dampak variasi musimam, yang paling penting adalah mengikuti retensi konsumendengan dasar 12 bulan sebelumnya.

Pemantauan retensi secara berkala memerlukan formula retensi yang sederhana dan jelas. Untuk kredit, rekomendasi formulanya adalah sebagai berikut:

Jumlah rekening pinjaman yang dikeluarkan selama 12 bulan terakhir

Jumlah rekening pinjaman yang dilunasi selama 12 bulan terakhir

Ini masuk akal untuk mengasumsikan bahwa seluruh konsumen akan menginginkan untuk meminjam sepanjang waktu. Program kredit saja mempunyai tingkat desersi yang bervariasi tergantung dari wilayah. Beberapa konsumen tidak lagi perlu untuk meminjam; yang lain hanya akan meminjam kalau mereka memang perlu untuk meminjam. Sangat sulit untuk dapat mengadvokasi retensi konsumen pada organisasi yang hanya menyediakan pinjaman, karena kebanyakan orang tidak ingin pada posisi dalam hutang terus menerus. Pengukuran retensi dari total klien lebih dipilih, tetapi lebih rumit terutama untuk klien penabung (lihat Kotak 9.2)



Kotak 9.2 Desersi Penabung

Menghitung tingkat desersi bagi nasabah penabung bisa mengalami kesulitan karena beberapa alasan:

- Saat jasa tabungan ditawarkan terlebih dahulu, atau lembaga melayani nasabah yang tidak dikenal melalui rekening tabungan, konsumen dapat mencoba jasa dengan menabung sejumlah dana pada hari tersebut dan menariknya pada keesokan harinya.
- Oleh karena konsumen menguras rekeningnya sampai tingkat minimum, tapi tidak mempermasalahkan untuk menutup rekening, rekening tersebut dapat terus hidup sampai beberapa bulan bahkan tahun. Oleh karena itu, saat mengestimasi tingkat desersi penabung, lembaga harus melihat ketidak-aktifan tabungan (misal untuk rekening tabungan, tidak ada pengambilan selama periode 12 bulan yang lalu) juga penutupan rekening.
- Fitur likuiditas dari produk tabungan yang berbeda akan menentukan periode ketidak-aktifan. Sebagai contoh, definisi ketidakaktifan dari buku tabungan akan sangat berbeda dibandingkan dengan sertifikat deposito (CDs)
- Beberapa konsumen menutup dan membuka tabungan pada waktu yang sama. Misal, CD jatuh tempo, daripada memperbaruinya, konsumen membuka rekening yang lebih lancar (mudah dicairkan).
- Lembaga juga dapat memantau rata-rata sisa rekening dan membedakan analisisnya menurut produk dan berbagai segmen berdasarkan nasabah. LKM mungkin tidak melihat jumlah rekening yang menurun, tetapi mengalami penurunan sisa rekening. Bukan merupakan desersi sepenuhnya, kebocoran dari sisa rekening dapat menunjukkan strategi manajemen resiko berdasarkan konsumen.

Wawancara dengan yang Keluar

Wawancara dengan yang keluar dari lembaga memungkinkan lembaga untuk mempelajari apa dibalik rasio retensi dengan menetapkan siapa yang keluar dan mengapa. Dari seluruh strategi termasuk dalam daftar ini, wawancara dalam rangka keluar dari lembaga (atau analisis kehilangan konsumen) merupakan cara paling penting untuk mengumpulkan informasi untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa LKM. Terdapat dua tujuan untuk wawancara: 1) mempelajari pada saat meninggalkan lembaga, kapan kemungkinan konsumen tidak puas, mengapa dia memilih untuk pergi, dan 2) untuk mendapatkan (beberapa) konsumen kembali dengan menggunakan informasi untuk mengembangkan proses perbaikan konsumen. Untuk mendapatkan tujuan ganda ini, wawancara dalam rangka keluar dari lembaga meliputi pertanyaan seperti yang ditunjukkan pada Kotak 9.3.

Wawancara keluar dari lembaga dapat dilakukan baik sesuai keperluan maupun secara rutin.

LKM yang lebih kecil dan organisasi dengan kemampuan SIM terbatas dapat melakukan wawancara saat mereka mulai mendapatkan masalah retensi.

Pada masalah ini, mereka harus melakukan pengambilan sampel yang menyeluruh dari banyak konsumen sehingga hasil temuan dari penelitian tersebut representatif. Kemungkinan penurunan hasil dari pendekatan “sesuai kebutuhan” ini adalah lamanya tenggang waktu antara identifikasi masalah retensi dan mempelajari masalah di baliknya. Selain itu, sulit untuk mendapatkan nasabah sebelumnya dan ingatan mereka tentang alasan meninggalkan lembaga mungkin tidak segar lagi

Organisasi yang lebih besar, umumnya yang beroperasi pada pasar kompetitif, harus memikirkan penggabungan antara wawancara saat keluar dan wawancara sebagai tindakan biasa. Kapan saja peminjam melakukan angsuran terakhir, petugas kredit atau *teller* dapat melakukan wawancara sederhana. Ini memungkinkan LKM untuk mengkomunikasikan dengan dan belajar dari seluruh nasabah secara rutin, termasuk nasabah yang tertarik untuk memperbarui pinjamannya. Tindakan yang segera ini membantu karena dapat mendapatkan tanda ketidakpuasan sebelum hal tersebut berubah menjadi merusak. Kadang tidak ada kejadian atau isu yang menyebabkan konsumen pergi, tetapi merupakan masalah yang sedikit terus menumpuk seiring waktu. Sisi baik dari pendekatan terintegrasi ini adalah biaya yang terlalu tinggi untuk wawancara, memberi kode, menginput data untuk setiap konsumen setiap satuan kredit. LKM yang berjuang untuk meningkatkan efisiensi mungkin melihat ini sebagai pengeluaran yang tidak perlu.

Kotak 9.3. Contoh Pertanyaan pada Wawancara untuk yang Keluar

- Bagaimana bisnis anda?
- Berapa lama anda sudah menjadi anggota lembaga?
- Untuk apa anda bergabung dengan lembaga ini?
- Apa tujuan anda menabung (atau meminjam) dari lembaga?
- Apakah layanan tabungan (atau kredit) menjawab kebutuhan/tujuan tersebut?
- Apa yang dapat dilakukan lembaga untuk memperbaiki layanan tabungan (kredit)?
- Mengapa anda memilih untuk meninggalkan lembaga?
- Dengan cara bagaimana lembaga dapat memenuhi secara lebih baik kebutuhan anda?
- Prosedur/sistem apa yang akan anda lakukan untuk mengubah lembaga?
- Apakah anda yakin akan kembali ke lembaga?

Melacak Pemberi Referensi

Konsumen yang secara tetap mereferensikan konsumen lain dapat dikategorikan sebagai advokat yang loyal. Advokat yang loyal yang berhenti memberikan referensi mungkin telah mengalami pengalaman jelek, atau alasan lain menjadi kurang antusias dari sebelumnya. Dengan mengikuti sumber referensi, LKM dapat mengidentifikasi antusiasme dan berusaha untuk memperbaiki situasi.

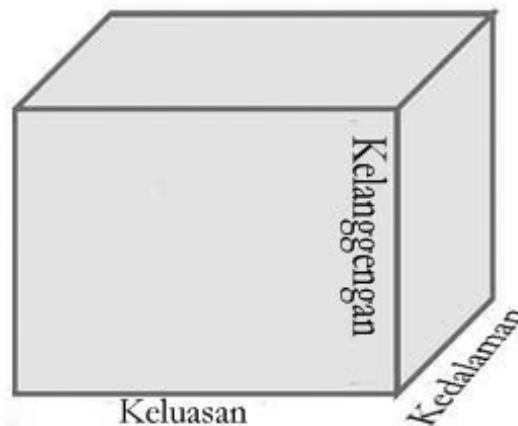
Terdapat dua jalan utama untuk mengikuti referensi. Pertama adalah menggunakan survei konsumen untuk mencari tahu apakah klien saat ini akan merekomendasikan organisasi anda kepada teman dan tetangganya. Kedua adalah untuk menanyakan ke klien baru yang mereferensikan mereka kepada LKM dan memantau jumlahnya, keberadaannya dan waktu dari pemberian referensi.

Kesetiaan 3-Dimensi

Cara lain untuk mengkonseptualisasi loyalitas adalah melalui dimensi kelanggenan, keluasan dan kedalaman (Lihat Gambar 9.3) Dimensi ini berlaku untuk konsumen dan harus tidak membingungkan dengan enam tingkat jangkauan yang berlaku bagi penyedia jasa keuangan. **Kelanggenan** merujuk pada jumlah rata-rata di mana konsumen menggunakan jasa LKM. Lembaga dapat memantau keberlanjutan konsumen untuk menentukan apakah



loyalitasnya meningkat. Pada kasus ini, *ditribusi* jangka waktu keberlanjutan lebih penting daripada *rata-rata* jumlah tahun konsumen telah menggunakan jasa tersebut. Sebagai contoh, berapa persen konsumen telah bersama LKM lebih dari lima tahun? Kurang dari setahun?



Keluasan merujuk kepada jumlah produk yang klien (atau keluarga klien) miliki dari LKM. Konsumen yang memiliki dua rekening tabungan berbeda, kredit rumah dan asuransi jiwa – dan suaminya, ibunya dan anaknya seluruhnya memiliki rekening tabungan – adalah konsumen yang lebih loyal dibandingkan seseorang yang hanya memiliki saldo kredit. Untuk mengukur keluasan dari hubungan, LKM perlu untuk memiliki sistem informasi yang disusun sekeliling konsumen, demikian juga produk, dan bila memungkinkan menyediakan kesempatan untuk membentuk hubungan keluarga atau rumah tangga. Eksklusivitas merupakan indikator loyalitas dan mengukur **kedalaman** hubungan konsumen dengan LKM. Pada kenyataannya, ukuran tepat atas loyalitas adalah kontribusi lembaga atas pembelian total konsumen (misalnya tingkat di mana konsumen menggunakan LKM untuk kebutuhan jasa keuangannya). Untuk mengukur kedalaman loyalitas, terdapat berbagai titik untuk dipertimbangkan. Seperti deposito, sebagai contoh, berapa persen dari tabungan konsumen atau asetnya yang ditahan oleh organisasi anda? Untuk kredit, apakah konsumen memiliki sisa hutang dari pemberi pinjaman lain? Alat PRA “analisis pasar keuangan” dapat bermanfaat dalam hal ini (lihat Kotak 5.2) pada Modul 5. Di samping mengindikasikan tingkat loyalitas, rincian ini juga penting untuk dua alasan lain:

1. Jika nasabah memiliki pinjaman dari sumber lain, LKM memerlukan informasi untuk memperkirakan apakah mereka memiliki kapasitas untuk membayar pinjaman. Sayangnya, konsumen tidak mempunyai insentif untuk memberikan informasi yang akurat, karena akan berbalik mempengaruhi keputusan kredit dari lembaga, baik dengan menurunkan jumlah atau menolak aplikasi kredit tersebut. LKM yang beroperasi pada lingkungan yang terdapat biro kredit kemungkinan akan memberikan tanggapan yang dapat dipercaya dalam hal ini.
2. Informasi tentang penggunaan tabungan dan kredit dari sumber lain memberikan nilai tak terhitung bagi pengembangan produk. Jika LKM dapat belajar tentang desain dan

penyampaian dari produk lain yang diakses oleh konsumen, dan mengapa mereka lebih memilih produk tersebut, dapat meniru atau memperbaiki jasa yang ditawarkan oleh pesaing.

9.4. Dapatkah Manajemen Membentuk Kesetiaan Nasabah?

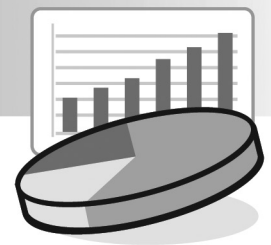
Seperti didiskusikan pada Modul 7, konsumen mempertimbangkan serangkaian faktor yang kompleks pada saat mereka memilih antara penyedia jasa yang saling bersaing. Di lain pihak, mereka mempertimbangkan keuntungan atau nilai yang disampaikan oleh LKM. Nilai ini berasal dari produk tersebut sendiri, jasa yang melekat padanya, disampaikan orang tersebut, atau citra dari lembaga yang menyampaikannya. Di lain pihak, mereka mempertimbangkan biaya memperoleh akses LKM, yang meliputi biaya uang juga biaya tenaga dan biaya psikis. Meskipun tidak mungkin untuk mengkuantifikasikan, keuntungan dan biaya dibobot dan disamakan antar masing-masing untuk mendapatkan keputusan tentang nilai bersih konsumen, seperti pada Gambar 9.4. Untuk tetap menjaga loyalitas konsumen, LKM harus tetap mempertahankan nilai bersih konsumen di atas pesaing. Bagian ini mengeksplorasi empat aspek nilai ini. Saat menciptakan nilai dalam konteks loyalitas konsumen, apabila memungkinkan perlu untuk membedakan jasa atau pendekatan kepada loyalitas konsumen dari jasa biasa kepada konsumen umumnya.

Nilai Produk

Jalan utama LKM menciptakan nilai produk bagi konsumen loyal adalah dengan memperpendek proses aplikasi, meningkatkan jumlah pinjaman dan menurunkan tingkat bunga. Tidak hanya bahwa strategi ini ditujukan untuk meningkatkan loyalitas, tetapi dapat lebih meningkatkan efisiensi.

Pendekatan untuk memperbaiki nilai produk, meskipun demikian, harus dilakukan lebih lanjut. Ini adalah komitmen untuk membuat hubungan seumur hidup dengan memberikan jasa yang akan memenuhi kebutuhan konsumen. Saat ini pengusaha mikro mungkin memerlukan tabungan pensiun untuk masa depan; anaknya mungkin memerlukan rencana tabungan pendidikan. Jika LKM dapat mengantisipasi kebutuhan yang akan datang ini, akan memiliki posisi yang baik untuk menawarkan produk baru kepada konsumen sebelum pesaing dapat melakukannya.

Mengembangkan produk baru bagi konsumen juga memungkinkan LKM meningkatkan keluasan hubungan dengan mereka, yang kemudian akan memperkuat ikatan loyalitas. Sebagai contoh, Solucion yang beroperasi pada pasar keuangan mikro yang kompetitif di Peru, menawarkan insentif untuk mempertahankan konsumennya. Salah satu insentif dari perusahaan keuangan swasta adalah provisi gratis, mengikuti pelatihan manajemen menggunakan materi dari ILO “Tingkatkan Bisnis Anda” (*Improve Your Business*) bagi konsumen lama. Meskipun tujuannya adalah untuk meningkatkan loyalitas, insentif ini memiliki nilai tambah untuk meningkatkan bisnis klien dan oleh karena itu selain dapat memberikan keuntungan bagi peningkatan bisnis juga memungkinkan untuk meminjam kredit lebih banyak – jadi jasa gratis ini terbayar dengan sendirinya (Slevers dan Vandenberg, 2004). Jasa keuangan mikro yang lain memperbolehkan konsumen lama dengan riwayat pengembalian yang baik untuk mengakses pinjaman paralel jangka pendek untuk mengambil kesempatan bisnis.



Nilai Layanan

Lembaga keuangan mikro kadang mengenal nilai layanan, tetapi mereka tidak selalu memiliki komitmen untuk memperbaiki layanan konsumen. Seperti telah didiskusikan pada modul terdahulu, LKM yang memiliki komitmen untuk memberikan layanan konsumen berkualitas melakukan hal hal sebagai berikut:

- ⑩ Secara rutin melakukan pengecekan untuk memastikan bahwa konsumen puas dengan produk dan layanan
- ⑩ Mengupayakan penyelesaian pengaduan konsumen dan menghargai kesempatan untuk penyelesaian
- ⑩ Secara aktif mendorong saran konsumen untuk perbaikan
- ⑩ Bekerja untuk mendapatkan cara baru memenuhi perkembangan kebutuhan konsumen
- ⑩ Berupaya keras untuk memenuhi harapan konsumen

Layanan konsumen dimulai dari atas. Manajemen harus menyiapkan staf memperlakukan konsumen seperti cara perusahaan memperlakukan stafnya. Perlu untuk dipastikan bahwa kantor pusat memberikan konsumen internalnya dengan layanan yang berkualitas sehingga sebagai imbalannya mereka dapat memberikan konsumen eksternal dengan layanan terbaik pula. Selain itu, budaya organisasi, struktur kebijakan dan sumber daya manusia harus menekankan pentingnya layanan konsumen

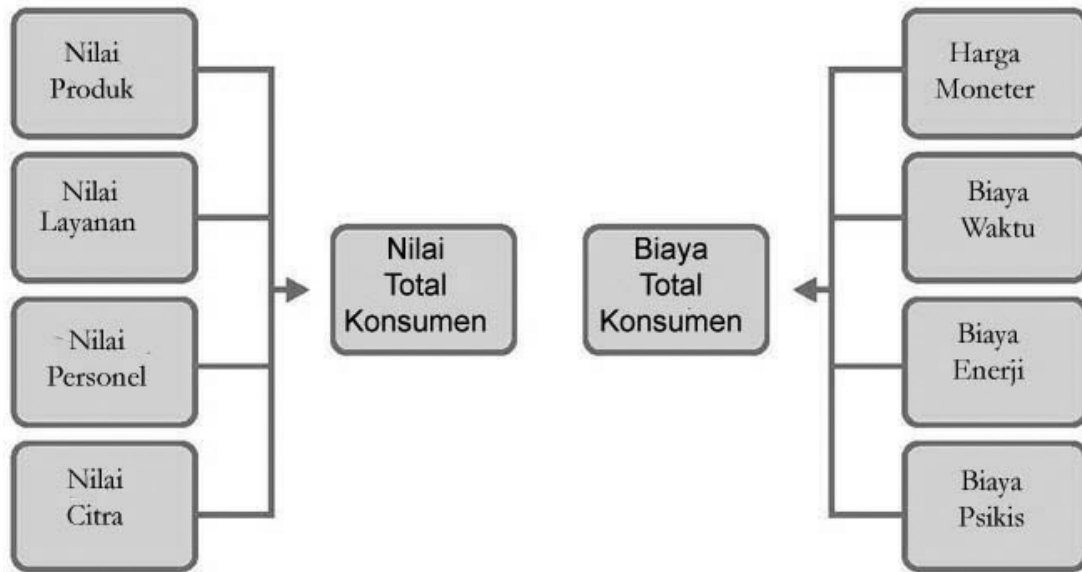
Jika konsumen secara berlebihan mengharapkan LKM anda untuk memberikan layanan cepat dan lembaga anda kurang bisa memenuhinya, konsumen akan bereaksi lebih kuat dibandingkan kalau mereka memiliki harapan yang lebih rendah. Pegawai memiliki peran dalam **mengelola ekspektasi** dari konsumen. Jika staf tidak tahu tentang karakteristik produk dan proses luar dalamnya, maka mereka bisa memberikan harapan yang salah. Idealnya, layanan yang dijanjikan dalam waktu satu minggu bisa dikirimkan dalam dalam tiga hari, sehingga melebihi harapan dan meningkatkan nilai layanan. Di samping nilai layanan lebih sulit untuk dibedakan bagi konsumen loyal dibandingkan nilai produk, tapi masih memungkinkan. Sebagai contoh, beberapa LKM memperhatikan pelayanan pinjaman bagi nasabah lama.

Tingkatkan nilai layanan dengan:

- Memantau kepuasan nasabah
 - Tampung keluhan dan selesaikan
 - Kumpulkan saran nasabah
 - Permudah nasabah untuk berkomunikasi dengan lembaga
 - Upayakan dapat melebihi harapan nasabah
 - Buatlah nasabah mau memberi referensi kepada keluarga dan teman mereka
-

⁵ Dimensi ini berlaku untuk konsumen dan harus tidak membingungkan dengan enam tingkat jangkauan yang berlaku bagi penyedia jasa keuangan.

Gambar 9.4. Nilai Bersih Konsumen



Sumber: Diadaptasi dari Kotler dkk, 2001.

Nilai Personel

Pada keuangan mikro, hubungan pribadi antara konsumen dan staf garis depan lebih penting dibandingkan layanan pada industri yang lain, menjadikan nilai personel paling penting. Petugas kredit yang mempunyai hubungan dekat dengan konsumennya mengembangkan indera keenam dalam melakukan evaluasi karakter kapasitas pengembalian.

Hubungan yang konstruktif mendorong konsumen untuk memperbaiki masalah tunggakan yang tertunda, sehingga masalah dapat diselesaikan dengan lebih mudah, dengan stres yang lebih kecil bagi semua orang. Paling penting adalah mengembangkan hubungan positif antara staf lapangan dengan konsumen mereka, sehingga menghasilkan loyalitas konsumen. Desersi menjadi masalah, bila LKM gagal berkomunikasi dengan konsumennya setelah pinjaman diajukan dan rekening tabungan dibuka. Untuk menghasilkan nilai personel, staf lapangan harus secara rutin menjaga hubungan di luar transaksi keuangan. Tidak hanya mendatangi konsumen saat pembayaran terlambat, sebagai contoh, petugas kredit harus secara rutin mampir untuk melihat apakah bisnis dan keluarga baik-baik saja, apakah layanan yang diberikan diterima cukup baik, dan apa hal lain yang dapat dilakukan oleh LKM baginya atau keluarganya. Idealnya petugas kredit harus tahu seluruh nama konsumennya, dan mengetahui mereka betul untuk bisa menanyakan kabar suami/istri dan anak anaknya.

Untuk dapat melakukan kunjungan tersebut dengan biaya yang efektif, staf lapangan mampir ke rumah atau lokasi bisnis konsumennya pada waktu menuju atau kembali dari pencairan kredit atau pengambilan angsuran. Meskipun kunjungan ini informal, staf harus menjaga profesionalisme sehingga tidak memberi kesan yang bebas terhadap pengembalian tepat waktu.

Untuk membedakan nilai personel bagi peminjam lama yang loyal, beberapa LKM menawarkan insentif keuangan yang menghargai petugas kredit untuk dapat mempertahankan



konsumen. Insentif seperti ini membantu menekankan pentingnya retensi diantara staf dan memberi penghargaan kepada yang efektif menjalin hubungan dengan konsumen mereka.

Tingkatkan nilai personel dengan:

Merekrut pegawai yang mengerti, berkepribadian dan berdedikasi
Sediakan kesempatan pengembangan profesi secara berkala bagi staf
Pikirkan pasca-pelayanan untuk mendorong layanan ulang
Tingkatkan hubungan staf-nasabah
Sediakan insentif bagi staf untuk retensi nasabah

Nilai Citra

Dari keempat diatas, mungkin nilai konsumen yang paling terlewatkan adalah citra. Prioritas ini dapat dimengerti karena citra mungkin membawa beban yang paling kecil pada konsumen keuangan mikro. Tetapi tepatnya karena biasanya kurang dimanfaatkan, LKM dapat menumbuhkan tambahan nilai konsumen tertinggi melalui strategi merek yang efektif. Seperti telah didiskusikan pada Modul 7, merek lebih dari sekedar nama yang mudah diingat dan logo yang mudah dikenal. Merek mengandung arti yang kompleks tentang perusahaan, produknya, dan kosumennya. Merek yang kuat dapat menghasilkan loyalitas karena konsumen senang untuk diasosiasikan dengan citra perusahaan atau produk. (lihat Kotak 9.4)

Untuk meningkatkan nilai citra, beberapa LKM menggunakan hadiah dan insentif untuk meningkatkan loyalitas, karena mengetahui bahwa konsumen menilai keuntungan sosial dan psikologis tersebut. LKM harus kreatif dalam mendesain insentif untuk loyalitas dan memastikan bahwa insentif tersebut sesuai untuk konsumennya. Berikut beberapa contoh, yang mungkin sesuai dan dapat berlaku dalam keuangan mikro:

Kotak 9.4. Merek di BancoSol

Melalui pembicaraan dengan konsumen, BancoSol menemukan bahwa nasabah tidak ingin "bank untuk orang miskin", karena mereka membayar hutangnya, membayar tagihan dan memiliki usaha. Mereka tidak ingin dikenal berdasarkan status ekonomi, mereka hanya ingin sebuah bank. Departemen pemasaran BancoSol telah memperbaiki citra bank – melalui materi pemasaran dan iklan – untuk menunjukkan sentimen ini. Materi pemasaran yang baru menunjukkan "Kita dapat berkembang bersama", dan secara jelas memberikan keterangan tentang produk ini. Sebuah bahan pemasaran untuk pinjaman perorangan memuat foto dari seorang pria dari kelas menengah yang menyatakan bahwa pelayanan adalah "sederhana dan cepat". Bahan pemasaran lain menunjukkan bahwa BancoSol akan menjaga simpanan secara aman dengan menggunakan teknologi mutakhir.

- ⑩ **VIPs.** Beberapa lembaga keuangan mikro, seperti Calpiá di El Salvador, mengklasifikasikan konsumen terbaiknya dengan *Very Important Persons* (VIPs), dan memberikan mereka layanan yang dipilih. Di samping memberikan fitur produk yang disukai dan jasa yang lebih baik, LKM juga dapat membolehkan konsumenVIP untuk meletakkan iklan di kantor cabang atau untuk berpartisipasi untuk memasarkan produknya dalam pameran perdagangan yang dilaksanakan oleh LKM.

- ⑩ **Penghargaan atas pencapaian tertentu (milestone).** Penghargaan diberikan kepada konsumen yang memenuhi pencapaian tertentu. Sebagai contoh, mereka dapat diklasifikasikan sebagai “konsumen emas” setelah mereka bersama lembaga sudah selama lima tahun, dan ini memberi kesempatan kepada konsumen untuk mendapatkan satu pinjaman setengah harga. Atau mungkin setelah mereka berhasil dalam membayar sepuluh pinjaman tanpa keterlambatan, mereka dapat memperoleh pinjaman kesebelas dengan harga diskon. Tipe program seperti ini tidak saja memberikan penghargaan kepada konsumen lama, tetapi juga tidak memberikan insentif untuk desersi karena pada pinjaman kesembilan nasabah akan berusaha memenuhi kewajibannya sampai tercapai paling tidak satu kali pinjaman lagi.
- ⑩ **Pemberian barang bermerek:** Beberapa organisasi memberikan hadiah barang berlogo lembaga (seperti T-shirt atau tas belanja) kepada konsumen saat mereka mencapai pencapaian tertentu.
- ⑩ **Diskon pembelian dalam jumlah banyak.** Beberapa LKM telah melakukan negosiasi potongan harga untuk konsumennya dari pedagang besar. Untuk memberikan insentif ini, lembaga perlu mengeluarkan kartu identifikasi khusus yang akan berakhir saat kredit berakhir; jika konsumen memperbarui pinjamannya maka kartu dapat diperbarui. Beberapa LKM juga mengatur potongan harga pada pelatihan untuk konsumen VIPnya.
- ⑩ **Newsletter atau majalah.** Di mana LKM melayani konsumen berpendidikan, maka dapat memberikan langganan gratis majalah atau *newsletter* yang memuat kiat-kiat menjalankan bisnisnya. ABA di Mesir mengirim newsletter kepada konsumen terbaiknya.

Pengalaman dengan insentif loyalitas di industri lainnya memberikan saran bahwa perusahaan pertama yang memperkenalkan program tersebut akan memiliki keuntungan terbesar. Pada saat seluruh industri memiliki program penghargaan serupa, maka perusahaan yang menawarkan program paling mudah dikenal, menawarkan keuntungan yang relevan kepada konsumen dan beroperasi paling efisien dapat berhasil menggunakan insentif loyalitas konsumen untuk mendorong hubungan yang saling

Konsumen lama adalah yang paling banyak permintaan dan menentukan dibandingkan dengan konsumen baru; harapan mereka meningkat dengan meningkatnya waktu. Program insentif ini harus berkembang juga. Secara umum, skema insentif dapat membuat administrator pusing kepala dan lebih menjadi masalah dibandingkan nilainya. Perlu diperlakukan sebagai suatu strategi jangka panjang karena akan menjadi mimpi buruk bagi publik jika organisasi memutuskan untuk menghentikan program penghargaannya.

Sampaikan nilai citra dengan:

Ciptakan sebuah merek

Rancang ulang tempat layanan dan bahan pemasaran untuk merefleksikan merek

Ciptakan sebuah citra yang nasabah suka dikaitkan dengannya

Rancang imbalan kesetiaan bagi nasabah ulang



Pesan Utama

1. Kesetiaan konsumen adalah kunci yang menjamin kinerja keuangan jangka panjang.
2. Hanya karena konsumen kembali untuk mengambil pinjaman tidak berarti dia setia.
3. Kesetiaan harus dipantau!
4. Tingkatkan kesetiaan dengan menciptakan nilai konsumen dibandingkan pesaing.
5. Cari cara untuk memperlakukan konsumen yang setia secara berbeda dibandingkan nasabah baru.
6. Kreatif dalam mengembangkan insentif kesetiaan dan disesuaikan dengan preferensi nasabah.

Bacaan yang direkomendasikan:

- ▶ Churchill, C.; Halpern, S. 2001. *Building customer loyalty*, MicroFinance Network Technical Guide di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, MicroFinance Network).
- ▶ Griffin, J. 1995. *Customer loyalty: How to get it, how to keep it* (San Francisco, CA, Jossey-Bass).
- ▶ McCord, M. J. 2002. *Enhancing responsiveness to clients through the feedback loop*, briefing note di: <http://www.microsave.org> (MicroSave).
- ▶ Pawlak, K.; Matul, M. 2004. *Client desertion in microfinance: How to diagnose it successfully?*, MFC Spotlight Note, di: <http://www.mfc.org.pl>
- ▶ Reicheld, F. F.; Sasser, W. E. J. 1990. "Zero defections: Quality comes to services", dalam *Harvard Business Review*, Sep./Oct. , pp. 105-111.
- ▶ Rosenberg, R. 1996a. *Measuring microcredit delinquency: Ratios can be harmful to your health*, CGAP Occasional Paper, di: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).
- ▶ Simanowitz, A. Undated. *The what, why, and how of impact assessments*, di: <http://www.microfinancegateway.org> (Impact Assessment Centre).
- ▶ Wilson, K. 2001. "Why customers leave", dalam *MicroBanking Bulletin*, No. 6, pp. 17-19.



III ■ Mengendalikan Resiko

10	Pengantar Manajemen Resiko	153
10.1.	Kategori Utama Resiko	154
10.2	Apakah Manajemen Resiko?.....	158
10.3	Strategi Manajemen Resiko.....	161
11	Resiko Kredit.....	165
11.1	Pencegahan Resiko Kredit.....	165
11.2	Pengendalian Resiko Kredit.....	173
	Studi Kasus: Memikirkan Kembali Budaya Melunasi Kredit di bawah Grameen II	177
12	Kecurangan Staf dan Resiko Keamanan	180
12.1	Siapa Melakukan Kecurangan?	180
12.2	Jenis-Jenis Kecurangan.....	181
12.3	Pencegahan Kecurangan.....	181
12.4	Pendeteksian Kecurangan	189
12.5	Respon terhadap Kecurangan	192
12.6	Resiko Keamanan	193
13	Resiko Eksternal	197
13.1	Resiko Peraturan.....	198
13.2	Persaingan	202
13.3	Resiko Demograf.....	203
13.4	Resiko Lingkungan Fisik.....	205

13.5	Resiko Ekonomi Makro.....	207
13.6	Resiko Politik	209
	Studi Kasus: Menghadapi Resiko Eksternal Ganda di in Bolivia	211



10. | Pengantar Manajemen Resiko

Kotak 10.1. Resiko

- Di bawah tekanan untuk memperluas portofolionya, Faith mengabaikan beberapa langkah penting yang diperlukan dalam proses untuk mendapatkan persetujuan pinjaman seperti mengunjungi perusahaan-perusahaan yang telah mengajukan permohonan pinjaman. Ketika tidak ada satupun peminjam yang membayar cicilan yang pertama, Faith baru mulai mencari-cari mereka, namun tidak ada satupun yang berada di tempat. Mereka telah kabur.
- Wabah kolera yang melanda kota telah menyebabkan pelarangan untuk mengadakan pertemuan. Tanpa pertemuan, tidak akan ada pembayaran, tanpa pembayaran, kualitas portofolio jelas turun.
- Jose, karyawan di bagian peminjaman, membuat kuitansi palsu dan kemudian pergi menagih pembayaran yang terlambat dari pintu ke pintu. Dia selalu melaporkan kepada atasannya bahwa dia tidak bisa menemukan para peminjam atau mereka sedang mengalami kesulitan karena mereka sakit atau usahanya lagi bermasalah, sedang macet.
- Microbank sebetulnya tidak berkeinginan untuk membebani peminjam dengan tingkat bunga tinggi untuk menutupi biaya dan ternyata tidak bisa meningkatkan efisiensi agar biaya bisa ditekan. Ketika donator menghentikan bantuannya, 50 orang menjadi penganggur dan 10 kelompok masyarakat tidak lagi mendapatkan akses ke jasa-jasa yang disediakan oleh lembaga keuangan.
- Sebuah gang telah mengamati bagaimana proses pembayaran selama satu minggu dan telah mengetahui secara persis kapan seharusnya bertindak dan menjarah kantong berisi uang. Uang dan para pencuri tersebut telah pergi sebelum ada yang mengetahui kejadian tersebut.
- Para manajer Micro Savings and Credit Trust (MSCT) telah mengetahui bahwa banyak nasabah yang menyukai jenis-jenis pinjaman yang bersifat individu, tapi mereka tidak berbuat apa-apa untuk merespon keinginan klien tersebut. Sementara itu People's Bank muncul di situasi tersebut, menawarkan pinjaman individual dengan tingkat bunga lebih rendah, tanpa harus bertemu berulang-ulang dan juga tanpa sesi pelatihan. Sebelum MSCT bertindak, dia telah kehilangan setengah dari pelanggannya akibat dari persaingan tersebut.
- People's Bank telah tumbuh lebih cepat dari yang diperkirakan. Beberapa waktu lalu, dia mempunyai setumpuk surat permohonan pinjaman dan tidak mempunyai cukup dana untuk memenuhi permintaan tersebut. Ketika pencairan kredit ditunda, isu tersebut tersebar luas dengan cepat dan para peminjam berhenti melunasi hutangnya.
- Di bawah tekanan untuk membantu rakyat miskin, pemerintah memberlakukan Undang-Undang Riba yang membatasi suku bunga paling tinggi 20%. Tidak ada LKM yang mampu menutup biaya untuk memberikan kredit sebesar \$50 atau \$100 dengan suku bunga setingkat itu, sehingga bukannya membantu rakyat miskin, kebijakan yang keliru tersebut mengurangi ketersediaan layanan keuangan LKM untuk rakyat yang berusaha mereka bantu.

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) merupakan suatu bisnis beresiko. Sebagaimana diilustrasikan pada Kotak 10.1, LKM rawan terhadap berbagai macam resiko. Beberapa bentuk resiko hanya berupa pengganggu, juga ada beberapa yang lain sebagai ancaman yang dapat menghancurkan kelembagaan LKM. Dalam upaya meningkatkan kinerja, para manajer perlu mencari cara bagaimana menyikapi berbagai resiko untuk menekan kerugian yang mungkin dapat melanda lembaga keuangannya.

Modul ini mengacu kepada

- Churchill and Coster (2001).

Resiko adalah suatu kemungkinan adanya kerusakan atau kerugian yang akan dialami. LKM siap menghadapi resiko di setiap saat sebagai tujuan mereka atau salah satu dari tujuan mereka. Mereka meminjamkan uang kepada orang-orang yang berpendapatan rendah yang seringkali tanpa agunan, dan bersedia mengambil resiko apabila para peminjam tersebut tidak membayarnya. Sebetulnya, semua lembaga keuangan harus bersedia mengambil resiko untuk menghasilkan pendapatan. Konsekuensinya, para manajernya tidak bisa menghindari resiko, tetapi mereka juga tidak mesti terlalu menyukainya. Para manajer perlu mengkalkulasi berbagai resiko.

Modul ini membicarakan sesi manajemen resiko dengan menjawab tiga pertanyaan berikut:

1. Resiko apakah yang membuat LKM rentan?
2. Apakah yang dimaksud dengan manajemen resiko?
3. Bagaimanakah mengendalikan resiko?

10.1. Kategori Utama Resiko

Kebanyakan manajer memikirkan resiko hanya pada saat tertentu saja, terutama setelah mereka mengalami kerugian. Sebuah tata kerja yang menyeluruh dan lengkap dapat membantu para manajer dalam mempertimbangkan berbagai spektrum resiko sebelum mereka mengalami kerugian. Gambar 10.1 menghadirkan empat kategori resiko yang terdiri dari: kelembagaan, operasional, manajemen keuangan dan eksternal. Dengan mempertimbangkan setiap kategori resiko, kerangka kerja ini merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk menganalisis secara menyeluruh kerentanan saat ini dan potensi kerentanan bagi organisasinya.

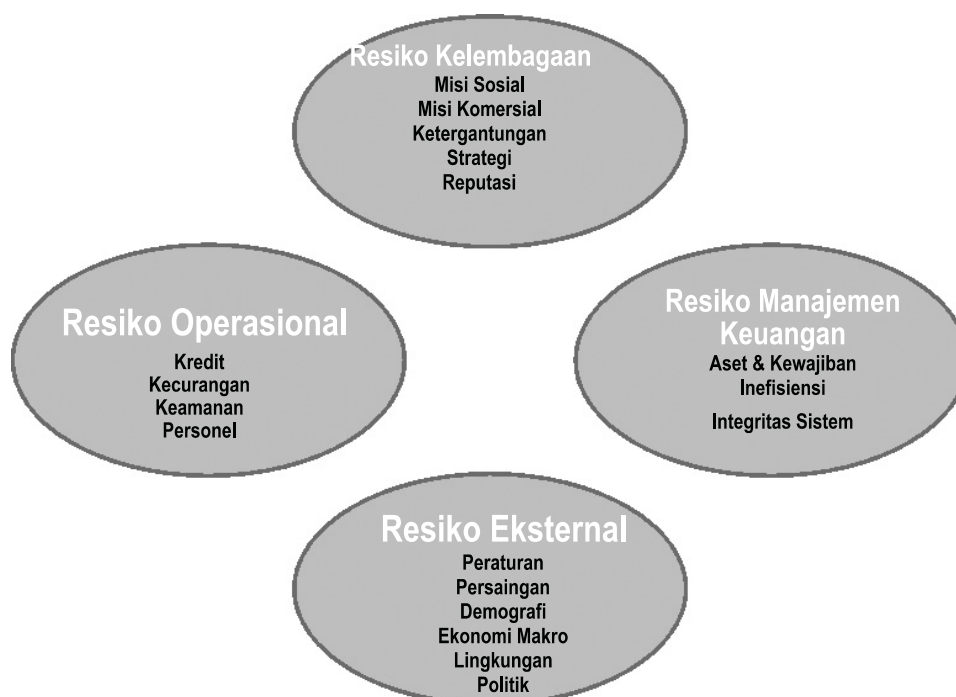
Resiko Kelembagaan

- a) **Misi Sosial.** Walaupun semua LKM tidak memiliki misi yang sama, secara umum mereka mempunyai sebuah misi ganda: sosial dan komersial. Misi sosial bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin melalui penyediaan jasa-jasa keuangan. LKM rentan terhadap resiko dari misi sosial bila mereka tidak mempunyai target pasar yang jelas dan mekanisme pengawasan yang menjamin bahwa mereka telah memberikan jasa keuangan yang tepat kepada nasabah yang tepat.
- b) **Misi Komersial.** Misi Komersial LKM adalah untuk beroperasi secara berkelanjutan atau hidup dalam waktu yang lama. Dikenal juga dengan istilah resiko gulung tikar, LKM diingatkan akan jenis resiko ini bila mereka tidak menetapkan tingkat bunga dan biaya jasa (*fee*) yang cukup tinggi untuk menutupi biaya dan bila modal tidak mencukupi untuk menanggulangi kerugian akibat berbagai resiko. Karena misi sosial dan misi komersial seringkali berbenturan, maka tantangan bagi manajer adalah menyeimbangkan kedua misi tersebut.



- c) **Ketergantungan.** Resiko ketergantungan mirip dengan resiko misi komersial tapi lebih lagi bagi LKM yang didirikan dan didanai oleh organisasi-organisasi internasional. LKM ini rawan terhadap resiko ketergantungan terhadap bantuan dana. Meskipun bantuan tersebut kelihatannya menguntungkan, namun dapat secara signifikan mengurangi usaha-usaha untuk membangun suatu lembaga yang mandiri dalam jangka panjang.

Gambar 10.1. Kategori dari Resiko Keuangan Mikro



Metode yang dapat digunakan untuk mengendalikan ketiga resiko kelembagaan di atas akan didiskusikan pada Sesi I dalam manual ini. Khususnya, keenam tingkat jangkauan pelayanan (Modul 2) merupakan peralatan yang berguna untuk menyeimbangkan misi sosial dan misi komersial organisasi. Visi, misi, tata nilai dan tujuan (Modul 4) merupakan hal-hal penting untuk memperjelas hubungan antara misi sosial dan misi komersial. Selanjutnya, transformasi dan kerjasama dengan lembaga lain (Modul 3) dapat digunakan untuk memperluas sumber-sumber pendapatan dan pengembangan, yang dapat membantu tujuan sosial dan tujuan komersial.

- d) **Strategi.** Keputusan yang buruk atau pengimplementasian keputusan yang tidak tepat, biasanya merupakan hasil dari kepemimpinan yang jelek atau tata kelola yang tidak efektif yang menyebabkan timbulnya resiko. Sebagai contoh, LKM mungkin dapat kehilangan nilai bila mereka memperkenalkan produk yang tidak cocok, membuka kantor di tempat yang salah, atau promosi pemasaran yang tidak efisien dan efektif. Strategi dan peralatan analisis yang dihadirkan di Sesi II dapat membantu para manajer dalam mengembangkan produk yang benar untuk pasar yang tepat dan strategi menghindari resiko.

- e) **Reputasi.** Resiko kelembagaan yang kelima mengacu kepada kemungkinan kehilangan nilai yang disebabkan oleh opini negatif masyarakat. Berita buruk lebih cepat menyebar dibandingkan berita baik, jadi kehilangan reputasi jauh lebih mudah ketimbang membangunnya. Strategi untuk menciptakan dan mempertahankan reputasi dibahas dalam Modul 7.

Resiko Operasional

- a) **Kredit.** Sebagaimana lembaga-lembaga keuangan, resiko terbesar dalam LKM adalah meminjamkan uang dan tidak dikembalikan. Resiko kredit merupakan sebuah persoalan yang sangat penting karena kredit mikro pada umumnya tidak aman. Modul 11 mendiskusikan secara detail tentang strategi pengendalian resiko kredit.
- b) **Kecurangan Karyawan.** Setiap organisasi yang mengelola uang dalam jumlah besar sangat rawan terhadap karyawan yang tidak jujur, kerawanan cenderung meningkat dalam situasi ekonomi yang memburuk. Pengendalian terhadap kecurangan akan sulit bila uang diserahkan atau diterima secara langsung. Modul 12 menjelaskan metode yang dapat digunakan untuk menghindari, mendeteksi dan mengawasi karyawan yang curang.
- c) **Keamanan.** Sebagaimana kerawanan akan penipuan, dalam kenyataannya kebanyakan LKM rawan juga terhadap pencurian. Ditambah lagi oleh kenyataan bahwa LKM cenderung beroperasi di lingkungan yang banyak kejahatan atau di wilayah rawan yang disebabkan oleh kemiskinan. Persoalan ini juga didiskusikan di Modul 12.
- d) **Personalialia.** Sebagai perusahaan jasa, sumberdaya manusia dari suatu organisasi merupakan tampak muka antara LKM dan langganannya. Konsekuensinya, kinerja LKM akan sangat terpengaruh bila staf sakit atau terluka, atau bila mereka sedang malas. LKM rentan bila ditinggalkan karyawannya setelah perusahaan tersebut berinvestasi dalam jumlah yang cukup besar untuk bangunan, pembinaan staf menjadi ahli, terutama bila keahliannya diambil oleh usaha pesaing. Resiko personalia lainnya adalah ketergantungan organisasi terhadap orang-orang penting, terutama direktur pendiri. Metode untuk mengendalikan resiko personalia dibicarakan pada Sesi IV (terutama Modul 14 manajemen sumberdaya manusia), juga Modul 20 insentif karyawan.

Resiko Manajemen Keuangan

- a) **Aset dan Hutang.** Kerawanan keuangan dari sebuah KLM disarikan dalam resiko aset dan hutang, yang meliputi resiko tingkat bunga, likuiditas, dan mata uang asing. Resiko tingkat bunga muncul ketika tidak ada kecocokan ketentuan dan tingkat bunga dari aset dan hutang yang digunakan untuk membiayai aset. Sebagai contoh bila tingkat bunga pada hutang jangka pendek meningkat sebelum LKM menyesuaikan tingkat suku bunga pinjamannya maka perbedaan antara pendapatan dari suku bunga dan pembayarannya akan semakin tipis, dan secara serius mempengaruhi keuntungan LKM. LKM yang beroperasi di lingkungan yang inflasinya tinggi akan rentan sekali terhadap resiko tipe ini. **Resiko likuiditas** termasuk adanya kemungkinan untuk meminjam dana jangka pendek yang mahal untuk membiayai kebutuhan mendesak seperti pencairan pinjaman, pembayaran tagihan atau pembayaran kembali utang. LKM sangat rentan terhadap resiko mata uang asing bila mereka harus membayar pinjaman dalam mata



uang asing sementara mereka mendapatkan keuntungan dalam mata uang lokal.

- b) **Kesatuan Sistem.** Aspek lain dari resiko manajemen keuangan adalah kesatuan sistem informasi, terdiri dari akuntansi dan sistem manajemen portofolio. Penilaian resiko ini mencakup pengecekan kualitas informasi yang masuk, pembuktian bahwa sistem telah memroses informasi dengan benar dan dapat menghasilkan laporan dengan benar dan tepat waktu. Baik resiko aset dan hutang maupun kesatuan sistem dibahas dalam buku panduan ini. Keduanya memerlukan keahlian teknis khusus yang tidak cocok dengan peranan dan tanggung jawab dari manajer umum. Mereka disebutkan di sini karena merupakan komponen penting dalam resiko manajemen dalam arti luas. Walaupun banyak manajer tidak terkait langsung dengan isu ini, mereka harus sadar akan pentingnya resiko aset dan hutang serta resiko kesatuan sistem, dan memastikan bahwa mereka menyewa orang yang ahli untuk menangani resiko ini.
- c) **Inefisiensi.** Efisiensi merupakan satu dari tantangan yang paling besar bagi LKM. Hal itu mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengelola biaya per unit hasil produksi, dan oleh karena itu dipengaruhi oleh kedua – duanya pengendalian biaya dan tingkat jangkauan pelayanan. Inefisiensi sebuah LKM memboroskan sumber daya dan mengakibatkan layanan dan produk yang bermutu rendah, karena biaya atas ketidak efisienan tersebut dibebankan kepada nasabah. Bagian V menjelaskan berbagai strategi dan peralatan analisis untuk pengendalian resiko dari inefisiensi.

Resiko Eksternal

Meskipun manajer dan direktur KLM mempunyai kendali yang lemah terhadap resiko eksternal, mereka harus mengkaji resiko-resiko eksternal yang dihadapi sehingga mereka bisa merencanakan langkah antisipasi untuk mengurangi dampak dari resiko yang mungkin timbul. LKM dapat memiliki manajemen dan staf yang relatif kuat, dan sistem dan pengawasan yang memadai, tapi masih tetap rawan terhadap persoalan-persoalan yang ada di lingkungannya. Meskipun resiko tersebut berada di luar kendali LKM, namun penting bagi para manajer untuk melihat hal tersebut sebagai tantangan yang harus diselesaikan ketimbang menjadikannya sebagai alasan bagi kinerja yang jelek. Sebagaimana dijelaskan dalam Modul 13, resiko-resiko ini termasuk lingkungan peraturan, persaingan, perubahan demografi, pengaruh negatif perpolitikan, lingkungan fisik seperti bencana alam, dan kondisi makro ekonomi.

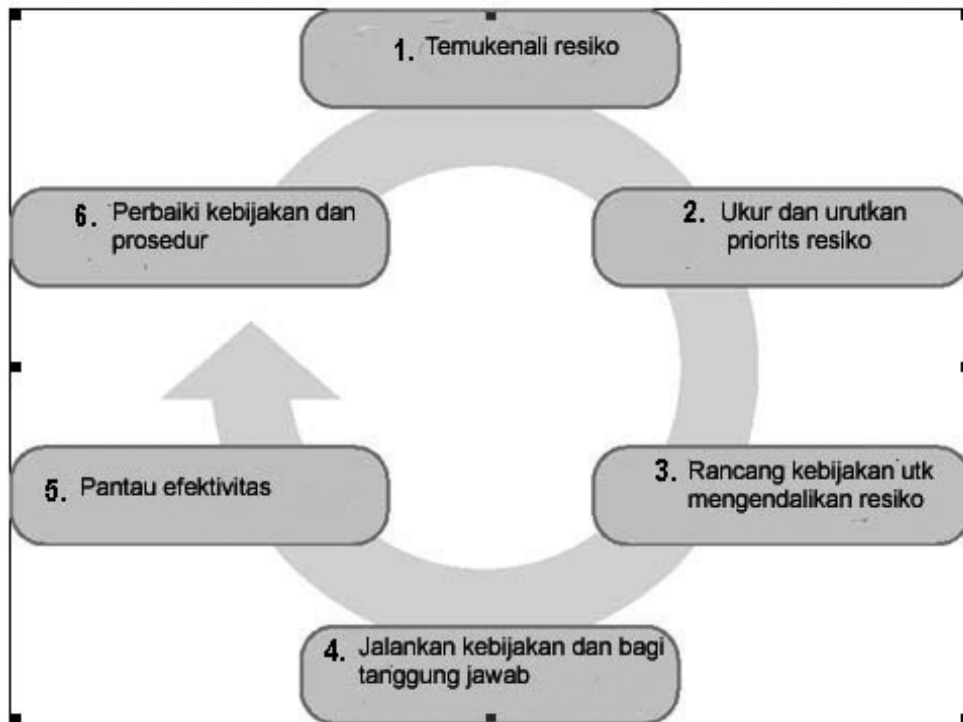
10.2 Apakah Manajemen Resiko?

Manajemen resiko atau proses menghadapi resiko yang diperhitungkan, dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dan meminimumkan skala kerugian yang mungkin timbul.

Manajemen resiko meliputi **pencegahan** terhadap persoalan-persoalan potensial, **pendeteksian** dini persoalan-persoalan actual yang mungkin timbul dan **perbaikan** kebijakan dan prosedur yang menyebabkan terjadinya persoalan-persoalan. Dengan

mengkombinasikan fungsi perencanaan dan pengawasan, manajemen risiko merupakan sebuah proses berkelanjutan yang terdiri dari 6 langkah, sebagaimana terlihat pada Gambar 10.2.

Gambar 10.2 Proses enam tahap manajemen risiko



1. **Temukenali risiko.** Sebelum mengelola risiko, diperlukan pengidentifikasian titik-titik lemah organisasi, pada saat ini dan di masa yang akan datang. Tatakerja pengkajian risiko di Bagian 10.1 merupakan panduan terstruktur yang dapat digunakan LKM dalam proses pengidentifikasian kelemahan-kelemahannya.
2. **Ukur dan tetapkan prioritas.** Langkah kedua adalah memperkirakan dampak dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Langkah ini terdiri dari empat pertanyaan:
 - **Kecenderungan:** seberapa besar kecenderungan terjadinya risiko?
 - **Frekuensi:** berapa sering risiko mungkin timbul?
 - **Keparahan:** berapa banyak kerugian yang akan dialami?
 - **Tren:** apakah kecenderungan, frekuensi dan keparahan semakin memburuk, membaik atau tidak berubah?

Ketika mengukur risiko, ada baiknya memecah kelompok risiko besar menjadi beberapa kelompok kecil. Sebagai contoh, daripada membahas risiko kredit dalam konteks keseluruhan, lebih baik mengkaji bagian-bagian kecil dari portfolio seperti menganalisisnya dengan mempertimbangkan letak geografis, jenis pinjaman (pinjaman kelompok atau perorangan), tujuan pinjaman (misalnya, pengembangan usaha, pembelian rumah,



konsumsi) dan karakteristik peminjam (laki-laki atau perempuan atau peminjam baru atau peminjam lama).

Selain menganalisis kondisi organisasi pada saat ini, langkah ini juga menggunakan bola kristal untuk mengantisipasi kemungkinan perubahan kondisi internal dan eksternal dalam jangka pendek, sedang dan panjang. Karena tidak ada seorangpun yang dapat meramalkan secara akurat apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka disarankan kepada manajer untuk mempertimbangkan skenario bagi kasus terbaik, terburuk dan sedang untuk setiap periode pengelompokan waktu. Walaupun mungkin berlebihan untuk mempersiapkan skenario bagi kasus terburuk, namun manajemen resiko melakukan pendekatan konservatif sebagai upaya untuk mendapatkan hasil yang potensial. Para manajer yang hanya mempunyai perencanaan untuk skenario bagi kasus terbaik sama saja dengan mengkondisikan organisasinya untuk kekecewaan atau malah kehancuran.

3. **Rancang kebijakan bagi pengelolaan resiko:** Ketika sebuah LKM telah mengetahui kerentanannya, dia dapat mendesain metode pengendalian untuk menekan berbagai resiko (Lihat Kotak 10.2). Langkah ini terkait dengan langkah 2 karena sebuah organisasi dapat memprioritaskan bentuk intervensi yang dibuat berdasarkan hasil pengawasan pada saat ini. Sebagaimana dijelaskan pada Bagian 10.3, para manajer (sepengetahuan atasannya) perlu memutuskan apakah mereka akan menghadapi, mentransfer atau mengabaikan resiko-resiko tertentu.
4. **Implementasikan kebijakan dan bagi tanggung jawab.** Setiap orang dalam suatu organisasi mempunyai tanggung jawab untuk mengelola resiko (lihat Gambar 10.3). Ini penting untuk menentukan tanggung jawab, kalau tidak segala sestunya mungkin akan kacau balau. Biasanya organisasi mempunyai komite pengelolaan resiko yang dipimpin oleh seorang menejer resiko, yang dianggap bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi mengelola resiko.

Gambar 10.3 Peranan dan Tanggung Jawab Manajemen Resiko

Dewan Direksi	Menyetujui kebijakan Menyetujui indikator resiko Memantau kepatuhan
Manajemen Senior	Mengidentifikasi resiko Membuat kebijakan dan mengatur tanggung jawab
Manajemen Cabang	Implementasi kebijakan, Memantau kepatuhan
Staf Operasional	Kepatuhan kepada kebijakan, memberikan saran dan masukan
Staf Audit Internal	Mengkaji keluhan terhadap kebijakan Mengidentifikasi resiko yg tidak terkendali

Kotak 10.2 Pikirkan tentang Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu dari empat fungsi manajer, dan tidak ada yang paling lebih penting untuk membicarakan masalah pengawasan kecuali ketika membahas tentang resiko. Ketika merancang strategi manajemen resiko, pengendalian untuk menghindari atau mengurangi resiko haruslah jelas dan spesifik, dan harus dipantau secara hati-hati agar pengendalian tersebut dapat berjalan. Kontrol dapat disusun dan dibentuk dengan berbagai cara, misalnya:

- **Desain produk:** Untuk usaha yang terus menghasilkan pendapatan, **cicilan yang lebih sering** dapat membantu mengurangi tunggakan dan cepat mengidentifikasi persoalan tunggakan yang timbul. **Pembatasan jumlah pinjaman** bagi peminjam baru (yang tidak mempunyai agunan) dapat ditekan pada jumlah yang kecil untuk menjaga kinerja LKM sampai LKM mengenal betul para nasabah tersebut.
- **Kebijakan dan Prosedur: Diversikasi portofolio** – di mana sebagian dari portofolio yang boleh dialokasikan untuk usaha-usaha yang beresiko, seperti pinjaman untuk pertanian – adalah salah satu contoh dari sebuah kebijakan pengendalian. **Pemisahan tugas** juga penting, misalnya kasir tidak boleh mempunyai akses terhadap catatan pembukuan dan akuntan tidak mempunyai akses terhadap kas.
- **Sumberdaya manusia:** Kebanyakan organisasi melakukan **pengecekan latar belakang** personelnnya sebelum mereka dipekerjakan. **Pemberhentian mendadak** yang disebabkan oleh kecurangan kecil merupakan suatu bentuk pengawasan yang bagus.
- **Penilaian Kinerja:** Suatu analisis PAR per petugas kredit merupakan sebuah cara memonitor resiko kredit dan kecurangan. LKM juga dapat menggunakannya sebagai kendali dengan cara tidak membolehkan karyawan untuk memberikan pinjaman baru bila kualitas portfolionya menurun melebihi batas tertentu. Jenis-jenis pengendalian tersebut sangat penting, tapi mereka seharusnya tidak menjadi penghambat gerakan. Meskipun pengawasan dapat diterima secara umum, namun ada beberapa kondisi pengecualian di mana seseorang dapat mempunyai hak untuk menghindarinya. Dalam situasi seperti itu, LKM seharusnya juga mempunyai suatu proses dalam membuat pengecualian dan metoda untuk memantaunya.

Sebagai tambahan, **audit eksternal** dan **penilaian peringkat** dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat untuk desain maupun pemantauan kebijakan manajemen resiko karena orang luar dapat membawa perspektif yang segar dan pandangan mengenai strategi manajemen resiko yang efektif di organisasi lain.

5. **Memantau Efektivitas.** Ketika kebijakan manajemen resiko telah siap, LKM perlu memonitor efektifitasnya. Untuk memenuhi fungsi pegawasannya, manajer harus meyakini bahwa bawahannya telah melaksanakan kebijakan dan prosedurnya dengan benar. Bila mereka menemukan bahwa karyawannya tidak memenuhi kebijakan-kebijakan tertentu, maka diperlukan pelatihan dan pendampingan bagi staf, staf tersebut mungkin memerlukan tindakan disiplin, atau mungkin juga kebijakannya yang tidak praktis atau tidak tepat. Pelaku kunci lainnya dalam kegiatan pemantauan kebijakan manajemen resiko dan prosedurnya adalah **departemen audit internal**. Auditor internal mempunyai tanggung jawab untuk mengaudit kegiatan rutin di cabang dan departemen LKM, begitu juga audit khusus apabila ditemui pelanggaran kebijakan yang serius. Bagi manajer senior dan direktur, peralatan pemantauan terdiri dari rasio kinerja yang terus diikuti untuk meyakinkan bahwa resiko dapat dikendalikan, dengan membandingkan hasilnya dengan tingkat toleransi yang telah ditentukan oleh Direksi.



6. **Revisi Kebijakan dan Prosedur.** Proses manajemen resiko bersifat berkelanjutan karena kerentanan berubah setiap saat. Resiko juga beragam terutama tergantung kepada tingkat perkembangan lembaga. Sebuah LKM yang mempunyai 2500 peminjam akan menghadapi tantangan yang berbeda dengan organisasi dengan 25.000 peminjam. Sebagai anggota dalam suatu industri baru, LKM tidak dapat merasa puas diri bila mereka ingin menghindari dijatuhkan oleh inovasi, persaingan dan peraturan baru, sebagai contoh. Komite manajemen resiko biasanya bertemu secara berkala, mungkin setiap 3 bulan, meskipun pertemuan darurat mungkin juga penting. Begitu juga, Direksi biasanya mengadakan rapat sekali setahun untuk mengkaji ulang strategi pengendalian resiko.

10.3 Strategi Manajemen Resiko

LKM dapat mengendalikan resiko dengan empat cara, baik dengan salah satu atau kombinasi satu dengan yang lain. Pertama, mereka mungkin memilih untuk **menahan** resiko sebagai bagian dari berbisnis. Sebagai contoh, kerugian pinjaman akan terjadi dan mereka tak dapat dihindari, sehingga LKM menentukan cadangan penghapusan pinjaman dengan maksud menahan bagian dari resiko kredit. Kedua, suatu LKM dapat **mentransfer** resiko kepada orang lain. Contoh yang paling umum dari pengalihan resiko adalah melalui asuransi seperti pembelian secara berkelompok asuransi kredit, sehingga asuransi akan mengganti rugi pinjaman bila si peminjam meninggal dunia.

Strategi yang ketiga dan keempat, **mengurangi** dan **menghindari** adalah sama. Sebuah LKM dapat menekan atau mengurangi dampak dari resiko dengan membuat kebijakan dan prosedur yang dirancang dengan hati-hati.

Misalnya, mengurangi jumlah uang yang mungkin hilang karena kolusi karyawan, biasanya LKM membuat ketentuan bahwa pinjaman dalam jumlah tertentu harus mendapatkan persetujuan dari manajer yang lebih senior. Atau suatu LKM berusaha mengurangi jenis kecurangan tertentu dengan cara tidak mengizinkan petugas lapangan untuk memegang uang, dan penyaluran dan pembayaran dilakukan oleh sebuah bank yang ditunjuk LKM. Perbedaan kecil antara menekan dan menghindari resiko dapat juga diilustrasikan oleh pengendalian bagi resiko keamanan. LKM yang mempunyai *teller* sendiri dapat menyewa sekuriti dan memasang sistem keamanan dan alarm untuk menghindari pencurian. Mereka juga bisa menekan dampak pencurian dengan membatasi jumlah uang kas yang boleh ditinggalkan di kantor cabang pada malam hari. Sebetulnya, untuk berbagai resiko, strategi yang berbeda akan cocok untuk aspek atau bagian resiko yang berbeda, sehingga pengkombinasian strategi juga diperlukan.

LKM tidak dapat menanggulangi resiko secara keseluruhan. Upaya-upaya untuk itu akan tidak terbatas mahalnnya. Oleh karena itu, manajemen resiko LKM termasuk mencari keseimbangan antara biaya dan efektifitas dari pengawasan, yang sempurna walaupun susah untuk dicari dan dampaknya terhadap nasabah dan karyawan. Untuk menentukan strategi mana yang akan dipakai, manajer harus mempertimbangkan saling-tukar (*trade-off*) antara biaya dan keuntungan. Sebagai contoh, jumlah komite kredit yang besar mungkin dapat mengkaji permohonan pinjaman secara detail, tetapi menyebabkan kenaikan biaya persetujuan pinjaman.

Untuk memilih strategi mengendalikan resiko yang tepat, manajer seharusnya memulainya dengan mempertimbangkan kecenderungan, frekuensi, keparahan dan tren yang berkaitan dengan resiko tertentu, termasuk juga tingkat toleransi resiko yang ditentukan oleh pimpinan LKM. Dengan demikian mereka dapat membuat keputusan tentang jenis pengawasan yang dibutuhkan dan dipakai untuk menyakinkan bahwa resiko tidak melebihi tingkat toleransi yang dapat diterima, dan berapa banyak uang yang harus disediakan untuk keperluan pengawasan tersebut. Bila suatu LKM jarang mengalami kerawanan terhadap resiko tertentu dan kerugian tidak banyak bila resiko tersebut terjadi hanya butuh sedikit biaya untuk melenyapkan resiko tersebut. Bila potensi kerugian besar dan lembaga punya peluang untuk mentransfernya dengan biaya tertentu yang lebih murah daripada biaya mengendalikan secara internal, maka strategi transfer yang seharusnya dipilih.

Untuk resiko besar yang tidak dapat ditransfer atau dihindari dan sulit, kalau masih mungkin dikendalikan (seperti bencana alam atau konflik masyarakat), dibutuhkan **perencanaan darurat**. LKM harus terlebih dahulu mempersiapkan diri untuk menyelesaikan resiko tersebut bila seandainya terjadi. Sebagai contoh, dalam kasus bencana alam, suatu LKM dapat mengasuransikan bangunannya (transfer) dan mem-*back-up* sistem informasinya dengan menggunakan perusahaan bank data luar (menghindari), tapi apa yang dapat dilakukan bagi nasabahnya? LKM perlu menyusun rencana darurat yang dapat dilaksanakan dengan cepat pada saat terjadinya bencana (lihat Kotak 10.3).



Kotak 10.3 Persiapan Bencana

LKM seringkali beroperasi di lingkungan yang rawan, kedua-duanya manusia maupun bencana alam. Konsekuensinya LKM harus mempersiapkan diri untuk kemungkinan itu dan menyediakan skema mengendalikan bencana yang siap untuk dilaksanakan segera bila bencana tersebut terjadi. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan adalah:

- **Akses ke tabungan:** pada suatu bencana, sistem penolong bagi tetangga dan teman-teman sering mengalami kerusakan karena semua terkena. Konsekuensinya, tabungan merupakan alat perlindungan yang pertama. LKM yang mengharuskan tabungan wajib seharusnya memberi akses kepada nasabah untuk mengakses tabungan tersebut.
- **Penjadwalan ulang pinjaman.** Dalam situasi yang tidak menentu, pendekatan toleransi nol tidak lagi rasional. LKM harus disiapkan untuk menjadwalkan kembali pinjamannya, tapi melakukannya dengan cara yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi oleh masing-masing peminjam. LKM yang telah menyusun kebijakan penjadwalan ulang karena bencana akan lebih siap menghadapinya dan akan bertindak lebih cepat.
- **Pinjaman Bencana:** segera setelah krisis, masyarakat memerlukan uang kas untuk keperluan darurat. Mereka mungkin memerlukannya untuk membeli makanan, membeli air bersih atau untuk pemeriksaan kesehatan. Pada kasus demi kasus, pinjaman dalam jumlah kecil dan jangka pendek – mungkin dalam bentuk pinjaman bersubsidi atau tanpa bunga, diperkirakan akan dibutuhkan untuk membantu masyarakat menanggulangi kebutuhan-kebutuhan yang bersifat mendesak.
- **Pinjaman Rekonstruksi:** Nasabah LKM mungkin juga perlu memperbaiki rumah mereka, infrastruktur bagi usaha atau umum. Pinjaman jangka panjang dengan bunga rendah mungkin merupakan sesuatu yang tepat.
- **Hibah untuk pemulihan:** ketika timbul bencana besar, organisasi kemanusiaan mungkin berdatangan untuk memberikan bantuan barang dan uang. Infrastruktur LKM mungkin dapat dijadikan sebagai alat yang efisien untuk menyalurkannya, meskipun perlu diyakinkan bahwa klien nasabah tidak rancu membedakan antara hibah dan pinjaman.

Dari sudut kelembagaan, jasa-jasa diatas adalah penting, tidak hanya untuk membantu masyarakat yang membutuhkan, tetapi juga karena hal-hal tersebut dapat meningkatkan komitmen klien terhadap organisasi. Selanjutnya, tambahan modal mungkin merupakan satu-satunya jalan untuk menanggulangi kemacetan pinjaman. Misalnya, bila seseorang dapat memperoleh pinjaman darurat untuk konsumsi, mereka tentunya tidak akan menjual asset-aset yang produktif untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pinjaman konsumsi yang dapat membantu para peminjam untuk tetap menjalankan usahanya merupakan jalan terbaik untuk menjaga agar pinjaman semula dapat dilunasi.

Dalam keadaan begini, LKM kemungkinan menghadapi dua tantangan besar. Yang pertama adalah **manajemen likuiditas**. LKM harus mempunyai akses kepada dana yang mencukupi untuk menghadapi penarikan tabungan maupun permohonan pinjaman baru. Untuk mengantisipasi ini, LKM harus mengadakan persetujuan lebih dulu mengenai fasilitas kredit dari badan penanggulangan bencana pemerintah maupun bank, sehingga bisa ditarik begitu krisis terjadi. Kedua, lembaga harus menjelaskan kepada nasabahnya bahwa situasi krisis memerlukan **pendekatan yang berbeda** dari keadaan normal—misalnya penjadwalan kembali kredit, kredit murah atau bahkan hibah—tapi perlakuan tersebut tidak akan dilanjutkan setelah keadaan kembali normal.

Pesan Utama

1. Anda tidak dapat melenyapkan resiko
2. Sebuah kerangka kerja resiko membantu penilaian seluruh jenis resiko yang dapat membahayakan LKM.
3. Manajemen resiko membicarakan tindakan preventif, deteksi dan pengendalian
4. Gunakan analisis biaya-manfaat (cost-benefit) untuk menentukan tingkat toleransi resiko
5. Manajemen resiko merupakan proses yang berkelanjutan. Lakukan penilaian efektifitas dari strategi pengendalian resiko dan bila diperlukan lakukan penyesuaian seperlunya.

Bacaan yang disarankan:

- Brown, W.; Nagarajan, G. 2000. *Disaster loans funds for microfinance institutions: A look at emerging experience*, Microenterprise Best Practices (MBP), di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Campion, A. 2000. *Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions* (Washington, DC, MicroFinance Network).
- Churchill, C.; Coster, D. 2001. *CARE's microfinance risk management handbook* (Atlanta, GA, CARE).
- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 1999. *External audits of microfinance institutions*, Technical Tool Series, di: <http://pactpub.com>
- Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ). 2000. *A risk management framework for microfinance institutions*, di: <http://www.gtz.de>
- Pikholtz. 2005. *MicroSave's "Toolkit for institutional and product development risk analysis"*, di: <http://www.microsave.org>

Financial Management Risks

- Bald, J. 2000. *Liquidity management: A toolkit for microfinance institutions*, di: <http://www.gtz.de> (Eschborn, GTZ).
- Christen, R. P. 1997. *Banking services for the poor*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Ledgerwood, J. 1998. *Microfinance handbook: An institutional and financial perspective, sustainable banking for the poor*, di: <http://www.worldbank.org> (Washington, DC, The World Bank).
- Waterfield, C.; Ransing, N. 1998. *Handbook for management information systems for microfinance institutions*, Technical Tool Series, di <http://www.pactpub.com> (CGAP)



11. ■ Resiko Kredit

Kemungkinan suatu LKM tidak menerima kembali uang yang dipinjamkannya termasuk bunga dari peminjam adalah sangat besar dan ini merupakan kerawanan utama dari LKM. Pinjaman yang sangat kecil tidak memiliki resiko kredit yang signifikan karena persentasenya hanya kecil dibanding portfolio secara keseluruhan. Karena kebanyakan pinjaman mikro tidak beragunan, tunggakan dapat menyebar cepat dari yang semula hanya dalam jumlah kecil menjadi bagian terbesar portofolio. Efek berantai ini semakin terpacu oleh karena dalam kenyataannya portofolio keuangan mikro seringkali terkonsentrasi di sektor usaha tertentu. Konsekuensinya, kebanyakan nasabah dihadapkan kepada ancaman luar yang sama, seperti kerusakan gerobak di jalanan atau penyakit hewan. Faktor-faktor ini menimbulkan kerawanan terhadap kualitas portofolio keuangan mikro, meningkatkan pentingnya pengawasan kredit.

Manajemen resiko kredit dapat dibagi menjadi langkah-langkah preventif yang diambil para pemberi pinjaman **sebelum** memberikan pinjaman, dan penggunaan insentif dan denda **setelah** pemberian pinjaman untuk mendorong pembayaran tepat waktu. Sebelum menyerahkan pinjaman, seorang pemberi pinjaman dapat mengurangi resiko kredit melalui pengendalian yang dapat menekan **potensi** adanya tunggakan atau kerugian, seperti desain produk pinjaman dan penyaringan calon peminjam. Ketika pinjaman telah diberikan, manajemen resiko pemberi pinjaman berkembang dari pengendalian yang bertujuan menekan potensi kerugian ke pengendalian yang bertujuan mengurangi kerugian yang benar-benar terjadi. Oleh karena itu, modul ini diorganisasikan kedalam dua bagian sebagai berikut:

1. Pencegahan resiko kredit
2. Pengendalian resiko kredit

11.1 Pencegahan Resiko Kredit

Bagian ini menyajikan tiga macam alat untuk mencegah resiko kredit:

- Desain produk pinjaman
- Penyaringan nasabah, termasuk 5 C
- Peranan komite kredit

Desain Produk Pinjaman

Fitur dari produk pinjaman termasuk jumlah pinjaman, suku bunga, jadwal pembayaran, ketentuan agunan, dan persyaratan khusus lainnya.

Untuk meringankan resiko tunggakan, LKM bisa memulai dengan merancang produk pinjaman yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Produk pinjaman harus dirancang untuk memenuhi tujuan khusus yang dituju oleh pinjaman termaksud. Sebagai contoh, pinjaman yang digunakan untuk pembelian persediaan untuk toko kelontong di lingkungan pemukiman mungkin mempunyai jadwal pembayaran yang berbeda dan membutuhkan agunan yang

berbeda dengan pinjaman untuk pembelian mesin jahit. Pinjaman untuk pembelian bibit dan pupuk untuk bertanam gandum mungkin mempunyai struktur yang berbeda, mungkin dengan sistem pembayaran sekaligus pada saat panen. Produk-produk pinjaman untuk tujuan selain usaha, seperti perumahan, keperluan darurat, pendidikan, dan konsumsi juga memerlukan fitur desain yang berbeda.

Modul ini mengacu kepada

- Churchill and Coster (2001).

Dalam merancang produk pinjaman untuk meminimumkan resiko kredit, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut :

1. **Elijibilitas** : apakah ada cara yang dapat digunakan untuk menjadikan persyaratan elijilitas untuk mengurangi resiko kredit? Beberapa LKM hanya meminjamkan pada kaum wanita, sebagian karena mereka pikir resikonya rendah. Organisasi lain berhati – hati untuk meminjamkan kepada orang miskin saja karena mempertimbangkan mereka yang tidak terlalu miskin terlalu pintar dan cenderung mengambil keuntungan dari skema pinjaman.
2. **Tingkat bunga dan biaya**: haruskah LKM membebankan tingkat bunga yang lebih tinggi kepada orang – orang yang dianggap peminjam yang beresiko?
3. **Jangka waktu**: jangka waktu yang lebih pendek pada umumnya kurang beresiko karena itu lebih mudah untuk memprediksi apa yang akan terjadi tiga bulan kedepan daripada tiga tahun berikutnya.
4. **Frekuensi pembayaran**: pembayaran yang lebih sering (misalnya mingguan) kurang beresiko karena ini memberikan kesempatan kepada LKM untuk memantau secara terus menerus apakah si peminjam mematuhi akad pinjamannya. Jika peminjam hanya diharapkan untuk membayar cicilan dan bunga pada akhir periode yang berjangka sembilan bulan maka LKM harus menunggu sembilan bulan sebelum dia mengetahui apakah pinjaman tersebut akan dibayar.
5. **Jumlah cicilan**: keluarga berpendapatan rendah pada umumnya tidak mempunyai pendapatan yang sama setiap bulannya, maka itu akan menyulitkan mereka untuk membayarkan dengan jumlah yang sama setiap bulannya. Sebaiknya, dirancang untuk mengakomodasi arus kas pada peminjam.
6. **Agunan dan agunan pengganti**: jika peminjam tidak bisa membayar, siapa yang akan membayarnya? LKM menggunakan berbagai macam cara yang berbeda untuk mengamankan pinjaman, termasuk jaminan kelompok, penanda tangan pendamping atau penjamin, dan agunan yang tidak tradisional seperti perlengkapan usaha, peralatan rumah tangga dan ternak. Beberapa pinjaman juga dibayar dengan gaji salah satu anggota keluarga (yaitu majikan tempat bekerja membayar pinjaman kepada si pemberi pinjaman dengan memotong gaji si peminjam) .

Untuk peminjam yang baru LKM biasanya menggunakan desain fitur yang konservatif, seperti jumlah pinjaman yang kecil, jangka waktu yang pendek dan frekuensi pembayaran yang lebih sering. Pendekatan ini sangat cocok bagi nasabah yang tidak memiliki catatan bisnis (yaitu mereka tidak dapat menunjukkan bukti tentang kemampuan mereka untuk membayar) dan tidak bisa menyediakan jaminan.



Apabila nasabah telah memiliki rekam-jejak pada kreditur, LKM dapat meningkatkan fleksibilitas persyaratan pinjaman untuk membuat produk lebih sesuai dengan kebutuhan peminjam. Perubahan ini mencerminkan suatu **keseimbangan antara resiko dan kendali**. Nasabah baru dikategorikan sebagai peminjam yang beresiko tinggi. Sekali mereka telah mempunyai riwayat pinjaman pada LKM, mereka biasanya dapat dipertimbangkan beresiko rendah dan si kreditur dapat mengurangi beberapa kendalinya (lihat Kotak 11.1)

Proses pengendoran kendali termasuk juga menghargai pembayaran tepat waktu. LKM seharusnya memberi tahu nasabah sejak awal bahwa kemampuan mereka untuk mendapatkan jasa – jasa yang lain tergantung kepada catatan pembayarannya. Apabila mereka membayar tepat waktu mereka dapat mengakses fitur produk yang lebih disukai seperti pinjaman yang lebih besar, tingkat bunga yang lebih rendah, periode pembayaran yang tidak terlalu sering bahkan tambahan produk lainnya. Sebagaimana yang telah dibahas di Modul 9, keuntungan lain dari mengurangi pengawasan bagi peminjam beresiko rendah dan peminjam lama adalah dapat membantu mengurangi nasabah yang mengundurkan diri.

Kotak 11.1 Apakah semua peminjam ulang beresiko rendah?

Satu tantangan dalam peminjaman adalah memiliki informasi yang cukup untuk dapat digunakan dalam membuat keputusan kredit yang baik. Proses permohonan dirancang untuk mengatasi beberapa persoalan informasi, tetapi proses pengumpulan informasi seharusnya tidak berhenti sampai disitu saja. Klien yang membayar tepat waktu setiap bulannya berarti memberikan lembaga informasi yang berharga tentang kelayakannya. Sayangnya, dalam beberapa metodologi kelompok mengintervensi hubungan antara nasabah dan LKM, sehingga lembaga tidak mengetahui anggota kelompok mana yang merupakan peminjam beresiko rendah.

Metodologi pinjaman berjenjang sebenarnya dapat meningkatkan resiko peminjaman berulang. Banyak organisasi yang secara otomatis meningkatkan jumlah pinjaman kepada nasabah yang telah membayar tepat pada waktunya. Apabila ini terjadi tanpa membangun kembali kapasitas nasabah untuk membayar, LKM mungkin menghadapi situasi yang tidak menguntungkan, berupa kualitas portfolio yang rendah bagi peminjam ulang.

Penyaringan Nasabah

Langkah kedua untuk mengurangi resiko kredit adalah melakukan penyaringan kepada nasabah untuk meyakinkan bahwa mereka mempunyai kemauan dan kemampuan membayar pinjaman. Ketika menganalisis kelayakan nasabah, LKM biasanya menggunakan 5 C yang diringkas pada tabel 11.1. Apabila ada komponen yang tidak dianalisis dengan baik, maka resiko kredit akan meningkat. Untuk membatasi resiko ini lembaga mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk menganalisis setiap komponen.

Kelima komponen tersebut cocok bagi semua lembaga peminjaman. Bobot untuk setiap komponen akan berbeda tergantung kepada metode peminjaman (seperti kelompok solidaritas, bank pedesaan atau perorangan), jumlah pinjaman, dan apakah pelanggan baru atau lama. Tidak setiap orang yang mengajukan permohonan pinjaman mempunyai resiko kredit yang baik.

Terlepas dari metodologi peminjaman petugas peminjaman diharapkan membuat keputusan kredit yang bijak. Sayangnya, di beberapa LKM, staf lapangan bertindak lebih seperti

Tabel 11.1. Lima C untuk Penyaringan Nasabah

(1) Character (Karakter)	Indikasi dari keinginan pemohon kredit untuk membayar dan kemampuan untuk menjalankan usaha.
(2) Capacity (Kapasitas)	Apakah aliran kas dari usaha (atau keluarga) bisa memenuhi pembayaran pinjaman.
(3) Capital (Modal)	Lebih banyak aset daripada utang yang dimiliki dalam usaha atau keluarga.
(4) Collateral (Jaminan)	Akses terhadap aset yang dijaminakan pemohon apabila terjadi ketidakmampuan membayar atau jaminan seseorang untuk membayar apabila terjadi kegagalan dalam pembayaran
(5) Conditions (Keadaan)	Sebuah rencana usaha yang mempertimbangkan tingkat persaingan dan pasar produk dan jasa serta aspek legalitas dan lingkungan ekonomi

administrator pinjaman ketimbang sebagai staf kredit--apabila kertas kerja telah terisi sesuai aturan dan pemohon telah memenuhi prasyarat tabungan dan prasyarat lainnya, kemudian mereka secara otomatis menerima pinjaman. Proses ini menyebabkan rendahnya kualitas portfolio. Petugas kredit dan atasannya seharusnya mempertimbangkan 5 C sewaktu membuat keputusan kredit dan mereka seharusnya mempertahankan akuntabilitas untuk keputusan tersebut.

Karakter. Dalam keuangan mikro, karakter merupakan satu-satunya sarana penting untuk menyeleksi pemohon baru. Dengan menilai karakter nasabah, si peminjam mendapatkan gambaran yang penting tentang kemauan nasabah untuk membayar. Meskipun LKM tidak ingin mempersulit nasabah, nasabah yang mempunyai karakter yang baik akan mencari cara untuk membayar pinjamannya meskipun usahanya gagal. Pentingnya karakter sebagai suatu kunci dalam memilih peminjam baru di pertegas dengan kenyataan bahwa banyak usaha kecil tidak mempunyai catatan yang memadai untuk menunjukkan kemampuan mereka untuk membayar.

Metoda dalam pelaksanaan penyaringan karakter dibedakan berdasarkan metodologi peminjaman. Dalam program pinjaman berkelompok, kelompok tersebut dianggap bertanggungjawab dalam memilih anggota yang mempunyai motivasi dan karakter yang kuat, karena setiap anggota saling menjamin pinjaman anggota lainnya.

Bagi pinjaman perorangan, selain mewawancarai tetangga dan pendapat pemuka masyarakat petugas peminjaman perlu meyakini bahwa informasi yang diberikan oleh pemohon bersifat konsisten secara internal. Hal ini sering kali diuji melalui metode 3 tahap dimana pemohon memberikan informasi tentang dirinya dan usahanya di surat permohonan pinjaman. Kemudian petugas kredit mengunjungi rumah atau usaha untuk membuktikan kebenaran informasi yang diberikan oleh si pemohon. Akhirnya karyawan mengecek sumber – sumber lain untuk menilai keabsahan dari informasi seperti pemilik rumah sewaan mengenai besarnya sewa dan lamanya tinggal disana, atau pemasok sehubungan dengan jumlah



pembelian barang. Gambar 11.1 menggambarkan metode dalam melakukan penyaringan karakter.

Gambar 11.1 Metode untuk Menyaring Karakter Peminjam

- Memeriksa referensi pribadi dan masyarakat untuk reputasi (misalnya apakah mereka mempunyai catatan tentang suka main perempuan, berjudi atau minum melampaui batas)
- Berbicara dengan pelanggan tentang pandangan mereka terhadap usaha
- Menggunakan pengaruh kelompok untuk memilih anggota yang pantas dan jujur
- Mengacu kepada daftar hitam peminjam yang menunggak di masa lalu
- Mewawancarai pemohon pinjaman untuk mengetahui motivasi peminjaman
- Memeriksa catatan kredit kepada pemasok, pemberi pinjaman lainnya, agen kredit, dan pengalaman berorganisasi
- Menguji konsistensi informasi internal yang diberikan
- Mengacu kepada "intuisi" yang dirasakan petugas kredit

Dari waktu ke waktu, staf kredit mengembangkan instingnya dalam menilai karakter pemohon. Selain menilai kejujuran melalui konsistensi internal, mereka juga mencari tanda-tanda peringatan yang menunjukkan bahwa si pemohon mungkin beresiko. Misalnya, staf kredit mungkin merasa khawatir kepada pemohon yang ingin buru-buru mendapatkan pinjaman, karena itu menunjukkan bahwa si pemohon akan menggunakan pinjaman tersebut untuk membayar pinjaman dari pihak lain. Apabila pemohon memiliki ide yang tidak realistis, atau rencana usahanya terlalu mengada-ada, yang sebenarnya menyebalkan (ketimbang mengesankan) bagi pemberi pinjaman. Atau apabila si pemohon memakai terlalu banyak perhiasan atau baju mahal, ini mungkin menunjukkan bahwa si pemohon tidak bisa membelanjakan uangnya secara bijak.

Dengan jelas, bendera merah akan berbeda tergantung kepada lingkungan dan target pasar, tapi LKM sebaiknya membantu pegawainya mengembangkan intuisinya tentang siapa orang yang layak dan tidak layak diberi kredit dengan membantu mereka dalam menganalisis **karakteristik umum dari peminjam berperilaku buruk**. Tinjauan yang sistematis melalui file para penunggak akan membantu mengidentifikasi beberapa pola yang dapat membantu staf dan komite kredit untuk menghindari terjadinya kesalahan yang sama. Beberapa pola mungkin terlihat jelas sehingga LKM merasa perlu untuk menyesuaikan kebijakan pinjamannya. Sebagai contoh setelah melakukan analisis tersebut sebuah LKM menghentikan pemberian pinjaman untuk para bujangan. Apabila laki-laki telah menikah mereka lebih stabil, tetapi yang bujangan umumnya bermasalah.

Kapasitas. Untuk menilai kemampuan pemohon untuk membayar, petugas kredit melaksanakan dua penilaian usaha dan rumah tangga. Satu tantangan dalam menentukan kemampuan usaha untuk membayar adalah keluwesan (*fungibility*) uang. Apa yang dikatakan oleh nasabah tentang penggunaan peminjaman dan untuk apa sebenarnya digunakan mungkin berbeda. Karena perbedaan antara usaha kecil dan kegiatan keluarga sering kali tidak jelas maka penting bagi staf kredit untuk memahami aliran dana di dalam dan di antara keduanya (lihat kotak 11.2).

Tidak mudah untuk menilai kemampuan membayar dari pemohon yang berpendapatan rendah. Memperkirakan pendapatan dan pengeluaran mungkin bukanlah sesuatu yang tepat dan pemohon sering kali tidak mempunyai catatan keuangan yang mendukung. Staf kredit yang telah berpengalaman mengembangkan metode bagaimana meningkatkan kualitas dari perkiraannya dengan cara menentukan basis yang digunakan dalam membuat perkiraan tersebut dan kemudian menguji apakah asumsinya berlaku. Meskipun begitu, perbedaan yang lebar mungkin tetap ada antara perkiraan dan aliran uang yang sebenarnya, meskipun pemohon tidak bermaksud untuk menipu staf kredit.

Untuk menghargai tantangan-tantangan ini, beberapa LKM menggunakan pendekatan konservatif dan menilai kemampuan nasabah untuk membayar tanpa memperhatikan dampak pinjaman terhadap usaha. Maksudnya adalah pendapatan bersih usaha pada **saat ini** merupakan perkalian dari jumlah cicilan yang **diusulkan**; dengan kata lain pemohon telah memperkirakan bahwa usahanya telah menghasilkan pendapatan yang cukup untuk membayar pinjaman. Dalam hal ini, keuangan mikro lebih dekat kepada pembiayaan konsumsi daripada kepada pinjaman untuk usaha.

LKM juga menggunakan jumlah pinjaman yang kecil pada tahap awal sambil melakukan proses pengumpulan informasi untuk memenuhi tantangan dalam penilaian kemampuan pemohon untuk membayar. Jumlah pinjaman pada tahap awal cenderung lebih kecil dari jumlah yang diminta oleh pemohon karena petugas kredit tidak mempunyai informasi yang memadai untuk menilai kemampuan membayar. Nasabah kemudian diminta mempertahankan informasi basis usahanya mengenai pendapatan dan pengeluaran sehingga staf kredit dapat membuat keputusan kredit di masa yang akan datang berdasarkan informasi yang lebih bisa dipercaya, dan menyesuaikan pinjaman berikutnya dengan aliran kas dari usaha. Dengan jumlah pinjaman yang kecil, adalah layak bahwa karakter pemohon merupakan elemen utama dalam penyaringan. Apabila terjadi kenaikan jumlah pinjaman dibutuhkan suatu pergeseran dari informasi "lunak" seperti karakter, ke arah informasi yang lebih "keras" seperti kapasitas. Untuk menghasilkan keputusan kredit yang lebih baik, maka penting bagi petugas kredit untuk mengumpulkan informasi setiap waktu yang dapat digunakannya untuk memahami kapasitas dari usaha nasabahnya.

Modal. Disamping menilai aliran kas usaha untuk menentukan apakah pemohon mempunyai kemampuan untuk melunasi pinjamannya, kebanyakan LKM mengumpulkan informasi tentang kekayaan dan hutang usaha untuk menghitung neraca keuangan usaha. Cara ini dapat membantu petugas kredit untuk menentukan apakah ia solvabel dan berapa banyak investasi yang telah ditanamkan di perusahaannya. Dengan jumlah pinjaman terkecil, C ini menjadi tidak penting, tapi usahanya akan tumbuh signifikan seiring dengan peningkatan jumlah pinjaman. Dalam beberapa kasus, jumlah pinjaman berhubungan dengan ekuitas usaha.

Beberapa LKM juga melakukan inventarisasi aset untuk mengurangi resiko kredit. Meskipun mereka tidak terang-terangan mengemukakannya, petugas kredit mengirim pesan bahwa, kalau nasabah tidak melunasi pinjamannya, LKM dapat menyita aset-aset tersebut. Hal ini dikenal juga dengan jaminan tak tertulis (*implicit collateral*).



Kotak 11.2 Penilaian Usaha dan Rumahtangga

Petugas kredit mendatangi pemohon untuk mengamati kegiatan usahanya, dan menilai bagaimana pemohon berinteraksi dengan pelanggan dan kondisi peralatan usaha. Karena usaha mikro biasanya tidak memiliki dokumen-dokumen yang diminta oleh bank konvensional, pemberi pinjaman mikro mengumpulkan informasi melalui observasi. Selama proses penilaian, petugas kredit akan dapat mengetahui bila pemohon tidak realistis atau tidak memiliki konsistensi internal, dibanding informasi dari yang nilai-nilai yang terlihat saja. Proses penilaian usaha pemohon, dan biasanya rumahtangganya juga, dimaksudkan untuk mencapai lima tujuan. Pertama, penilaian bertujuan untuk menentukan apakah pemohon layak-kredit (*creditworthy*) melalui pengumpulan data-data objektif tentang usahanya, pinjaman tertunggak dan aliran kas keluarga. Kedua, mendapatkan informasi untuk meyakinkan bahwa desain produk pinjaman sesuai kebutuhan kredit dan kemampuan pemohon. Ketiga, melalui penelitian, petugas kredit dapat mengumpulkan informasi subjektif mengenai karakteristik pemohon untuk mengembangkan 'feeling' apakah si pemohon adalah seseorang yang dapat dipercaya. Keempat, penilaian ini berperan untuk mendidik nasabah tentang motif pemberi pinjaman dan mekanismenya. Kelima, penilaian dapat mempererat hubungan kerja yang positif antara nasabah dan staf kredit.

Sumber: diambil dari Churchill, 1999

Agunan. Satu alasan dari pengembangan industri keuangan mikro adalah karena perbankan tidak melayani orang-orang yang tidak bisa memberikan agunan. Banyak metodologi keuangan mikro menggunakan pinjaman kelompok, membatasi jangka waktu pinjaman dan kewajiban menabung sebagai pengganti agunan. Perbaikan metoda peminjaman telah melahirkan penyaluran pinjaman mikro tanpa memerlukan agunan tradisional sebagaimana biasanya, seperti rumah dan peminjam pendamping. Pinjaman gadai dan sewa guna-usaha (*leasing*) merupakan metode yang dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan agunan.

Mungkin yang lebih penting lagi dari agunan adalah bagaimana menggunakannya. Dalam keuangan mikro, agunan dipakai sebagai indikasi atas komitmen nasabah. Jarang sekali digunakan sebagai sumber untuk pelunasan karena jumlah tunggakan biasanya kecil sehingga biaya pelikuidasian agunan tidak efektif, karena jauh lebih sedikit dari biaya pendaftaran hukumnya. Hanya bila nasabah tidak memperlihatkan upaya yang baik, kreditor akan mengambil tindakan tegas dan menyita agunan tersebut. Konsekuensinya LKM cenderung tidak terlalu menekankan rasio jumlah pinjaman dan agunannya tetapi menginginkan agar nasabah merasakan bila agunannya diambil. Namun bila terjadi peningkatan dalam jumlah pinjaman, maka pendekatan agunan ini perlu diubah sehingga pinjaman yang lebih besar didukung dengan jaminan yang sesuai.

Kondisi. Komponen kelima, kondisi, yang sulit bagi petugas kredit untuk menilainya. Beberapa LKM menggunakan perkembangan usaha sebagai dasar dalam pemberian keuangan mikro, mereka beranggapan bahwa usaha yang membaik menjanjikan terbayarnya pinjaman. Sehubungan dengan itu, penilaian terhadap tingkat persaingan, pangsa pasar dan potensi ancaman dari luar mempunyai peranan penting bagi nasabah dalam membuat keputusan yang tepat dan bagi petugas kredit dalam membuat keputusan pinjaman dengan benar.

Karena petugas kredit tidak mempunyai keahlian untuk mengkaji kondisi seluruh jenis usaha, maka alat kendali yang dapat digunakan dalam memperkirakan tingkat resiko adalah dengan menjadikan umur usaha (biasanya 6-12 bulan) sebagai syarat dalam pengajuan kredit. Persyaratan ini memberikan arti bahwa pemohon harus memiliki pengalaman yang memadai agar dia bisa menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan kondisi pasar. Persyaratan ini juga mempermudah dalam menilai kemampuan dalam membayar pinjaman dan menentukan besarnya modal yang dibutuhkan.

Komite Kredit

Suatu komite yang terdiri dari para pembuat keputusan mengenai pinjaman merupakan suatu alat pengawasan penting untuk mengurangi resiko kredit dan kecurangan. Bila hanya seorang yang mempunyai kekuasaan untuk menentukan siapa yang akan menerima pinjaman, dan menentukan pinjaman yang mana yang harus dihapus atau dijadwal ulang, kekuasaan tersebut dapat disalah gunakan. Meskipun petugas kredit dapat membantu/mewakili komite, namun perlu dilibatkan setidaknya satu orang lagi individu yang mempunyai wewenang.

Untuk pinjaman yang lebih besar, anggota bisa terdiri dari 3 orang atau lebih adalah layak. Komite kredit biasanya terdiri dari manajer senior dan manajer madya, tapi mungkin pula mengikutsertakan pemula komunitas, bankir lokal dan bahkan nasabah. Tanggungjawabnya tidak hanya untuk menyetujui pinjaman, juga memantau perkembangannya, dan ikut serta dalam manajemen tunggakan. Begitulah komite kredit hidup dengan implikasi dari keputusannya.

LKM harus punya kebijakan tertulis tentang peranan dan tanggungjawab komite kredit yang dengan jelas menunjukkan **wewenang memutus kredit**. Kebijakan menetapkan jumlah pinjaman yang dapat disetujui dengan 2 tandatangan, jumlah pinjaman yang membutuhkan tambahan tanda tangan dan siapa yang punya wewenang untuk memutus kredit. Aturan ini mengurangi resiko pinjaman disetujui secara kurang layak.

Dengan metodologi pinjaman kelompok, kelompok biasanya memenuhi bagian dari fungsi komite kredit. Karena anggota kelompok saling menjamin pinjaman masing-masing, mereka perlu terlibat dalam proses persetujuan. Tapi LKM seharusnya tidak menyerahkan semua tanggungjawab untuk persetujuan kredit kepada kelompok. Peminjam cenderung tidak mempunyai ketrampilan untuk membuat keputusan kredit yang baik, dan oleh karenanya staf kredit perlu mengenal dengan usaha nasabah dan memfasilitasi diskusi.

Pada akhirnya uang LKM dalam keadaan beresiko, sehingga petugas kredit dan atasannya langsung perlu menandatangani semua keputusan kredit dan boleh merasa aman karena dana akan dibayar kembali.

- a) Tolak seluruh kelompok apabila para anggota tidak saling mengenal secara baik dan tidak saling percaya satu sama lain, atau bila mereka tidak menghargai pentingnya tanggung-renteng
- b) Mendorong anggota kelompok yang baik untuk tidak memilih anggota yang tidak layak
- c) Mempromosikan jumlah pinjaman yang lebih kecil yang para anggota merasa bisa melunasi



Agar bisa bertindak begini, staf kredit perlu diberi piranti dan pelatihan untuk melakukan penilaian usaha dan penilaian karakter, memfasilitasi diskusi kelompok dan mentes komitmen anggota kelompok satu sama lain.

11.2 Pengendalian Resiko Kredit

Strategi untuk mencegah resiko kredit — desain produk, penyaringan nasabah dan komite kredit — adalah amat penting, tapi tidak cukup. Adalah tidak realistis merencanakan atau merancang suatu produk yang sempurna dan meyeleksi hanya nasabah yang baik untuk menghindari kerugian pinjaman. Beberapa pinjaman tanpa kecuali menjadi tunggakan. Untuk meminimalkan kerugian, adalah penting untuk: a) mengembangkan sistem manajemen tunggakan yang memadai; dan b) memantau kualitas portofolio.

Manajemen Tunggakan

Dalam mengembangkan sistem manajemen tunggakan, pertimbangkan tujuh strategi berikut yang ingin menyeimbangkan incentives (wortel) dan penalti (tongkat):

- 1) **Budaya Kelembagaan.** Metode manajemen tunggakan yang menentukan adalah termasuk menyemai budaya kelembagaan yang meliputi toleransi nol terhadap tunggakan dan tindak-lanjut segera terhadap keterlambatan pembayaran. LKM juga dapat mengingatkan nasabah yang pernah mengalami keterlambatan pembayaran bahwa tanggal pembayaran cicilan sudah dekat.
- 2) ***Orientasi kepada nasabah.*** Langkah pertama bagi pengembangan budaya toleransi nol adalah mengkomunikasikan konsep tersebut kepada setiap nasabah begitu mereka menerima pinjamannya. Kurikulum untuk orientasi harus disiapkan bersama dengan grafik-grafik dan alat-bantu lainnya untuk menjelaskan secara mudah dan jelas persyaratan layanan yang disediakan, harapan kepada setiap nasabah dan prosedur yang akan diikuti dalam hal ada tunggakan.
- 3) **Insentif kepada Staf.** Mendorong keterlibatan staf dalam mencegah tunggakan melalui sistem insentif kepada staf merupakan sarana yang efektif. Seperti dibahas dalam Modul 19, sebagai syarat untuk memperoleh insentif keuangan LKM perlu menetapkan kriteria kualitas portofolio minimum, dan skema tersebut harus yang lebih besar kepada kualitas portofolio ketimbang kuantitas. Staf harus dibebani kredit macet dalam portofolionya selama jangka waktu yang cukup panjang (paling tidak 6 bulan) untuk menunjukkan bahwa ia bertanggung jawab atas keputusan kredit yang dibuatnya. Beberapa lembaga menggunakan insentif negatif, mewajibkan staf kredit membayar apabila ada kerugian kredit. Insentif nonkeuangan termasuk lomba antarcabang atau antarstaf kredit dan penghargaan khusus untuk karyawan berkinerja terbaik.
- 4) **Insentif kepada Nasabah.** Alasan utama nasabah melunasi hutangnya adalah untuk memperoleh pinjaman lain. Sebagai konsekuensi, insentif utama untuk memberi hadiah kepada nasabah yang berkinerja baik adalah akses kepada pinjaman berikutnya, yang sering berarti pinjaman yang lebih besar. Layanan yang disukai para peminjam ulang adalah suku bunga yang lebih rendah, persetujuan kredit yang lebih cepat dan akses kepada produk pinjaman lain seperti pinjaman musiman. Insentif berwujud lainnya adalah

pengembalian bunga. Sebagai contoh, BRI memberikan insentif pembayaran tepat waktu bagi nasabah yang membayar tepat waktu selama 6 bulan berturut-turut sebesar bunga 3 bulan selama periode tersebut. Dalam kenyataannya, BRI memungut denda keterlambatan pembayaran di muka kemudian mengembalikannya kepada nasabah yang membayar tepat waktu.

- 5) **Denda untuk Tunggalan.** Nasabah seharusnya didenda untuk keterlambatan pembayaran. Ini dapat berupa *fee* tunggakan dikaitkan dengan jumlah hari keterlambatan dan pembatasan kepada akses ke pinjaman berikutnya didasarkan atas kinerja pelunasan. Gambar 11.2 menunjukkan contoh jenis penalti semacam itu dari Alexandria Business Association di Mesir.

Gambar 11.2 Alexandria Business Association: Denda Tunggakan

Jumlah hari (kumulatif)	Sanksi
3 hari lebih terlambat (pinjaman pertama)	Pinjaman selanjutnya ditolak
<5 hari terlambat (pinjaman ulang)	Tidak ada konsekuensi
6 sampai 9 hari terlambat (pinjaman ulang)	Denda satu bulan bunga dan pinjaman selanjutnya jumlahnya tetap
10 hari lebih terlambat (pinjaman ulang)	Denda kedua satu bulan bunga dan pinjaman berikutnya kemungkinan besar ditolak

- 6) **Penegakan akad kredit.** LKM akan dengan cepat kehilangan kendali kepada kualitas portofolio apabila ia gagal untuk menegakkan pelaksanaan akad kredit. LKM tidak boleh mempunyai kebijakan dalam akad kredit bahwa ia tidak siap untuk memaksakan pelaksanaan akad. Nasabah harus diberitahu denda dan prosedur menangani tunggakan sebelum menerima pinjaman pertama, sehingga mereka tahu pasti apa yang akan dilakukan bila pinjaman mereka tertunggak. Sementara keringanan dapat dipertimbangkan bagi nasabah yang mau membayar tapi tidak dapat membayar, LKM harus merespons perilaku tidak kooperatif dari penunggak dengan meningkatkan tekanan. LKM harus punya kebijakan yang menetapkan respon yang meningkat kepada penunggak dan jeda waktu antara tiap tindakan. Sebagai contoh, dalam kasus kredit mikro perorangan respon pertama adalah mengujungi si penunggak sehari setelah tanggal pembayaran. Bila petugas kredit tidak dapat menerima pembayaran pada kunjungan yang bersahabat ini, kedua pihak akan menyetujui hari dan jam berikutnya (biasanya sehari atau 2 hari berikutnya).

Bila tenggat waktu tsb dilanggar, maka nada suara petugas kredit mulai dinaikkan. Bila kunjungan berikutnya tidak membawa hasil, manajer cabang dapat ikut serta. Keduanya bisa bermain peran, yang satu menunjukkan simpati kepada nasabah, yang lain mengambil garis keras—di tahap ini LKM belum bermaksud menindak si penunggak karena masih ada kemungkinan ini adalah ketidakmampuan untuk membayar. Apabila pembayaran



tetap tidak dilakukan, LKM harus mulai “mengencangkan sekrup”. Untuk pinjaman besar, manajer senior bisa turun tangan. Tindakan tambahan dapat berupa surat resmi, tekanan kepada penanda tangan pendamping dan pemberi referensi karakter, penyitaan agunan dan mungkin turun tangannya penegak hukum lokal. Manajemen tunggakan untuk pinjaman kelompok akan sedikit berbeda karena anggota kelompok lainnya ikut serta secara aktif dalam setiap .

- 7) ***Penjadwalan ulang.*** Mengingat rentannya kelompok sasaran, umum terjadi bahwa nasabah mau membayar tapi tidak dapat membayar. Setelah secara hati-hati menentukan bahwa itulah yang terjadi (kesimpulan bahwa nasabah bukan semata-mata membangkitkan rasa iba), adalah layak untuk menjadwalkan ulang beberapa pinjaman. Dalam keadaan mendesak dapat berupa perpanjangan jangka waktu pinjaman dan atau mengurangi jumlah cicilan. Studi kasus Grameen II di akhir bab ini menggambarkan pendekatan yang mentoleransi penjadwalan ulang dan menekankan pada insentif pembayaran ketimbang penalti disesuaikan dengan karakteristik kelompok sasaran yang rentan. LKM harus transparan di dalam penjadwalan ulang ini dan melaporkan portofolionya sesuai kenyataan. Indikator kualitas portofolio dan pencadangan kredit macet harus dibedakan antara pinjaman biasa dan yang dijadwal ulang.

Dalam menyusun kebijakan manajemen tunggakan, manajer senior dan direksi harus menetapkan **toleransi resiko kredit**. Untuk LKM baru yang beroperasi di wilayah di mana nasabah tidak familiar kepada kredit dari sumber resmi—atau terbiasa dengan hibah yang dikemas sebagai pinjaman—toleransi nol mungkin tepat. Pendekatan ini mengikuti logika bahwa kalau anda memberi satu inci, mereka akan mengambil satu mil; itu harus dirancang untuk membangun disiplin melunasi.

Begitu lembaga dan pasar tumbuh dewasa, dan keahlian staf sudah berkembang, LKM dapat mempertimbangkan untuk menyesuaikan toleransinya kepada resiko kredit. Misalnya, bila staf kredit tahu bahwa seorang peminjam mau membayar, tapi akan terlambat beberapa bulan, perlukah LKM melakukan semua langkah penagihan di atas? LKM harus membandingkan biaya pengendalian resiko dan penagihan dengan pendapatan berupa kerugian kredit yang lebih kecil. Jika 5-10% PAR akhirnya mengakibatkan 1-2% kerugian kredit, bijaksanakah memberikan waktu kepada nasabah untuk melunasi pinjamannya jika suku bunga dibebankan secara menurun? Bila suatu LKM memilih memberi waktu, harus diingat pengaruh menular yang mungkin terjadi pada pinjaman tanpa agunan. Bila nasabah merasa bahwa LKM menjadi lunak, beberapa orang mungkin mencoba mengambil keuntungan dari keadaan ini.

Pemantauan Resiko Kredit

Seorang manajer LKM paling tidak harus memantau rasio-rasio kualitas portofolio (lihat Kotak 11.3) secara bulanan – tapi untuk rasio yang paling sensitif, secara mingguan atau bahkan harian. Selain itu, manajer harus awas terhadap jumlah dan nilai pinjaman yang sudah dijadwalkan ulang, segmen pinjaman ini harus dipantau secara khusus.

Karena jumlahnya yang kecil-kecil, portofolio keuangan mikro tidak memiliki resiko konsentrasi sama halnya dengan bank tradisional, yang mempunyai kebijakan untuk meyakinkan bahwa pinjaman individual tidak merupakan porsi yang signifikan dari

portofolio. Meskipun begitu, LKM perlu memantau komposisi dan kualitas portofolionya per wilayah, sektor ekonomi, jumlah rekening dan jumlah pinjaman untuk mengurangi kerentanan lembaga terhadap ancaman dari luar yang mungkin mempengaruhi sebagian besar dari nasabahnya. Misalnya, apabila 25% dari portofolio dialokasikan ke petani kopi dan harga biji kopi jatuh, 25% dari portofolio akan menjadi beresiko.

Kotak 11.3 Rasio Kualitas Portofolio

Portofolio beresiko: rasio ini seyogianya dipakai sebagai indikator yang utama untuk memantau kualitas portofolio

Nilai saldo dari seluruh
pinjaman yang tertunggak
Nilai dari saldo pinjaman

Rasio kerugian pinjaman: menunjukkan besarnya pinjaman yang tidak kembali selama periode terakhir Jumlah yang yang tidak kembali selama periode terakhir

Jumlah yang dhapus-bukukan
Saldo pinjaman rata-rata

Rasio cadangan: menunjukkan kecukupan dari cadangan dalam hubungannya dengan portofolio

Cadangan Kerugian Pinjaman
Nilai dari saldo pinjaman

Untuk lembaga yang berminat untuk melakukan evaluasi yang komprehensif terhadap resiko yang terkandung dalam portofolionya, *MicroSave* dan Micro-Finance Consulting Group yang berpusat di India telah mengembangkan Loan Portfolio Audit Toolkit yang pasti berguna bagi para manajer. Piranti ini membimbing kaji ulang sistem dan prosedur LKM juga pengendalian intern untuk menekan resiko kredit. Ia juga menjelaskan metodologi dasar tentang bagaimana menyusun audit portofolio pinjaman dan menyediakan serangkaian checklist yang dapat digunakan untuk melakukan audit.

Pesan Utama

1. Untuk kredit mikro, karakter adalah faktor paling utama dalam menilai kelayakan kredit.
2. LKM harus membantu staf lapangan mengembangkan intuisinya dalam menilai karakter dengan menganalisis karakteristik umum dari penunggak.
3. Begitu jumlah pinjaman menjadi besar, pengendalian resiko kredit perlu bergeser dari pendekatan lunak, seperti peminjaman berdasar karakter dan agunan pengganti, ke arah pengendalian yang lebih ketat seperti kapasitas usaha dan barang berujud..
4. Alasan utama nasabah melunasi kreditnya adalah akses ke pinjaman berikutnya.
5. LKM harus memantau resiko kredit yang berkaitan dengan berbagai segmen pasar di dalam portofolio pinjamannya.

⁶ Manajemen tunggakan untuk pinjaman kelompok akan sedikit berbeda karena anggota kelompok lainnya ikut serta secara aktif dalam setiap



Studi Kasus: Memikirkan Kembali Budaya Pelunasan pada Grameen II

Pada tahun 2002, Grameen Bank menyelesaikan kaji ulang seluruh jenis produk dan layanannya, termasuk metode peminjaman. Setelah 25 tahun menambah dan mengurangi menu produk, Dr Yunus dan teman-temannya memutuskan bahwa telah waktunya membuat perubahan menyeluruh agar produk dan jasa Grameen Bank lebih bermanfaat bagi anggota yang lebih miskin terutama mereka yang sedang mengalami kesulitan. Bukannya menyiapkan satu paket besar dari berbagai jenis produk masing-masing dengan aturan dan perundangan khusus, Grameen II mengkonsolidasikan lebih dari sedosin produknya menjadi tiga kelompok: pinjaman dasar, pinjaman flexi dan pinjaman usaha.

⁷ Sebetulnya ada produk pinjaman ke empat, pinjaman perumahan, tapi ini tidak terpengaruh oleh transisi ke Grameen II; di bawah Grameen II juga ada perubahan signifikan atas produk tabungan, tapi tidak dibahas di sini

Grameen II dirancang untuk menanggulangi kekakuan dari produk-produk pokok terdahulu, yang menjadi penting terutama setelah banjir besar pada tahun 1998 yang menimpa banyak anggotanya. Kelemahan utamanya adalah bahwa para anggota harus mengikuti jadwal angsuran yang ketat dalam peminjaman dan pembayaran, dan menurut Dr Yunus, “bila sekali anggota keluar dari jadwal yang ditentukan maka akan susah baginya untuk kembali”.

Oleh karena itu, Grameen, setelah melalui dialog panjang dengan pegawai dan anggota dan uji coba yang memadai, menghasilkan tiga jalur pendekatan: “jalan utama” (pinjaman dasar), “jalan antarkota” (pinjaman usaha) dan “jalan desa” (pinjaman flexi) sebagai suatu strategi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda-beda. Untuk semua jenis pinjaman, lingkungan dan sistem penyaluran tidak berubah – anggota tetap meminjam dan membayar melalui pertemuan kelompok yang terdiri dari lima bersama-sama beberapa kelompok lain (pusat) pada pertemuan mingguan yang dipimpin oleh seorang pegawai Grameen. Namun, produk pinjaman dan metode pendekatan terhadap manajemen pengendalian resiko sama sekali berbeda.

Dari luar, jenis pinjaman dasar yang baru – “jalan utama” – mirip dengan jenis pinjaman lama pada umumnya. Tidak diperlukan jaminan, tetapi dibutuhkan persetujuan dari kelompok dan pusat kelompok bahwa pinjaman dapat dibayar melalui angsuran mingguan. Namun, bila pinjaman pada umumnya berjangka waktu 50 minggu, pinjaman dasar dapat berjangka tiga bulan atau 3 tahun (atau di antara keduanya). Pinjaman pertama berjumlah 5000 Taka, sedang pagu pinjaman selanjutnya tergantung kepada kinerja pembayaran perorangan atau kelompok – jumlah pagu pinjaman akan turun bila kinerja pembayaran tidak memuaskan. Pada saat ini juga telah dimungkinkan untuk menentukan jumlah cicilan yang berbeda dari minggu ke minggu dengan mempertimbangkan perubahan musim (sebelumnya jumlah cicilan

⁷ Sebetulnya ada produk pinjaman ke empat, pinjaman perumahan, tapi ini tidak terpengaruh oleh transisi ke Grameen II; di bawah Grameen II juga ada perubahan signifikan atas produk tabungan, tapi tidak dibahas di sini

sama setiap minggunya), meskipun sejauh ini, baru beberapa anggota yang merasa diuntungkan dengan pilihan ini (terutama karena ini tidak dipromosikan oleh petugas kredit). Barangkali satu perubahan yang terkenal adalah opsi “tumpang atas” (*top-up*) – di mana anggota yang telah menyicil setengah dari periode pinjaman 12 bulan atau lebih, dapat meminjam kembali sebanyak jumlah angsuran yang telah dibayarkannya dan periode pinjamannya diperpanjang sehingga jumlah cicilannya tidak berubah.

Peminjam dapat keluar dari jalan utama ke “jalan antarkota”, untuk mendapatkan jumlah pinjaman yang lebih besar berdasarkan catatan cicilannya, sisa tabungan (tabungan tidak diwajibkan) dan kesehatan usahanya – si peminjam harus menunjukkan bahwa dia mempunyai usaha yang lebih besar sehingga dapat menyerap tambahan jumlah pinjaman tersebut. Tidak ada batasan waktu yang tetap bagi pinjaman usaha, tetapi akan lebih baik bila mempunyai saldo tabungan yang cukup banyak (termasuk uang pensiun) dan kartu anggota yang berstatus emas (yaitu kartu yang menunjukkan bahwa pemegangnya membayar cicilan tepat waktu selama periode lima tahun). Jenis pinjaman ini kelihatannya telah berkembang dan dikenal di kalangan staf dan nasabah.

“Jalan pedesaan” tidak terlalu sering dilewati. Pinjaman flexi merupakan pinjaman dasar yang telah dijadwal ulang karena peminjamnya mengalami kesulitan dalam melunasinya. Grameen menyadari bahwa kesulitan dalam pembayaran merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Apabila peminjam mengalami kesulitan pembayaran, mereka dapat berpindah dari “jalan utama” ke “jalan pedesaan” yang berarti bahwa mereka setuju untuk memperbaharui jangka waktu dan jumlah cicilan pinjaman. Apabila peminjam dapat melunasi pinjamannya dengan jumlah dan jangka waktu tersebut, maka si peminjam dapat kembali ke “jalan utama” dengan jumlah pagu pinjaman lebih kecil. Perhatian lebih difokuskan kepada insentif (berupa pinjaman lanjutan) ketimbang hukuman berupa tekanan kelompok yang bersifat problematis dalam sistem Grameen sebelumnya. Produk ini telah biasa digunakan selama masa transisi menuju Grameen II dalam membantu peminjam yang sebelumnya mempunyai masalah untuk kembali ke jalur yang tepat. Namun saat ini metode tersebut jarang dilakukan karena petugas kredit yang konservatif enggan untuk mempromosikannya. Sebagai tambahan, opsi “tumpang atas”, dan kenyataan bahwa anggota sekarang boleh mengakses tabungan mereka, berarti bahwa peminjam mempunyai piranti untuk mengatasi masa-masa sulit di samping menjadwalkan ulang pinjamannya.

Meskipun pelaksanaan Grameen II masih agak baru, tapi kelihatannya menjanjikan. Beberapa fitur baru (seperti, opsi *top-up*, pinjaman usaha dan tabungan yang boleh diambil) telah dilaksanakan, dan produk lain yang fleksibel akan menyusul. Seperti pendekatan lama, metodologi Grameen II dibuat berdasarkan kepercayaan kepada karakter nasabahnya: orang miskin selalu membayar hutangnya. Sekarang, dengan pendekatan yang baru, dimungkinkan untuk menguji pendapat tersebut

Studi kasus ini diambil dari

~ beberapa *MicroSave* Briefing Notes oleh Stuart Rutherford.



Bacaan yang dianjurkan:

- ▶ Campion, A. 2000. *Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions* (Washington, DC, MicroFinance Network).
- ▶ Churchill, C. 1999. *Client-focused lending: The art of individual microlending* (Toronto, ON, Calmeadow, PACT Publications).
- ▶ Rosenberg, R. 1996a. *Measuring microcredit delinquency: Ratios can be harmful to your health*, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).

12. ■ Kecurangan Staf dan Resiko Keamanan

Semua LKM pada saat-saat tertentu akan mengalami kecurangan yang dilakukan oleh karyawannya, yang barangkali bekerjasama dengan nasabah. LKM mungkin juga mengalami pencurian. Di mana ada uang, kecurangan dan pencurian ada di sekitarnya. Para manajer sebaiknya tidak berasumsi bahwa mereka dapat mengenyahkan kejahatan-kejahatan ini, namun, melalui pengendalian yang tepat mereka dapat mengurangi tingkat kerawannya.

Modul ini terdiri dari bagian-bagian berikut:

1. Siapa yang melakukan kecurangan
2. Jenis-jenis kecurangan
3. Metode menghindari kecurangan
4. Metode mendeteksi kecurangan
5. Menyikapi kecurangan
6. Mengurangi resiko keamanan.

12.1 Siapa yang Melakukan Kecurangan?

Sebelum memikirkan bagaimana menghindari, mendeteksi dan merespons penyelewengan, sebaiknya manajer memperkirakan siapa saja yang dapat melindungi lembaganya. Bertolak belakang dengan yang umumnya dipercayai, kecurangan tidak secara khusus dilakukan oleh karakter setan yang disewa untuk mencuri di lembaga lain. Tetapi, ini dilakukan oleh orang-orang biasa yang melakukan penipuan: petugas kredit, teller, kurir, akuntan, manajer keuangan, auditor internal, manajer cabang, dan bahkan CEO. Petugas kredit adalah orang yang mungkin terlibat di kebanyakan kasus penipuan, meskipun jumlah uang yang hilang biasanya tidak terlalu besar. Hanya sedikit terjadi penipuan di level manajer, mereka cenderung terlibat dengan jumlah uang yang lebih banyak. (Valenzuela, 1997a).

Penelitian dalam industri perbankan menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat penipuan adalah mereka yang dipekerjakan oleh bank yang mereka tipu selama bertahun-tahun. Mereka biasanya orang-orang nonteknis, staf yang berwenang yang tidak mempunyai permasalahan dalam riwayat pekerjaannya. Biasanya mereka menggunakan perintah komputer untuk menipu dan melakukannya pada saat jam kerja (Trinkler, 2005).

Satu hal yang perlu diketahui adalah bahwa orang-orang yang melakukan kecurangan biasanya percaya bahwa mereka berhak melakukan itu (American Institute of Certified Public Accountants, 2003). Hal ini mempunyai implikasi penting untuk LKM karena mereka berupaya untuk melindungi diri mereka dari kecurangan. Selama LKM dapat menyewa staf yang percaya kepada misi organisasi, menjaga momentum dalam mencapai misi tersebut, dan memperlakukan staf sedemikian rupa sehingga mereka merasa dihormati, diperhatikan dan diberi kompensasi yang layak, kecurangan akan menjadi masalah yang lebih kecil

Modul ini mengacu kepada

- Churchill and Coster (2001).



12.2 Jenis-jenis Kecurangan

Langkah pertama ke arah pencegahan dan pendeteksian kecurangan adalah menemukan jenis-jenis kecurangan yang mungkin terjadi dan mengetahui titik-titik rawan organisasi. Sebagai contoh, suatu analisis terhadap proses peminjaman mungkin mengungkap jenis-jenis kecurangan yang ditegaskan dalam Tabel 12.1. Dengan menggolongkan kecurangan ke dalam kategori semacam itu akan memungkinkan manajer untuk mempertimbangkan dengan saksama di mana titik paling rawan organisasi mereka.

Tabel 12.1. Contoh Kecurangan dalam Perkreditan Mikro

Pencairan	Pelunasan	Agunan	Pelunasan
• Staf kredit mencairkan pinjaman untuk peminjam fiktif • Kasir memberikan pinjaman untuk dirinya sendiri • Staf kredit menarik "fee" tidak resmi waktu pengajuan pinjaman	• Staf kredit mengumpulkan pembayaran, mengeluarkan kuitansi, tapi tidak menyerahkannya ke kantor • Agen yang mengumpulkan pembayaran tidak menyerahkannya pada waktunya • Staf kredit mengutip fee tunggakan yang tidak resmi	• Staf kredit mengambil agunan tapi tidak menyimpannya di gudang LKM • Penjaga toko mengambil sebagian agunan dan menutupinya dengan membuat pencatatan palsu di buku gudang	• Tabungan wajib tidak sampai ke tangan nasabah, dan peminjam lupa menanyakannya • Staf kredit menagih pinjaman yang sudah dihapus-bukukan secara resmi

Kecurangan dalam keuangan mikro tidak terbatas pada kegiatan peminjaman. Kenyataannya LKM bahkan lebih rentan kepada kecurangan terkait dengan tabungan karena lebih susah dideteksi. Kecurangan dapat pula dalam pengelolaan kantor cabang, seperti penyalahgunaan kas kecil, bukti palsu untuk penggantian uang transpor dan imbalan dari kontrak pengadaan barang.

12.3. Pencegahan Kecurangan

Pengawasan intern mencakup kombinasi dari kebijakan dan prosedur "keras" maupun pendekatan "lunak" yang dirancang untuk menciptakan budaya yang bebas dari kecurangan. Tantangan utama dalam merancang aparat pengawasan intern adalah efektivitas biayanya. Pendekatan keras umumnya digunakan untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan karyawan sendiri, tapi umumnya tidak efektif-biaya bila berupaya mengurangi resiko yang disebabkan **kolusi** di antara karyawan atau berasal dari **perintah manajemen**. Yang terakhir ini terjadi ketika pejabat tingkat tinggi menggunakan wewenangnya untuk memerintahkan pegawai bawahan melanggar kebijakan pengawasan atau prosedur yang memungkinkan

si pegawai tinggi melakukan kecurangan. Suatu contoh adalah seorang manajer keuangan minta kasir memberikan kunci brankas untuk alasan yang dibuat-buat. Resiko kecurangan yang berasal dari kolusi dan perintah manajemen biasanya dikurangi dengan pengawasan lunak, seperti tekanan kuat kepada kode etis, kesadaran pengawasan tingkat tinggi, lingkungan di mana komunikasi terbuka bebas, dan tindakan tegas kepada siapapun yang melakukan kecurangan.

Dalam mencegah kecurangan keuangan mikro, pertimbangkan 9 kategori dari pengawasan operasional yang khususnya relevan bagi kegiatan tabungan dan pinjaman berikut ini:

- | | |
|---|---|
| a) Kualitas portofolio yang baik | f) Komite kredit |
| b) Produk yang sederhana dan transparan | g) Penanganan kas |
| c) Kebijakan sumberdaya manusia | h) Pengawasan agunan |
| d) Budaya kelembagaan | i) Hapus-buku dan kebijakan penjadwalan ulang |
| e) Pendidikan nasabah | j) Manajemen kantor |

a) Kualitas Portofolio yang Bagus

Bila hanya ada beberapa pinjaman yang menunggak, kemungkinan LKM mengalami kecurangan dalam perkreditan akan berkurang secara signifikan. Tapi bila pinjaman banyak yang menunggak, dan sistem manajemen tunggakan keberatan beban, maka pinjaman bermasalah mungkin tidak terdeteksi untuk jangka waktu relatif lama, sehingga akan melahirkan lebih banyak lagi pinjaman bermasalah.

b) Produk yang Sederhana dan Transparan

Bila produk dan sistem penyaluran sederhana dan singkat, maka jalan ke arah perlunya pencegahan kecurangan akan lebih panjang. Begitu organisasi menjadi lebih kompleks dan mendiversifikasi layanannya, akan lebih banyak kecenderungan bahwa kecurangan akan berkembang. Kecurangan memerlukan perhatian khusus pada LKM di mana petugas kredit mempunyai wewenang yang menentukan, seperti menetapkan jumlah pinjaman, menerima agunan dan menetapkan suku bunga. Dalam hal ini, LKM harus menyeimbangkan antara sikap responsif dan menyesuaikan layanan dengan kebutuhan nasabah dengan kekhawatiran bahwa hal ini akan membawa organisasi ke arah kecurangan

Satu bidang kerawanan adalah kewenangan petugas lapangan untuk mengenakan **fee tunggakan**. Beberapa LKM membebaskan fee tunggakan untuk pembayaran yang terlambat tapi membebaskan fee bila nasabah mempunyai alasan yang kuat atas keterlambatannya. Konsekuensinya, sukar untuk memantau apakah fee telah dibayar atau dikantongi, atau apakah secara tetap tidak diberlakukan, sehingga fee tidak mencapai tujuannya. Untuk mengurangi terjadinya kecurangan, LKM harus menetapkan bahwa fee wajib dikenakan apa pun juga alasannya, atau mencari jalan lain untuk mendenda peminjam yang terlambat seperti dengan memberikan insentif bagi yang membayar tepat waktu.

¹⁰ Bolivia meruakan peringkat ke-122 dari 145 negara dalam daftar Transparency International Corruption Perception Index 2004 (www.transparency.org/cpi/2004/cpi2004.en.html)



c) **Kebijakan Sumberdaya Manusia**

Kebijakan sumberdaya manusia (SDM) dari LKM berfungsi sebagai pengendali potensial untuk mencegah penggunaan yang salah dari aset, misalnya:

- **Perekrutan.** LKM harus menggunakan mekanisme penyaringan staf, seperti tes kepribadian dan referensi dari pegawai, untuk memastikan bahwa mereka merekrut warganegara yang baik. Mereka juga harus melakukan pengecekan latar belakang.
- **Pelatihan.** Aspek menentukan dalam memperkerjakan pegawai baru adalah mengindoktrinasi mereka ke dalam budaya lembaga, mempromosikan nilai-nilai inti organisasi tentang kejujuran dan integritas, dan mendemonstrasikan kebijakan toleransi-nol dalam kaitannya dengan kecurangan dengan memberi contoh pegawai yang jatuh karena tak tahan godaan dan menderita menerima akibatnya.
- **Kompensasi.** Pegawai yang merasa tidak menerima kompensasi yang cukup kecil kemungkinannya melaksanakan tanggung jawabnya dengan tuntas dan detail. Mereka juga besar kemungkinannya melakukan kecurangan, khususnya bila uang yang mereka tangani merupakan jumlah gaji berbulan-bulan atau bertahun-tahun. Gaji yang kompetitif merupakan kendali preventif yang kuat untuk meredam perilaku curang.
- **Pemberhentian.** Kekhawatiran pegawai akan konsekuensi apabila kinerjanya tidak memuaskan juga merupakan kendali preventif bagi kecurangan staf. LKM harus mengirim pesan yang jelas bahwa pegawai akan segera diberhentikan, kehilangan sumber penghasilan dan manfaat yang berharga, dan akan dihadapkan ke pengadilan (bila mungkin) apabila ia melakukan kecurangan. Tindakan cepat dan permanen sebagai respon terhadap perbuatan curang walau yang berkonsekuensi paling kecil sekali pun, mengirim pesan kepada pegawai bahwa LKM tidak akan mentoleransi kecurangan apa pun juga.

d) **Budaya Kelembagaan**

Auditor internal tidak menemukan banyak kecurangan, tapi mitra kerja sebaliknya. Memanfaatkan sepenuhnya fakta ini, LKM yang baik menciptakan budaya di mana staf berkeyakinan bahwa kecurangan tidak dapat diterima dan sangat pasti akan dilaporkan. Prodem menggunakan slogan, “Bahkan tidak segelas air” untuk memberlakukan pesan bahwa stafnya harus tidak menerima suap atau imbalan dari nasabah, dan bahwa organisasi tidak akan menerima ketidak-jujuran atau kecurangan bentuk apa pun, walau yang tidak signifikan sekali pun. Staf menerima slogan tersebut dan ikut bangga pada upaya lembaganya untuk tampil beda di negara yang terkenal korup³

e) **Pendidikan Nasabah**

Memberitahu nasabah tentang hak dan tanggung jawab mereka di dalam proses peminjaman merupakan pengendalian preventif yang menentukan. Karena nasabah banyak yang buta huruf dan /atau kurang berpendidikan, mereka rentan untuk ditipu oleh staf kredit dan

untuk tidak melakukan kesalahan di dalam proses peminjaman. Resiko ini problematis karena pentingnya hubungan staf kredit dan nasabah bagi keberhasilan akhir LKM. Jadi, pengendalian pokok untuk menghindari kesalahan dan kecurangan potensial adalah dengan mendidik secara aktif nasabah mengenai hak dan tanggung jawabnya, termasuk:

- Minta kuitansi resmi yang bernomor urut setiap uang atau agunan pindah tangan
- Hanya memberi dan menerima uang dari pegawai LKM yang ditunjuk—bila mungkin, seharusnya kasir
- Mengetahui saluran yang tepat untuk menyampaikan keluhan dan perhatian.

Kampanye yang disosialisasikan dengan baik lewat publikasi mengenai hal ini tidak hanya mendidik nasabah, tapi juga membuat pegawai berpikir dua kali apabila mau mengambil keuntungan dari nasabah. Dalam program pinjaman-kelompok, hal ini dapat dilaksanakan lewat **orientasi kelompok** mengenai isu ini kepada nasabah baru yang ikut program

f) Komite Kredit

Komite kredit tidak hanya berperan penting dalam mengurangi resiko kredit, tapi juga elemen penting dari integritas operasional dan strategi pencegahan kecurangan. **Setiap pinjaman harus disetujui oleh paling tidak 2 orang.** Untuk kredit kecil, ditandatangani oleh staf kredit dan manajer cabang. Manajer cabang harus melakukan tanggung jawab ini secara serius. Ketika mengkaji ulang permohonan kredit, manajer cabang meyakinkan bahwa itu sesuai dengan kebijakan LKM dan tidak mengandung informasi yang tidak beralasan, misalnya tingkat pendapatan bulanan yang tidak realistis. Untuk mengurangi kemungkinan si petugas kredit menciptakan nasabah “fiktif”, manajer cabang harus menemui semua pemohon, kalau bisa sebelum mereka menerima pinjaman. **Wewenang tingkat memutuskan kredit** juga mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Tingkat kewenangan misalnya sebagai berikut:

Pinjaman di bawah \$500	Dua tanda tangan: staf kredit dan manajer cabang
Pinjaman antara \$500 dan \$2.000	Tiga tanda tangan: Dua yang disebut sebelumnya plus ketua komite kredit yang berasal dari luar
Pinjaman di atas \$2.000	Lima tanda tangan: Tiga yang disebut sebelumnya plus manajer operasi dan seorang anggota dewan direksi

Dengan begitu, bila manajer cabang dan petugas kredit berkolusi, mereka hanya akan bisa mencuri \$500 untuk setiap kali.

Setiap orang yang menanda tangani sebuah permohonan pinjaman harus menyadari arti dari tindakan tersebut. Terlalu sering, orang menanda tangani permohonan, bukti pembukuan



atau dokumen lainnya dengan tidak serius. Kadang kala pejabat senior bahkan tidak tahu apa yang ditanda tangannya karena terlalu banyak yang harus disetujui. Perilaku ini bertentangan dengan tujuan. Bila suatu organisasi menderita “penandatanganan buta”, ia perlu melihat kembali tingkat wewenang yang ada.

Bila 5 tanda tangan memberikan proteksi yang lebih besar daripada 2, mengapa LKM tidak mengharuskan 5 tanda tangan saja bagi semua pinjaman? Seperti manajemen resiko lainnya, strategi pencegahan kecurangan harus menyeimbangkan biaya untuk meminimalkan kecurangan dengan keinginan untuk mengurangi kerawanan kepada resiko. Semakin banyak orang terlibat dalam proses evaluasi permohonan kredit, semakin mahal biaya untuk memberikan pinjaman. Karena jumlah pinjaman terkecil hanya menghasilkan pendapatan sedikit, perusahaan akan rugi bila 5 orang harus menevaluasi permohonan kredit. Untuk mengurangi biaya persetujuan kredit beberapa menetapkan tingkat memutus yang berbeda untuk tiap manajer cabang, tergantung pada tingkat senioritas dan kualitas portofolio mereka.

Faktor lain yang menentukan wewenang memutus adalah kualitas layanan nasabah. Semakin banyak orang terlibat dalam proses evaluasi, semakin lama waktu untuk mengedarkan permohonan kredit. Agar LKM dapat menyediakan layanan dengan cepat, ia harus memotong lapis persetujuan yang tidak perlu.

g) Mengelola Uang Tunai

LKM menghadapi resiko terbesar salah pemberian ketika uang berpindah tangan, seperti ketika pinjaman dicairkan, angsuran dibayar dan tabungan disetorkan ke rekening tabungan. Inilah 12-langkah proses untuk mengurangi **resiko salah pemberian dalam pencairan pinjaman**. Apabila pencairan dilakukan oleh bank atau ke rekening nasabah, beberapa modifikasi diperlukan.

1. Gunakan formulir akad kredit yang standar, dicetak lebih dulu dan diberi nomer lebih dulu, diperiksa dan disetujui oleh penasihat hukum lokal.
2. Siapkan akad kredit dalam tripliket, simpan satu kopi di cabang, satu untuk peminjam dan kirim satu ke bagian akunting
3. Akad kredit harus memuat nama peminjam dan nomer kartu pengenalan, nomer khusus pinjaman, jumlah pinjaman, suku bunga, jadwal pelunasan, deskripsi agunan (jika dipersyaratkan), definisi tentang keterlambatan membayar dan penalti untuk keterlambatan membayar.
4. Akses kepada akad kredit kosong harus dibatasi dan dijaga ketat.
5. Bagian Akunting menentukan apakah akad sudah diselesaikan dengan layak. Jika ya, Akunting menyiapkan dan menyetujui slip pencairan, dan memberikannya kepada kasir bersama dengan kopi dari akad kredit.
6. Sebelum mencairkan, kasir mencocokkan jumlah pinjaman pada akad kredit dengan jumlah yang dicairkan dalam slip, dan menentukan apakah akad kredit memuat tanda tangan yang diperlukan.
7. Kasir menyiapkan dalam duplikat, kuitansi resmi yang telah diberi nomer, memuat tanggal, jumlah, nama penerima dan tanda tangan.
8. Kasir mengambil satu kopi kuitansi pencairan dan memberi satu kopi lainnya kepada penerima pembayaran.

9. Bila melakukan pencairan kepada peminjam, kasir memeriksa bukti bahwa si calon penerima adalah peminjam yang namanya tertera di akad kredit dengan memeriksa kartu identitas yang ada fotonya dan/atau membandingkan tanda tangan penerima dengan tanda tangan yang ada di akad kredit.
10. Bila pengawasan tandingan tidak berjalan untuk mengurangi resiko kasir yang menangani pencairan pinjaman dan melakukan pembayaran sendirian, maka secara bulanan, seorang akuntan harus membandingkan tanda tangan penerima pembayaran dengan tanda tangan peminjam dalam akad kredit.
11. Bila kasir mencairkan pembayaran kepada seorang agen yang kemudian akan menyerahkannya kepada peminjam, pencairan tersebut dicatat sebagai uang muka kepada agen. Uang muka tsb diselesaikan ketika agen menyerahkan bukti pencairan yang memuat jumlah pinjaman dan penanda tangan yang benar kepada bagian akunting.
12. Akuntan tidak boleh mempunyai akses kepada uang, dan kasir tidak boleh punya akses untuk mengubah catatan pembukuan.

Untuk mengurangi resiko penyimpangan dan **kecurangan dalam proses pelunasan**, pertimbangkan rencana tujuh-butir berikut:

1. Agen yang menagih angsuran menyiapkan kuitansi pembayaran dalam tripliket, memuat tanggal, jumlah, serta tanda tangan pembayar dan agen.
2. Agen menahan 2 kopi dan memberikan satu untuk si pembayar.
3. Agen menyetorkan uang ke rekening yang ditunjuk secara tepat waktu. LKM harus punya kebijakan ke mana dana disetor dan definisi “tepat waktu”.
4. Agen minta slip setoran yang memuat tanggal, jumlah dan tanda tangan orang yang menerima uang untuk setiap penyetoran.
5. Agen menyerahkan ke bagian akunting satu kopi kuitansi dari angsuran yang diterima dari peminjam dan slip setoran angsuran ke rekening yang ditunjuk.
6. Staf akunting mencocokkan jumlah dari slip setoran dengan jumlah kuitansi dari angsuran peminjam, dan membukukan bunga dan hutang pokok berdasarkan akad kredit dan jumlah pembayaran dari kuitansi penerimaan angsuran dari peminjam.
7. Staf akunting merekonsiliasi jumlah uang yang disetorkan berdasarkan catatan bank dengan kas yang diterima berdasarkan catatan akunting secara bulanan.

LKM yang menyediakan layanan **simpanan sukarela** lebih rawan terhadap kecurangan. Hal ini sebagian disebabkan banyaknya transaksi, juga karena jumlah setoran dan frekuensinya tidak dapat diduga. Lain halnya dengan angsuran pinjaman, di mana LKM tahu berapa dan kapan akan diterima, sehingga kalau jumlah dan tanggal tidak sesuai yang diharapkan, dapat diselidiki. Rekening tabungan tidak punya isyarat peringatan dini, karenanya penting sekali mengurangi potensi resiko kecurangan simpanan karena bisa menurunkan kepercayaan masyarakat kepada lembaga.

Untuk mengendalikan kecurangan penabungan, nasabah harus punya catatan (buku tabungan) yang harus disimpan di tempat yang aman. LKM harus punya specimen tanda tangan dan satu kopi dari identitas nasabah. Tanda tangan di slip setoran/penarikan perlu dicocokkan dengan yang ada di buku tabungan dan catatan LKM. Pengecekan yang lebih ketat atas penarikan berjumlah besar perlu direkomendasikan.



h) Pengendalian Agunan

Bila suatu LKM menjamin pinjamannya dengan agunan, ia rawan terhadap potensi penyimpangan dan kecurangan dalam pengumpulan, penyimpanan dan pengembalian agunan. Staf yang ditunjuk mungkin mengumpulkan agunan tapi tidak disimpan di tempat penyimpanan yang ditentukan, atau mengumpulkan jenis yang salah dari agunan, atau tidak mengumpulkan sama sekali. Resiko terkait dengan agunan dapat dikurangi dengan:

- Kebijakan dan prosedur mengenai kapan memerlukan agunan, apakah menguasai agunan atau membolehkan peminjam tetap menguasainya, di mana menyerahkan atau menyimpan agunan, dan bagaimana menilai agunan.
- Pemeriksaan agunan secara berkala oleh staf kredit untuk mengecek kerusakan, bila peminjam tetap menguasai agunan. Akad kredit harus memuat keterangan rinci mengenai agunan serta nomor seri atau nomor identifikasi lain dari barang, dan melarang barang dijual tanpa pemberitahuan lebih dulu kepada petugas kredit.
- Prosedur pengembalian agunan kepada peminjam setelah pelunasan penuh dari pinjaman.
- Prosedur untuk meningkatkan kemungkinan bahwa likuidasi agunan adalah pada harga yang terbaik, dan bahwa hasil dari likuidasi disimpan di bank.

Kotak 12.1 Perubahan Prosedur dan Kebijakan untuk Mengurangi Kecurangan di Mali

Suatu evaluasi internal atas sebuah LSM keuangan mikro di Mali yang menerapkan metode pinjaman kelompok menemukan perbedaan antara jumlah dana yang menurut kelompok telah disetorkan ke bank dan jumlah yang dilaporkan di rekening mereka. Penyelidikan lebih lanjut mengindikasikan bahwa orang-orang yang membawa uang dari desa ke bank telah mengantongi sejumlah uang.

Untuk mengurangi resiko kerugian keuangan bagi kelompok, LSM tersebut menerapkan prosedur baru yang mengharuskan si pembawa uang untuk melaporkan jumlah uang yang dibawa dua kali; pertama, di buku register di desa sebelum berangkat, dan, kedua, dengan minta tanda terima dari bank yang menerima penyeteroran. Untuk yang buta huruf, LSM tsb mewajibkan si pembawa uang melaporkan secara lisan kepada petinggi desa. Sebagai tambahan, LSM mengharuskan si pembawa uang adalah anggota kelompok, yang juga menghindari masalah kelompok perempuan menyerahkan uang kepada laki-laki di desa.

Sumber: diadaptasi dari Campion, 2000.

i) Kebijakan Hapus-Buku dan Penjadwalan Ulang

Bidang lain dari resiko adalah hapus-buku dan penjadwalan-ulang. Apabila LKM umumnya mempunyai kebijakan yang dianut dengan hati-hati dalam hal pembayaran pinjaman, mereka cenderung lebih longgar dalam menindak-lanjuti pinjaman tertunggak dan kepatuhan prosedur pada saat kesulitan pelunasan. Hapus-buku dan penjadwalan-ulang harus mengikuti prosedur yang sama seperti halnya pinjaman biasa: komite kredit harus membuat semua keputusan dan tanda tangan ganda diperlukan untuk mengotorisasi hapus-buku atau penjadwalan-ulang.

Di dalam proses hapus-buku ada dua kerawanan pokok dari kecurangan. Pertama, LKM

perlu meyakinkan bahwa itu adalah bukan penghapus-bukuan pinjaman yang curang. Untuk mengecek resiko ini, tiap orang yang terlibat dalam proses penyelamatan pinjaman tersebut harus mendokumentasikan langkah yang telah mereka ambil. Dokumen ini, dalam **buku manajemen tunggakan**, memaparkan bukti bahwa langkah yang perlu telah dilakukan oleh beberapa orang, dan bahwa itu memang pinjaman macet bukan pinjaman yang curang. Kedua, setelah pinjaman dihapus-bukukan LKM masih menghadapi kerawanan **pengumpulan sisa pinjaman oleh pegawai yang tidak berwenang**. Hal ini sering diatasi dengan menyerahkan pinjaman macet pada bagian terpisah atau penagih hutang eksternal yang mungkin menemukan upaya-upaya yang tidak berwenang.

j) Manajemen Kantor

Di samping kegiatan tabungan dan pinjaman, LKM juga rentan dalam transaksi keuangannya yang lain. Konsekuensinya, manajer perlu mengembangkan kebiakan yang jelas yang dapat mengurangi resiko kecurangan dalam mengelola kas-kecil, meremburs pengeluaran staf, mengelola pinjaman pegawai dan membeli peralatan dan masukan lain. Selanjutnya, banyak LKM yang rawan terhadap kecurangan dari senior manajer yang menegosiasikan kerjasama dengan bank, pemilik tanah dan pemasok lain. Komite audit atau pengendalian intern dari dewan direksi harus mengkaji-ulang dengan hati-hati kontrak-kontrak tersebut.

12.4 Pendeteksian Kecurangan

Strategi pencegahan yang paling baik di dunia adalah tidak bermaksud menghilangkan kecurangan. Hal ini sebagian disebabkan karena kebijakan-kebijakan mungkin dikesampingkan atau diselewengkan; dan sebagian lagi karena adanya upaya untuk menyeimbangkan biaya pengendalian dengan potensi terjadinya kecurangan, tiap organisasi pasti tetap akan punya wilayah yang rawan.

Kapan pun kecurangan timbul, itu menggambarkan dengan jelek seluruh LKM dan setiap orang yang bekerja di sana. Pendeteksian kecurangan oleh karenanya merupakan tanggung jawab yang tak tertulis dari semua anggota staf. Sekali sebuah organisasi mencapai suatu skala tertentu (sekitar 100 orang), sudah selayaknya mempunyai seorang auditor intern atau bagian audit intern.

Pendeteksian kecurangan mencakup empat elemen:

- Audit operasional
- Kebijakan penagihan pinjaman
- Sampling nasabah
- Keluhan nasabah

Audit Operasional

Setelah membangun pengawasan yang cukup, langkah pertama dalam pendeteksian kecurangan adalah meyakinkan bahwa pengawasan tsb dilakukan. Manajer keuangan mikro harus meyakinkan bahwa staf yang bekerja di bawahnya mematuhi kebijakan-kebijakan lembaga. LKM seyogianya mempertimbangkan audit operasional secara berkala untuk



mengkonfirmasi bahwa kebijakan-kebijakan telah dipatuhi. Jika kebijakan tidak diikuti, biasanya karena salah satu dari 3 alasan: 1) pegawai melakukan semacam akvitas kecurangan; 2) pegawai tidak tahu atau tidak mengerti tentang kebijakan tersebut; atau 3) pegawai merasa bahwa kebijakan tersebut tidak layak. Sehingga apabila suatu audit operasional dapat mendeteksi kecurangan, ia akan menemukan kebutuhan akan pelatihan staf maupun kebijakan tertentu yang perlu dievaluasi-ulang.

Audit operasional adalah kaji-ulang dari semua aktivitas operasional, prosedur dan proses, termasuk sumberdaya manusia, pengadaan, keuangan, sistem informasi dan kegiatan operasional lainnya. **Auditor intern** biasanya melakukan audit operasional karena mereka ingin punya pengalaman dengan operasi suatu organisasi dan akan siap menganalisis struktur dari operasi secara kritis. Apabila sebuah perusahaan **audit ektern** yang dipakai, manajemen harus hati-hati menjajaki tingkat pengalaman dan pengertiannya mengenai keuangan mikro, mengenai operasi dan audit operasional.

Untuk organisasi yang cukup besar sehingga perlu menyewa seorang auditor intern, penting untuk melapor kepada dewan direksi (atau komite audit), tidak ke manajemen. Tanpa kebebasan yang cukup dari manajemen, auditor tidak dapat melakukan kaji-ulang tujuan dari operasi LKM. Pelaporan ini juga untuk meyakinkan keterlibatan dewan dalam proses audit intern, dan ini memberi kredibilitas kepada auditor intern ketika ia melakukan tugasnya.

Kebijakan Penagihan Pinjaman

Ketika kebijakan penagihan pinjaman dipandang terutama sebagai respon terhadap resiko kredit, mereka juga punya peranan yang penting dalam deteksi kecurangan. Dengan melibatkan beberapa orang yang berbeda dalam proses penagihan, LKM tidak saja meningkatkan tekanan kepada nasabah, tapi juga membantu mengenali inti dari tunggakan. Bila staf kredit adalah orang satu-satunya yang berinteraksi dengan penunggak, dia dapat dengan mudah mengantongi pembayaran. Kotak 12.2 memberi contoh kebijakan penagihan tunggakan yang dirancang untuk mendeteksi situasi semacam itu.

Kotak 12.2 Kebijakan Penagihan Pinjaman

- Manajemen senior merumuskan kebijakan tertulis mengenai pinjaman yang terlambat dibayar, yang mencakup kapan melakukan upaya penagihan dan upaya apa yang dilakukan.
- Mereka yang terlibat dalam penagihan tidak boleh punya akses untuk mengubah catatan pembukuan.
- Staf kredit yang mengeluarkan pinjaman harus melakukan kunjungan penagihan yang pertama.
- Jika itu tidak berhasil, seorang agen lain (atau manajer cabang) harus melakukan kunjungan penagihan berikutnya.
- Jika kunjungan kedua juga tidak berhasil, seyogianya seorang yang lebih senior melakukan kunjungan ketiga. Ini merupakan pesan kepada nasabah bahwa perhatian lembaga sudah meningkat. Itu juga merupakan fungsi pengawasan yang penting karena personel yang belakangan dapat meyakinkan bahwa agen penagihan tidak mengantongi sebagian atau seluruh pembayaran yang terlambat.
- Semua kunjungan kepada nasabah dicatat dalam buku manajemen tunggakan (delinquency management log).

Sampling Nasabah

Aspek utama dari deteksi kecurangan adalah mengunjungi nasabah untuk mengecek apakah catatan mereka dan catatan LKM cocok. Mengingat jumlah nasabah yang banyak, auditor intern menggunakan **sampel nasabah secara selektif** untuk mengkonfirmasi saldo sehingga kunjungan bias kepada pinjaman yang curang. Sebagai contoh, seorang auditor intern mungkin menyeleksi semua nasabah dengan 3 angsuran tertunggak, 50% nasabah dengan 2 angsuran terlambat, dan 25% dengan dengan satu angsuran terlambat, juga sejumlah nasabah yang baru. Bila LKM menjadwalkan ulang pinjaman, auditor intern juga harus mengunjungi semua atau sebagian besar dari mereka.

Teknik sampling ini terutama menyeleksi nasabah yang menunggak, tapi penting juga untuk memasukkan nasabah yang pinjamannya lancar. Auditor intern mungkin menemukan perbedaan besar antara informasi dalam file nasabah dengan kenyataan di lapangan, yang bisa membawa lembaga ke arah resiko kredit atau kecurangan. Staf kredit mungkin juga menerima **imbalan** (*kickbacks*) untuk pinjaman yang tidak muncul di daftar tunggakan

Sampling selektif tidak mungkin dijalankan pada simpanan sukarela karena tidak ada tanda peringatan bahwa beberapa rekening lebih rawan terhadap kecurangan dibanding yang lain. Konsekuensinya, sampel **penabung** akan lebih besar daripada sampel peminjam.

Sebelum mengunjungi nasabah, auditor intern meneliti filenya untuk mengecek apakah dokumentasi sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan. Ketika mengunjungi nasabah, auditor intern membandingkan pencairan dan angsuran dari catatan LKM dengan catatan nasabah, termasuk saldo terbaru, jumlah dan tanggal tiap transaksi, dan agunan yang dijaminkan. Juga penting untuk membandingkan informasi di file dengan kenyataan, termasuk alamat, jenis usaha, tujuan pinjaman, ase, dll. Bila ada dokumentasi yang palsu, mungkin nasabah mengambil keuntungan dari staf kredit, atau mereka berkolaborasi memberikan pinjaman kepada seseorang yang tidak elijibel.

Walau kunjungan ini terutama adalah untuk audit intern, tapi dapat memenuhi fungsi lain seperti manajemen tunggakan, mengumpulkan keterangan tentang kepuasan nasabah dan tren pasar, dan menemukan kebutuhan pelatihan staf. Seorang auditor intern mungkin bukan orang yang terkenal dalam LKM, tapi dia dapat mengisi salah satu dari fungsi penentu bila tugasnya dirancang dengan tepat, jika ia mempunyai ketrampilan untuk memainkan peran ganda dan jika ia mengalokasikan banyak waktunya di lapangan.

Keluhan Nasabah

Walau nasabah LKM cenderung miskin dan tidak terpelajar, mereka tidak bodoh, dan mereka sering sadar bahwa seseorang berusaha mengambil keuntungan dari mereka. Masalahnya adalah bahwa mereka tidak selalu mempunyai daya untuk melakukan sesuatu, dan bahkan kalau mereka ingin melakukan sesuatu, mereka mungkin tidak tahu bagaimana caranya, karena kontak utama mereka dengan LKM mungkin adalah orang yang merupakan sumber masalah.

Metode lain yang penting untuk mendeteksi kecurangan, dan untuk meningkatkan layanan nasabah (lihat Modul 8), adalah dengan menciptakan suatu sistem keluhan dan saran yang menyediakan saluran komunikasi yang dapat dipakai nasabah untuk menyampaikan pendapatnya. Apabila mudah bagi nasabah untuk mengeluh, dan bila keluhannya dapat mem-by-pass kantor cabang setempat, akan dimungkinkan melaporkan kelakuan yang



dipertanyakan dari staf kredit atau petugas lain di lapangan. Apabila manajer cabang, manajer operasi atau auditor intern menyelidiki kelakuan ini, mungkin sekali terungkap aktivitas kecurangan.

12.5 Respon terhadap Kecurangan

Jika dicurigai terjadi suatu kecurangan, dalam banyak kasus LKM harus menonaktifkan orang yang terlibat, melakukan audit kecurangan dan menindak lanjuti dengan pengendalian kerusakan.

Audit terhadap Kecurangan (Fraud Audit)

Audit kecurangan, kadang kala disebut audit forensik, menentukan apakah penyimpangan telah terjadi, dan bila ya, seberapa besar (*magnitude*). Audit kecurangan umumnya merupakan perluasan dari prosedur audit biasa, seperti yang diusulkan oleh auditor dan disetujui oleh klien. Keputusan untuk melakukannya dilakukan dengan pertimbangan yang cukup. Dua faktor penting dalam keputusan ini adalah besarnya kecurangan dan cukupnya bukti kecurangan. Kecurangan yang menyangkut jumlah besar dengan bukti sedikit lebih memerlukan audit daripada kecurangan yang menyangkut jumlah sedikit dengan bukti yang cukup.

Audit kecurangan seharusnya dilakukan oleh auditor dengan pelatihan khusus di bidang forensic auditing. Berbeda dengan pendapat umum, kebanyakan auditor tidak pernah mendapat pelatihan mengenai hal ini.

Pengendalian Kerusakan

Apabila kecurangan ditemukeni, LKM perlu bergerak menuju mode pengendalian kerusakan. Agar terlaksana dengan cepat, organisasi harus mempertimbangkan rencana darurat yang dapat disiapkan dan diberlakukan apabila kebutuhan datang. Rencana darurat ini dapat mencakup elemen-elemen berikut:

- Apa tindakan yang akan diambil LKM terhadap si pelaku? (misalnya pemberhentian, tuntutan hukum, upaya menutup kerugian?)
- Bagaimana staf lain diberi tahu tentang adanya kecurangan?
- Pendekatan apa yang akan diambil organisasi terhadap nasabah yang menjadi korban?
- Bagaimana LKM mengubah mimpi buruk hubungan masyarakat ini menjadi suatu peluang pemasaran?
- Perubahan apa dalam pengendalian intern yang perlu dilakukan untuk mencegah berulangnya hal ini?

Beberapa LKM mensyaratkan pegawai barunya menempatkan jaminan keamanan, yang akan hilang apabila mereka melakukan kecurangan. Ini berfungsi sebagai penghambat kecurangan maupun sarana mengurangi kerentanan LKM terhadap kerugian, walau kebijakan ini tidak senada dengan budaya yang ingin dipromosikan organisasi. Pegawai juga kehilangan

jaminan keamanannya jika ia keluar dari organisasi dalam jangka waktu yang ditentukan, umumnya 12 sampai 24 bulan. Jika pegawai keluar lebih dulu, jaminan keamanannya dipakai untuk membayar pelatihan.

Adalah lazim bagi LKM untuk menyapu terjadinya kecurangan ke bawah karpet dan merahasiakannya. Pendekatan ini dapat merusak apabila gosip mulai merebak, yang pasti lebih jelek dari senyatanya. Gosip ini akan menimbulkan ketidakamanan yang signifikan di antara staf, nasabah dan masyarakat umum, dan kemungkinan menyebabkan kerusakan serius pada reputasi lembaga. Akan selalu lebih baik bersikap jujur dan menunjukkan pada nasabah bahwa anda merespon isu bagi kebaikan mereka dan bahwa organisasi telah belajar dari pengalaman dan sekarang akan lebih kuat karenanya.

12.6 Resiko Keamanan

Tantangan berat lain di luar kecurangan adalah kerawanan terhadap pencurian, api dan kerusakan lainnya. Resiko keamanan mempunyai 3 elemen pokok:

1. **Keamanan uang.** Setiap LKM yang memberi dan menerima uang langsung rawan terhadap pencurian. Mereka perlu meyakinkan bahwa kas dilindungi dari pencurian selama jam kerja, setelah jam kerja dan dalam perjalanan.
2. **Keamanan aset kantor.** Walau pencuri umumnya lebih suka uang tunai, itu bukannya aset satu-satunya yang rawan. LKM perlu yakin bahwa mereka melindungi komputer, mesin fax, fotokopi bahkan alat kantor seperti meja dan kursi, dari pencurian. Selanjutnya, aset dan informasi manajemen adalah rawan terhadap api dan bencana lainnya.
3. **Keamanan dari personel.** Staf yang menangani aset LKM juga rawan terhadap resiko keamanan, terutama bila mereka membawa kas atau peralatan dari satu ke lain lokasi. LKM seharusnya menetapkan kebijakan dan sistem untuk melindungi keselamatan pegawai, baik di dalam kantor dan di lapangan, dan membantu dalam hal terjadi kecelakaan atau kejahatan.

Pengendalian yang paling efektif untuk menjaga uang tunai adalah dengan tidak menanganinya. Banyak program keuangan mikro melakukan transaksi keuangannya (pencairan, pelunasan, tabungan) melalui bank lokal. Pengendalian ini mengurangi secara dramatis ancaman pencurian, tapi juga membatasi kemampuan LKM untuk menyediakan layanan yang berharga bagi nasabahnya. LKM dibatasi oleh lokasi bank, jam kerja mereka dan kesediaan mereka untuk memproses volume yang besar dari transaksi-transaksi kecil.

Untuk LKM yang menangani uang tunai, mereka seyogianya berkonsultasi dengan ahli keamanan lokal dan petugas bank mengenai pengawasan untuk mengurangi kerawanan terhadap pencurian. Respons yang pantas mungkin berbeda secara signifikan di antara cabang-cabang. Beberapa **tindakan pengamanan** yang dipertimbangkan termasuk brankas dengan sistem dua kunci, terali jendela, gerendel pintu, tameng untuk teller, pencahayaan interior dan eksterior, penjaga keamanan (bersenjata atau tidak), alarm keamanan dan kamera pemindai.

¹¹ Pegawai juga kehilangan jaminan keamanannya jika ia keluar dari organisasi dalam jangka waktu yang ditentukan, umumnya 12 sampai 24 bulan. Jika pegawai keluar lebih dulu, jaminan keamanannya dipakai untuk membayar pelatihan.



LKM juga mengurangi kerawanan melalui kebijakan likuiditas yang menetapkan jumlah maksimum uang tunai yang boleh disimpan di cabang setiap malam. **Kebijakan likuiditas** memerlukan sistem yang efektif untuk membawa uang ke pusat penyimpanan dan kemudian mengirimkan uang tunai secukupnya ke setiap cabang setiap pagi.

Sebagai tambahan dari sistem yang dirancang untuk melindungi uang tunai, LKM harus punya **register aktiva tetap**, yang memuat daftar semua aset perusahaan, deskripsinya, tanggal dan harga pembelian, dan nomer seri (bila ada). Auditor internal harus membandingkan peralatan yang ada di cabang dengan register aset untuk memastikan bahwa aset tidak ada yang diambil (untuk sementara atau selamanya).

LKM harus pula memiliki suatu sistem di mana informasi dilindungi dari kerusakan, pencurian atau hilang LKM dapat melindungi sistem informasi yang nonkomputer dengan menyimpan kopi duplikat di lokasi lain. Informasi dengan data dasar yang menggunakan komputer harus dibuat file *back-up*nya setiap hari dan menyimpannya di luar lokasi. Pengguna komputer harus diberi *password* perorangan dan diberi tingkat akses kepada sistem yang sebanding dengan posisi mereka. Secara umum, semakin dalam LKM menggunakan teknologi elektronik, semakin rawan informasinya terhadap resiko keamanan, dan lebih banyak perhatian dibutuhkan untuk merancang pengawasan, kebijakan dan prosedur untuk memitigasi resiko ini. Untungnya, semakin dalam suatu LKM terlibat Untungnya, semakin LKM menggunakan teknologi, semakin banyak opsi yang dimilikinya untuk melindungi data mereka (lihat Kotak 12.3).

Kotak 12.3: Menggunakan Teknologi untuk Memitigasi Resiko Keamanan

Sebagai tambahan pengamanan bagi nasabah teknologi sidik-jari digital dari Prodem juga melindungi lembaga dari kecurangan pegawai dengan membatasi akses ke berkas-berkas. Sebelum mengakses pusat file, pegawai mendaftar dengan menggunakan identifikasi sidik-jari, dan sentral system informasi menyimpan catatan tentang tiap transaksi yang dilakukan pegawai.

Sumber: Diadaptasi dari Campion dan Halpern, 2001.

Untuk melindungi dari resiko keamanan, seperti kebakaran dan pencurian, LKM dapat mengambil **polis asuransi** atau dapan mengasuransi sendiri dengan menyimpan tabungan berkala ke dalam rekening cadangan yang dapat digunakan dalam keadaan darurat. Dengan cara ini LKM melindungi dirinya dari pengeluaran besar yang tak terduga dengan mendistribusi kembali biaya untuk perlindungan ini dalam jangka waktu yang lebih lama.

Barangkali yang paling penting, LKM harus menempatkan kebijakan dan sistem di tempatnya untuk melindungi staf dari resiko keamanan. Keuangan mikro dapat menjadi pekerjaan berbahaya di beberapa lingkungan operasi, dan staf menanggung resiko untuk dicelakakan selama perampokan, kebakaran, kecelakaan motor atau bus. Beberapa cara untuk melindungi aset fisik seperti disebut di atas dapat pula dipakai untuk melindungi staf, seperti: pelindung teller, gerendel pintu, pencahayaan yang tepat, penjaga keamanan dan asuransi.

Terdapat kebutuhan untuk tambahan kebijakan dan prosedur yang membekali staf dengan petunjuk spesifik untuk menghadapi ancaman kekerasan dari nasabah yang tidak puas,

penjahat atau bahkan rekan sekerja, seperti dalam kasus pelecehan seksual. Kebijakan dan prosedur juga menetapkan wilayah geografis di mana lembaga tidak akan beroperasi (misalnya di mana kekerasan antarfaksi bersenjata terjadi). Mereka dapat mengatur jam kerja yang memungkinkan staf sampai di rumah sebelum malam. Mereka dapat mengorganisir penagihan dan pencairan di lapangan sehingga staf tidak perlu membawa uang dalam jumlah banyak. Mereka juga bisa mengacak jadwal dan pola perjalanan dinas sehingga pergerakan staf tidak seluruhnya bisa diperkirakan. Bila kecelakaan atau kejahatan terjadi, juga penting bahwa kebijakan dan prosedur sudah ada untuk pegawai yang terluka dan untuk membantu penyembuhannya, baik secara fisik maupun psikologis.

Pesan Utama

1. LKM tidak dapat menghilangkan kecurangan, tapi melalui pengendalian yang layak mereka dapat mengurangi secara signifikan tingkat
2. Strategi pencegahan kecurangan perlu menyeimbangkan antara kebutuhan untuk mengurangi kerentanan dengan biaya untuk melakukan pengendalian di tempatnya.
3. Mitra-kerja dan nasabah menemukan banyak kasus kecurangan, maka buatlah mereka mudah mengatakannya kepada anda tentang hal itu.
4. Kunci untuk pengendalian kerusakan yang efektif adalah dengan mempunyai rencana darurat sebelum terjadinya kecurangan.
5. Ketika merespon kecurangan, kejujuran adalah kebijakan terbaik. Carilah cara untuk mengubah krisis menjadi peluang.
6. Temukenali kerentanan anda terhadap resiko keamanan dan lakukan pengendalian secukupnya.

Bacaan yang direkomendasikan:

- ~ Campion, A. 2000. *Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions* (Washington, DC, MicroFinance Network).
- ~ Valenzuela, L. 1997a. *Overview of microfinance fraud*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, MicroFinance Network).



13. ■ Resiko Eksternal

Resiko eksternal berbeda dengan resiko lainnya yang dihadapi LKM, karena lembaga tidak mempunyai kendali yang cukup terhadapnya. Ketiadaan kendali ini tidak berarti bahwa resiko ini tidak dapat atau tidak harus dikendalikan. Manajer dan dewan direksi LKM harus mengevaluasi resiko eksternal terhadap mana LKM rentan agar supaya:

- **Memperoleh hasil sebaik mungkin.** Sebuah LKM dapat mempunyai manajemen dan staf yang kuat, serta pengawasan dan sistem yang cukup, tapi tetap akan rawan terhadap resiko dari lingkungan tempat ia beroperasi. Jika LKM memantau resiko eksternalnya, ia akan mempunyai kesempatan untuk mempelajari lebih dalam dan mempunyai pengertian yang lebih besar tentang sifat dari resiko dan kecenderungan terjadinya. Ia dapat mempersiapkan diri dan nasabahnya terhadap apa yang mungkin terjadi, dan merancang rencana darurat yang mengurangi dampak dari resiko ketika terjadi.
- **Hindarkan menggunakan resiko eksternal sebagai alasan.** Adalah biasa bagi LKM yang berkinerja tidak begitu baik untuk menunjuk resiko eksternal sebagai alasan, sebagaimana alasan berikut untuk kualitas portofolio yang kurang baik:
 - Nasabah-nasabah ini belum pernah meminjam uang sebelumnya.
 - Nasabah-nasabah ini biasa menerima pembagian.
 - Nasabah kami begitu miskin sehingga berat untuk melunasi hutangnya.
 - Ekonomi begitu buruk sehingga menimpa usaha mereka.

Pernyataan semacam ini mengindikasikan perlunya pengertian yang lebih baik mengenai keuangan mikro. Maksud keuangan mikro adalah melayani rakyat miskin yang tidak mempunyai pengalaman dengan kredit dan yang hidup dalam kesulitan. Alasan di belakang desain produk kredit mikro adalah untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut. Bila produk kredit mikro tidak jalan, kecuali terjadi perubahan akhir yang signifikan di lingkungan lokal, masalahnya mungkin terletak di produk atau penyalurannya, bukan di pasar. Bila LKM komit untuk menganggap resiko eksternal sebagai tantangan, adalah lebih baik mencoba menemukan tindakan yang bisa diambil untuk meningkatkan kinerja ketimbang menyalahkan faktor-faktor yang ia tidak dapat mengendalikannya.

Modul ini membicarakan 6 jenis resiko eksternal:

- 1) Peraturan
- 2) Persaingan
- 3) Demografi
- 4) Ekonomi Makro
- 5) Lingkungan
- 6) Politik

Dalam mengendalikan resiko eksternal, LKM harus fokus kepada pemantauan sumber resiko di dalam lingkungan dan meresponnya dengan cara yang dapat mengurangi dampak dari tantangan potensial. Tabel 13.2. di akhir modul merangkum 6 jenis resiko dan memberikan saran mengenai cara pemantauan dan meresponnya.

13.1 Resiko Peraturan

Pembuat kebijakan, pemeriksa bank dan lembaga pengatur lainnya mulai tertarik dan menaruh perhatian kepada LKM. Perhatian ini bertambah ketika LKM terlibat dalam intermediasi keuangan – menghimpun tabungan dari nasabah dan kemudian meminjamkan dana tersebut. Dalam banyak yurisdiksi, pembuat kebijakan mengatur aktivitas LKM, kadang-kadang dengan aturan yang justru mengancam lembaga, seperti peraturan tentang riba. Isu peraturan lainnya yang mengakibatkan kerentanan LKM adalah kualitas pengawasan dari otoritas pengawas, undang-undang perburuhan yang restriktif, dan penegakan pelaksanaan perjanjian.

Peraturan Perbankan

Dalam 20 tahun terakhir, LKM telah mengembangkan teknologi baru – seperti metode pinjaman kelompok dan sistem penyaluran yang singkat – untuk menyediakan layanan keuangan bagi populasi yang tak terlayani. Pengembangan ini dimungkinkan karena LKM mempunyai cukup kebebasan untuk bereksperimen dan berinovasi di luar kendali badan pengawas pada umumnya. Sekarang ketika LKM berkembang dalam skala dan jumlah, otoritas pengatur dan pembuat kebijakan menaruh perhatian lebih besar kepada mereka. Perhatian ini mempunyai potensi bersifat konstruktif. Pengaturan yang wajar akan menciptakan lingkungan yang mendukung keuangan mikro untuk berkembang. Meskipun begitu, reaksi sebaliknya juga mungkin terjadi. Keuangan mikro berbeda dengan perbankan tradisional dalam banyak segi. Pembuat kebijakan yang tidak menghargai karakteristik unik dari keuangan mikro cenderung memberlakukan peraturan yang tidak tepat yang dapat menghambat industri ini.

Dalam konteks ini ada 2 bidang dari peraturan perbankan di mana LKM rentan terhadapnya:

- **Undang-undang riba.** Banyak yurisdiksi mempunyai undang-undang riba yang membatasi suku bunga yang dapat dikenakan oleh lembaga keuangan atas pinjaman. Batasan suku bunga ini cenderung lebih rendah daripada kebutuhan LKNM untuk menutup biaya mereka (lihat Kotak 13.1.). LKM perlu mengenakan suku bunga yang memungkinkan mereka melayani masyarakat berpendapatan-rendah dalam jangka waktu lama. Untuk ini kebanyakan LKM mengenakan suku bunga efektif per tahun antara 20 sampai 50%. Rentang yang lebar ini tergantung banyak faktor, termasuk, pasar buruh lokal, jumlah pinjaman, persyaratan pinjaman dan ukuran lembaga.
- **Peraturan mengenai intermediasi keuangan.** Otoritas perbankan terutama bertanggung jawab atas 2 hal: 1) menjaga integritas dari sistem keuangan; dan 2) melindungi tabungan dari para penabung. Secara umum, industri keuangan mikro beranggapan, bahwa selama LKM tidak menghimpun tabungan sukarela dari masyarakat, mereka tidak harus diatur seperti sebuah bank. Jika suatu LKM bangkrut, ia hanya akan kehilangan uang dari donor dan investor, keduanya bukan pihak yang harus dilindungi regulator.

Daerah abu-abu muncul ketika LKM mengharuskan tabungan wajib sebagai bagian dari metode meminjamnya. Dalam hal ini, selama ia tidak merupakan kegiatan perantara atau



menerus-pinjamkan dana ini, secara umum LKM seharusnya tidak masuk dalam kewenangan regulator perbankan. Tetapi begitu sebuah LKM dewasa, nasabah mungkin minta disediakan akses ke produk tabungan sukarela. Selain itu, lembaga mungkin menghadapi keterbatasan dana, di mana ia mungkin menggunakan tabungan yang dihipunkannya sebagai modal pinjaman. Bila keadaan ini terjadi, dan LKM bangkrut, ia bisa kehilangan tabungan dari para penabung. Bila ia adalah lembaga besar, kesehatannya yang buruk bisa mengganggu integritas dari sistem keuangan. Regulator harus memperhatikan begitu LKM mulai masuk ke wilayah perantara keuangan.

Banyak peraturan perbankan yang umum untuk intermediasi keuangan tidak berlaku untuk LKM. Misalnya, keharusan adanya jaminan dan dokumentasi, metode pemeriksaan portofolio, dan standar kinerja untuk bank umum adalah tidak tepat untuk LKM. LKM yang menjadi formal sehingga mereka dapat menyediakan layanan tabungan, mungkin terpaksa mengikuti kebijakan yang membatasi mereka melayani pasar sasarannya.

Kotak 13.1 Pembatasan Suku Bunga dan Pengawasan di Afrika Barat

Otoritas Keuangan Afrika Barat telah lama mempunyai aturan pembatasan suku bunga, tapi dalam praktek umumnya tidak diterapkan pada LKM yang memberikan kredit saja. Pada akhir 1980-an, bank sentral, dibantu donor, melakukan upaya untuk meregulasi sektor keuangan nonbank. Undang-undang PARMEC yang baru, diundangkan di tahun 1993 dan diratifikasi negara anggota di tahun 1998, mengabaikan penerapan universal tentang batas riba, dan membuat pelaksanaannya lebih seragam. Banyak pelaksana LKM terjepit: mereka tidak bisa menutup biaya dari program tanpa suku bunga yang lebih tinggi, tapi mereka menghadapi resiko hukum serius bila mengenakan suku bunga yang memungkinkan kesinambungan.

Kementerian keuangan di tiap negara bertanggung jawab atas pengawasan semua lembaga di bawah Undang-undang PARMEC. Di tahun-tahun terakhir, Bank Sentral Afrika Barat dan donor internasional telah memusatkan perhatian kepada kapasitas mereka untuk menangani tanggung jawab ini. Tujuh dari 8 negara di bawah PARMEC telah membentuk unit khusus terdiri dari 1 sampai 5 orang untuk mengawasi lembaga-lembaga ini. Bank sentral telah mengadakan pelatihan, beberapa donor menyediakan bantuan teknis jangka-pendek, peralatan dan pendanaan bagi unit-unit ini. Meskipun demikian, volume pekerjaan akan besar: kepatuhan kepada tanggung jawab pengawasan yang digariskan dalam Undang-undang PARMEC akan segera membebani kapasitas yang ada di kementerian keuangan di kawasan itu.

Kualitas Pengawasan

LKM juga bisa menjadi rawan apabila peraturan perbankan ditafsirkan berbeda oleh otoritas pengatur yang berbeda, atau diterapkan berbeda untuk lembaga yang berbeda. Perbedaan dalam kualitas pengawasan dapat bersumber dari kekurangan staf, kekurangan pelatihan mengenai keuangan mikro, atau sifat hubungan antara LKM dengan otoritas pengawasan. Hal itu bisa terjadi karena ada kemauan dari pengawas tertentu untuk membengkokkan aturan yang khususnya membosankan untuk LKM. Walau pengecualian ini sangat dihargai untuk jangka pendek, tapi juga membuat sifat pengawasan tak dapat diduga, dan beresiko,

bila LKM bergantung kepada penafsiran yang penuh kasih dari peraturan. Selanjutnya, pengawasan dan pemantauan yang lemah dari otoritas dapat membuat LKM tidak solvabel. Apabila ini terjadi, dapat menyebabkan resiko pada seluruh industri karena menimbulkan pertanyaan tentang kepercayaan nasabah kepada lembaga, terutama apabila masyarakat kehilangan tabungannya dalam proses.

Penegakan Pelaksanaan Perjanjian

Agar LKM dapat menjadi kreditur yang sukses, mereka harus bisa memaksakan berjalannya akad kreditnya. Seperti dijelaskan di Modul 11, ketika debitur menunggak kreditnya, LKM melakukan beberapa langkah manajemen tunggakan untuk memperoleh kembali uangnya di mana ganti rugi ditingkatkan. LKM berharap bahwa mereka dapat berlandas pada hukum dalam melakukan upayanya. Bila LKM tidak dapat memaksakan akadnya secara legal, dengan mengambil agunan atau membawa penunggak ke pengadilan, hal ini mengurangi opsi penting dalam strategi manajemen tunggakan.

Undang-Undang Perburuhan

Resiko hukum perburuhan adalah kekhawatiran bahwa hukum perburuhan akan mencegah LKM untuk menahan gaji atau memecat pegawai, walau itu perlu untuk alasan biaya dan pengawasan intern. Gaji merupakan komponen anggaran terbesar untuk sebagian besar LKM. Kesenambungan lembaga sering kali tergantung pada kemampuannya untuk mempekerjakan staf yang tidak mahal; metodologi pinjaman sering dirancang untuk dilaksanakan oleh pegawai yang punya ketrampilan sedang. Dalam lingkungan di mana hukum perburuhan mengakibatkan naiknya biaya gaji, LKM akan mengalami kesulitan besar mencapai keswadayaan

LKM juga dapat mengambil tindakan kepada staf yang tidak berkinerja layak, khususnya bila terkait dengan kecurangan. Jika lembaga tidak dapat memecat staf yang melakukan kecurangan dan tidak dapat menuntut ganti-rugi seperlunya, LKM tidak akan dapat beroperasi secara optimal.

Pemantauan dan Respon terhadap Resiko Peraturan

Resiko peraturan dianggap resiko eksternal, karena LKM, khususnya yang kecil sampai sedang, cenderung hanya punya pengaruh kecil terhadap lingkungan pengaturan. LKM cenderung punya pengaruh di arena kebijakan bila ia punya anggota dewan direksi yang merupakan tokoh politik lokal.

Meskipun begitu, asosiasi industri atau jaringan LKM dapat mempunyai suara yang aktif dan berpengaruh dalam mengarahkan kebijakan publik (lihat Kotak 13.2). Gagalnya peran aktif industri akan berpotensi mengganggu operasi LKM. Oleh karenanya, evaluasi yang hati-hati terhadap potensi resiko peraturan akan menentukan keikutsertaan yang tepat dalam tingkat industri

Untuk tetap mempunyai kesan yang baik di mata regulator, merupakan gagasan yang baik untuk mengadakan **audit kepatuhan** untuk mengkaji-ulang kesesuaian dengan ketentuan eksternal dan undang-undang yang relevan. Audit kepatuhan dapat dilakukan oleh auditor internal atau eksternal, dan memerlukan ketrampilan audit yang lebih rendah dibanding audit operasional, karena audit kepatuhan memerlukan lebih sedikit pertimbangan profesional.



Kotak 13.2 Memengaruhi Kerangka Hukum di Colombia

Afiliasi dari Asosiasi Women's World Banking (WWB) di Colombia sangat aktif dalam memengaruhi kebijakan pemerintah di bidang keuangan mikro. Lima afiliasi Colombia, dengan bantuan WWB, melaksanakan serangkaian aksi perubahan kebijakan yang mencakup analisis dan evaluasi dari struktur terbaik dari keuangan mikro, pertemuan dengan Penasihat Ekonomi dari Presiden Colombia, dan pembentukan Kelompok Kerja Kebijakan di Colombia. Beberapa kemajuan dalam mengubah kebijakan dan lingkungan peraturan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keuangan mikro adalah:

Suku Bunga. Sebagai respon atas upaya advokasi dari 5 afiliasi Colombia, pemerintah mengambil kebijakan moderat pro-keuangan mikro di tahun 2000 dan memberlakukan peraturan yang mempromosikan usaha mikro, kecil dan menengah, dan memperbolehkan lembaga keuangan mikro untuk mengenakan fee dan komisi yang tidak termasuk bagiandari suku bunga yang dibatasi. Ini membawa manfaat kepada LKM dalam kaitannya dengan suku bunga, tapi belum merupakan rezim suku bunga yang bebas sepenuhnya. Undang-undang tsb menegaskan bahwa lembaga keuangan akan dibantu dalam mempromosikan keuangan mikro.

Pengertian Keuangan Mikro – Evaluasi Resiko yang lebih Adil. Peraturan Oktober 2001 secara eksplisit mengakui dan mendefinisikan kredit mikro. Selanjutnya edaran ini mengubah cara Pengawas menilai resiko dalam keuangan mikro, tidak lagi berdasarkan agunan ke kualitas portofolio dan tingkat cadangan

Didorong oleh keinginan untuk menjadi lembaga formal supaya bisa menghimpun tabungan, afiliasi Colombia mendesak pemerintah untuk merevisi struktur Perusahaan Pembiayaan Finansial (CFC). Mereka telah terlibat aktif dalam diskusi dengan pemerintah mengusulkan perubahan struktur CFC sehingga lebih menarik. Mereka sudah berhasil untuk mengubah aturan yang melarang CFC untuk meminjam dari lembaga keuangan, dan mereka sedang berjuang agar CFC diperbolehkan untuk melayani rekening giro

Sumber: Diadaptasi dari Women's World Banking, 2002.

13.2 Persaingan

Di beberapa lingkungan, keuangan mikro sudah semakin menjadi kompetitif, dengan pemain baru, seperti bank dan perusahaan kredit konsumsi, memasuki pasar. Ada 3 sumber utama resiko persaingan:

- Ketidaktahuan apakah seorang pesaing menyediakan layanan yang sama di pasar yang sama
- Ketidaktahuan dengan posisi, harga dan penjualan pesaing
- Kekurangan informasi mengenai kinerja kredit masa kini dan masa lalu dari nasabah dengan lembaga keuangan lain

Tanpa informasi ini, LKM dapat mengalami desersi nasabah dan kehilangan pangsa pasar yang akan menghambat kemampuannya untuk memperluas usaha.

Memantau Resiko Persaingan

Bila suatu lembaga mempunyai retensi nasabah yang tinggi, berarti ia dapat melindungi diri dari resiko persaingan saat ini. Tapi pasar bisa berubah dengan sangat cepat jika pesaing baru muncul di panggung dengan produk yang lebih menarik. Untuk memantau kerawanan organisasi terhadap resiko persaingan, seorang manajer harus selalu mengawasi penyedia layanan lain dan pesaing prospektif, termasuk bank, perusahaan pembiayaan konsumsi dan pemasok, bahkan penyedia informal.

Untuk memantau resiko persaingan, manajer harus yakin bahwa di punya informasi terkini dan akurat tentang produk dan jasa dari lembaga lain di pasar. Pendekatan **pembelanja misterius** dapat dipakai untuk mengumpulkan detail produk dan jasa lembaga lain. Beberapa metode untuk mengukur kepuasan nasabah dapat juga digunakan untuk mempelajari layanan dari pesaing, seperti wawancara bagi yang sudah keluar (exit interview) dan kelompok terfokus (focus groups)(lihat Modul 5).

Cara termudah untuk memantau pesaing adalah melalui **pertanyaan dalam permohonan kredit**. Beberapa LKM menanyakan tiap pinjaman pemohon pernah menerima dari formal dan informal, termasuk teman, tetangga, rentenir, pemasok, bank dan LKM lain. Jiika pemohon menjawab dengan jelas, dapat ditanya lebih lanjut untuk mengetahui sifat dari produk saingan dan analisis nasabah tentang kekuatan dan kelemahan tiap produk.

Respon terhadap Resiko Persaingan

Manajer harus menggunakan informasi tentang pesaing untuk mengurangi kerentanan terhadap resiko persaingan. Informasi yang diterima akan menentukan respon yang tepat, yang mungkin mencakup:

- **Perbaiki produk kredit.** Jangka waktu lebih lama dan/atau pendek, jumlah pinjaman yang berbeda, suku bunga yang lebih rendah atau pengaturan fee, berbagai macam jaminan
- **Insentif untuk retensi.** Sediakan peminjam ulang layanan istimewa, seperti persetujuan kredit yang cepat, suku bunga lebih rendah
- **Menawarkan produk baru.** Perkenalkan produk tabungan dan kredit baru yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan rumah-tangga yang lebih luas, tidak hanya untuk usaha sendiri (*self-employment*)
- **Memperluas akses.** Pindah lokasi kantor, tambah kantor pembantu, perpanjang jam kerja
- **Meningkatkan layanan.** Latihlah staf mengenai layanan nasabah

Respon lain terhadap resiko pasar adalah **biro kredit**, suatu mekanisme untuk berbagi informasi tentang riwayat kredit dan tingkat hutang sekarang (lihat Kotak 13.2.). Bila data ini ada, mungkin pula untuk menyediakan indikator lain untuk memantau resiko pasar: **pangsa pasar**.

Pangsa Pasar:

jumlah dari saldo pinjaman (atau peminjam) dari LKM /
Jumlah total saldo pinjaman (atau peminjam) dalam industri



13.3 Resiko Demografi

Karena target kebanyakan LKM adalah orang-orang yang tidak beruntung di dalam komunitas berpendapatan-rendah, manajer keuangan mikro perlu waspada bahwa karakteristik dari pasar sasaran ini meningkatkan kerentanan lembaga. Dalam menilai resiko demografi, pertimbangkan tren dan konsekuensi dari penyakit dan kematian (termasuk HIV/AIDS), tingkat pendidikan, pengalaman wirausaha, mobilitas penduduk, kohesi sosial dari komunitas, pengalaman meminjam dan pelunasan, dan toleransi lokal terhadap korupsi. Praktek terbaik dalam metodologi keuangan mikro cenderung untuk diadopsi di satu wilayah berdasar pada apa yang telah sukses di wilayah lain. Ketika melakukan evaluasi resiko, pertimbangkan apakah organisasi cukup memperhitungkan karakteristik lokal yang

Kotak 13.3 Biro Kredit dan Keuangan Mikro

Biro kredit adalah bisnis yang mengumpulkan keterangan tentang kebiasaan mengangsur dan hutang saat ini dari perorangan. Mereka mengumpulkan informasi ini dari lembaga keuangan dan sumber lain (seperti perusahaan utilities, pedagang eceran, kreditor konsumsi, otoritas pajak, pemerintah, dsb.) dan mengorganisaikannya ke dalam satu data dasar. Akses ke data dasar lalu ditawarkan kepada kreditur dengan menarik fee.

Lembaga keuangan yang melayani rakyat miskin memanfaatkan biro kredit sebagai cara untuk meningkatkan efisiensinya dalam meneliti permohonan kredit baru dan nasabah. Dipersenjatai dengan informasi yang dapat dipercaya mengenai catatan pelunasan nasabah, lembaga-lembaga ini mungkin dapat memberi pinjaman dengan aman kepada lebih banyak orang, lebih cepat dan membatasi kelebihan pinjaman di antara nasabah. Di tahun 1999, Inter-American Development Bank mensponsori sebuah studi komprehensif tentang pengalaman global dari biro kredit, yang menyimpulkan bahwa dalam pasar yang kompetitif "berbagi informasi dapat meningkatkan tampungan peminjam, menurunkan tunggakan, dan menurunkan suku bunga"

Agar berguna, biro kredit harus menjaga informasi yang akurat dan terkini secara berkala. Agar menarik bagi penyedia keuangan mikro, biaya untuk mengakses informasi dari biro kredit harus terjangkau.

Biro kredit bisa dimiliki pemerintah atau swasta. Di antara yang mendunia adalah Equifax, TransUnion, Experian dan CRIF. Banyak biro kredit internasional berafiliasi dengan perusahaan-perusahaan ini memasukkan nasabah keuangan mikro mereka. Biro kredit khusus untuk LKM ada di Benin, Bolivia, Bosnia dan beberapa negara lainnya.

Satu potensi hambatan biro kredit dalam keuangan mikro adalah tidak adanya identifikasi khusus dari nasabah seperti kartu identitas nasional. Tantangan lain adalah resistensi penyedia keuangan mikro untuk berbagi informasi, khususnya karena mereka takut bahwa pesaing akan "mencuri" nasabahnya berdasarkan informasi tsb. Kurangnya kapasitas sistem informasi manajemen dari banyak LKM untuk memberikan informasi secara berkala dan dapat dipercaya adalah tantangan lain dari berkembangnya biro kredit. Bila semua tantangan ini bisa diatasi, biro kredit mungkin dapat menurunkan resiko untuk LKM dan meningkatkan akses rumah-tangga berpendapatan rendah kepada layanan keuangan mikro.

Sumber: Diadaptasi dari Isern, 2002.

mungkin menimbulkan tantangan khusus. Beberapa faktor harus dipertimbangkan:

- **Tingkat pendidikan dari nasabah.** Bila nasabah buta-huruf dan buta-angka, mereka rentan terhadap resiko kredit dan mungkin lebih rentan terhadap kecurangan. Sistem khusus dan pengawasan harus digunakan dalam melayani peminjam yang buta-huruf.
- **Perilaku dan bakat wirausaha.** Beberapa komunitas memiliki tradisi kuat tentang pasar informal, seperti di Afrika Barat; sedangkan lainnya, seperti negara-negara bekas komunis tidak memilikinya. Pelatihan nasabah mungkin merupakan komponen yang
- **Kohesi Sosial.** Penilaian karakter dan tekanan kelompok merupakan aspek penting dari sebagian besar metodologi pinjaman mikro, tapi kemampuan melakukan tekanan atau mencari informasi karakter berbeda dari satu kawasan ke kawasan lain. Dalam masyarakat yang guyub, di mana tiap orang tahu usaha orang lain, mudah untuk mengevaluasi karakter pemohon dan menggunakan kedudukan peminjam di komunitas untuk melakukan tekanan pelunasan, walau dengan metodologi pinjaman individual. Adalah cukup menantang melayani masyarakat transisi di dalam komunitas di mana orang tidak begitu tahu atau saling percaya satu sama lain, dan di mana ada kemungkinan besar bagi peminjam untuk melarikan diri.
- **Sikap sosial terhadap kecurangan.** Tingkat toleransi dari budaya politik dan bisnis terhadap korupsi dan kurangnya transparansi harus dipertimbangkan ketika menentukan pengendalian yang memadai untuk mengurangi resiko
- **Meratanya kejahatan.** Di masyarakat berpenghasilan rendah, terutama di daerah perkotaan, meratanya kejahatan merupakan tantangan signifikan bagi LKM. Pengendalian untuk mengurangi kerawanan ini akan cukup mahal.
- **Pengalaman dengan LSM dan penyedia kredit.** Tiap negara mempunyai sikap dan harapan yang berbeda kepada LSM. Jika LKM menganggapnya sebagai kepanjangan tangan dari lembaga internasional, hal ini bisa menimbulkan persepsi bahwa pinjaman adalah “uang pemberian”. Kesan ini akan diperkuat bila pasar sebelumnya mempunyai pengalaman dengan fasilitas kredit yang tidak beroperasi secara komersial.
- **Terjadinya penyakit dan kematian.** Di beberapa kawasan, sebab utama resiko kredit berkaitan dengan keadaan kesehatan nasabah yang buruk atau anggota keluarganya. Untuk mengatasi hal ini, beberapa organisasi menggunakan metodologi pinjaman yang memungkinkan mereka memberikan pendidikan kesehatan bersama pemberian kredit (lihat Kotak 13.4). Metode lain membolehkan “pergeseran” angsuran, dalam arti penjadwalan ulang karena sakit bila nasabah mendapat surat keterangan dari petugas kesehatan profesional. Jumlah LKM yang bermitra dengan asuransi meningkat untuk memberikan perawatan kesehatan, atau membayar sisa pinjaman dalam hal sakit atau meninggal, atau keduanya.

Resiko demografis juga berlaku untuk pegawai lembaga. Implikasi bekerja di wilayah dengan tingkat pendidikan minimal adalah bahwa rekrutmen dan pelatihan staf merupakan tantangan, yang berdampak pada biaya operasi (staf memerlukan biaya mahal dibanding produktivitasnya) dan juga desain manajemen, sistem informasi dan pengawasan. Keadaan ini memerlukan tindakan penyeimbangan lain: LKM ingin lebih responsif kepada nasabah dengan menyediakan produk dan jasa yang telah disesuaikan, tetapi bila ia berbuat begitu, staf lapangan akan merasa kesukaran melayani beberapa produk yang berbeda.



13.4 Resiko Lingkungan Fisik

Beberapa kawasan rawan terhadap bencana alam (banjir, angin kencang atau kekeringan) yang berdampak pada rumah tangga, usaha, aliran pendapatan dan penyaluran layanan keuangan mikro. Begitu pula, ketiadaan prasarana fisik di daerah kerja LKM menambah kerawannya secara substansial. Kondisi lokal menimbulkan 2 rangkaian isu yang harus diperhatikan dalam penilaian resiko, yaitu:

- **Tantangan Prasarana.** Prasarana di daerah LKM beroperasi secara signifikan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk melakukan operasi yang efisien dengan pengawasan yang ketat. Faktor kunci termasuk ketersediaan listrik, telpon, sistem transpor dan fasilitas perbankan. Mungkin pengawasan terbaik untuk mengatasi hal ini adalah beroperasi di beberapa kawasan terbatas yang berdekatan. Akan sangat sukar untuk mengendalikan resiko bila Anda beroperasi di banyak tempat yang berjauhan dengan komunikasi yang buruk, walau teknologi mulai memungkinkan hal ini (lihat Modul 20).
- **Resiko bencana alam.** Beberapa kawasan sangat rawan dari bencana alam yang berdampak pada rumah tangga, usaha, aliran pendapatan dan penyaluran layanan keuangan mikro. Countries that experience repeated natural disasters will require specific risk management strategies, such as requiring business diversification, accessing disaster insurance, creating disaster relief funds, encouraging savings, and developing appropriate rescheduling policies (see Box 10.3 in Module 10 and Box 13.5 below). Negara yang mengalami bencana alam berulang memerlukan strategi manajemen resiko yang spesifik, seperti diversifikasi usaha, mengakses asuransi bencana, mengadakan dana bantuan bencana, mendorong tabungan, dan menyusun kebijakan penjadwalan ulang yang tepat (lihat Kotak 10.3 dalam Modul 10 dan Kotak 13.5 di bawah).

Kotak 13.4 Memberikan Pelatihan HIV/AIDS di FOCCAS Uganda

FOCCAS (Foundation for Credit and Community Assistance) adalah LKM Uganda yang menggunakan model keuangan mikro 'Kredit dan Pendidikan' dari Freedom From Hunger. Ia menggunakan metodologi bank pedesaan dalam menyediakan produk kredit dan tabungan kepada perempuan pedesaan. Setiap minggu, ketika para perempuan berkumpul untuk pembayaran angsuran, mereka memperoleh pendidikan selama 30-35 menit dengan topik kesehatan dan nutrisi, termasuk HIV/AIDS.

Komponen HIV/AIDS dari pendidikan dirancang untuk memberikan informasi dan penegasan bahwa HIV/AIDS adalah masalah masyarakat. Staf kredit mendorong perempuan untuk mempertimbangkan bagaimana menggunakan informasi ini untuk mengubah perilaku mereka agar tetap sehat dan tidak tertular, dan menolong orang lain yang terkena HIV/AIDS. Menurut FOCCAS Uganda, banyak hasil positif telah dicapai dari pendidikan HIV/AIDS:

- Masyarakat sudah menjadi waspada kepada HIV/AIDS dan akibatnya
- Beberapa orang telah belajar hidup secara positif dengan HIV/AIDS
- Masyarakat sekarang dapat merawat saudaranya yang terkena HIV/AIDS
- Masyarakat tahu bagaimana penyebaran HIV/AIDS dan bagaimana melindungi diri terhadapnya
- Karena kredit diberikan bersama pendidikan HIV/AIDS kehidupan dari beberapa anggota penderita HIV/AIDS meningkat.

Sumber: Diadaptasi dari McDonagh, 2001, and FOCCAS Uganda, 2005.

Menarik untuk menyimak bahwa strategi mitigasi untuk tantangan prasarana benar-benar berlawanan dengan strategi untuk resiko bencana alam. Apabila infrastruktur yang buruk mendorong LKM untuk membatasi operasinya dalam daerah geografis yang sempit, hal ini menuingkatkan kerawanan terhadap bencana alam lokal.

Selain dampak yang mungkin menimpa nasabah LKM, perlu pula melindungi dampak yang mungkin menimpa lembaga sendiri. LKM perlu mempertimbangkan kebutuhan asuransinya, untuk banjir atau kebakaran, begitu pula proteksi untuk sistem informasi dan pembukuannya.

13.5 Resiko Ekonomi Makro

LKM khususnya rentan terhadap perubahan lingkungan ekonomi makro, seperti **devaluasi** dan **inflasi** (baca studi kasus Mibanco di akhir Modul 3 sebagai contoh). Resiko ini mempunyai 2 wajah:

- Bagaimana keadaan ini berdampak kepada LKM secara langsung
- Bagaimana mereka berdampak kepada nasabah LKM, kegiatan bisnis mereka, dan kemampuan mereka untuk melunasi pinjaman

Orang miskin cenderung lebih rentan terhadap fluktuasi ekonomi ketimbang segmen lain dari penduduk. LKM melindungi diri mereka dari tantangan ini dengan memberikan pinjaman jangka-pendek, mendiversifikasi portofolionya (per sektor dan per wilayah geografis), mengaitkan suku bunga dengan indeks yang relevan, dan/atau peminjaman dalam mata-uang asing.

Opportunity International berhasil menggunakan strategi ke-3, mengaitkan suku bunga ke dolar AS, di Bulgaria dan Federasi Rusia. Mudah untuk dilakukan dan sangat transparan, tapi seperti ditunjukkan dalam Tabel 13.1, nasabah harus menanggung semua resiko dan biaya dari fluktuasi mata-uang.

LKM lain beroperasi di lingkungan dengan inflasi tinggi mengaitkan angsuran kredit dengan indeks inflasi atau komoditas. Hal ini mengurangi resiko yang ditanggung oleh nasabah, tapi membutuhkan penyesuaian terus menerus dan kompleks, yang membingungkan LKM maupun nasabah (Vanderweele and Markovich, 2001, p. 33).



Tabel 13.1. Tiga Strategi untuk Proteksi terhadap Fluktuasi Mata-Uang

Strategi	Pros	Kons
Kaitkan pelunasan pinjaman dg dolar AS atau mata-uang stabil lainnya	- Menghindarkan LKM dari inflasi (jika tidak ada patokan) - Memberikan nilai yg transparan - Mudah dihitung	- Nasabah menanggung semua resiko/biaya inflasi - Di lingkungan inflasi tinggi/hiper banyak nasabah tidak mampu membayar, tingkat tunggakan akan tinggi
Kaitkan pinjaman dg indeks inflasi	- Menghindarkan LKM dari inflasi (jika tidak ada patokan) - Tergantung dari dananya, menggambarkan tingkat harga riil (utk lembaga & nasabah)	- Memerlukan kalkulasi kembali terus-menerus, dapat membingungkan
Kaitkan pinjaman dg komoditas	- Lebih sesuai dg kapasitas pelunasan nasabah, dan kemungkinan nasabah menjadi macet lebih kecil	- Sukar dan membingungkan utk kalkulasi - Jika menerima bantuan asing, lembaga menanggung resiko kurs

Sumber: Vanderweele dan Markovich, 2001.

Kotak 13.5 Uji Coba Asuransi Cuaca di India

Asuransi cuaca bukan hanya sarana bagi petani kaya di negara besar—beberapa ratus petani kecil di India sekarang membeli polis asuransi yang melindungi mereka dari perubahan ekstrim cuaca.

Setelah bekerja untuk proyek panduan asuransi tanaman selama 4 tahun sebelumnya, BASIX (salah satu LKM terbesar di India) meluncurkan suatu program asuransi hujan pada Juli 2003 melalui Bank KBS di Mahabubnagar di ujung timur Andhra Pradesh. Distrik tsb telah mengalami kekeringan 3 kali berturut-turut di tahun-tahun yang lalu. Bank KBS membeli polis asuransi secara paket dari ICICI Lombard, perusahaan asuransi India, yang merancang konsep dan model "asuransi hujan" dengan bantuan Bank Dunia dan IFC. Bank KBS kemudian menjual sekitar 250 polis petani secara perorangan kepada petani kacang-tanah dan jarak kecil, menengah dan besar. Tingkat premi untuk tanaman kacang-tanah adalah Rs 400 (1 USD=Rs 50) untuk petani kecil, dengan klaim maksimum Rs 14.000. Petani menengah membayar Rs 600, dengan maksimum Rs 20.000, dan petani besar Rs 900 untuk maksimum Rs 30.000. Dalam tahap panduan, Bank KBS memutuskan membatasi kewajiban (klaim) per petani ketimbang memberlakukan pembatasan per are untuk mengelola kewajiban seluruhnya dan membuat skema mudah dimengerti oleh petani.

Wawancara informal dengan petani yang membeli polis mengungkapkan bahwa mereka sangat menyadari sifat kontrak yang berbasis indeks-hujan dan struktur pembayaran yang berjenjang, bahwa batas kewajiban adalah teoritis, dan bahwa jumlah pembayaran maksimum adalah sekitar Rs 3025 yang terjadi pada tahun 2002 dan 1997. Para petani kelihatannya menghargai pembayaran segera dari polis hujan, yang berbeda dari asuransi tanaman yang sekarang ada di India, di mana klaim memerlukan paling tidak setahun untuk memroses.

Sumber: diadaptasi dari World Bank, 2003.

13.6. Resiko Politik

Di samping maksud baiknya, LKM juga rentan terhadap berbagai resiko politik, termasuk kredit yang terarah, agitasi dari kelompok peminjam dan kerusuhan sosial.

Kredit terarah adalah bila pembuat kebijakan lokal membuat peraturan atau melakukan tekanan agar sebuah LKM meminjamkan kepada orang-orang tertentu untuk alasan politis. LKM yang berhasil, yang cenderung memperoleh dukungan dari masyarakat dan mempunyai jangkauan layanan yang signifikan, mungkin merupakan kendaraan yang menarik bagi pembuat kebijakan bagi tujuan-tujuan politis. Hampir tidak ada lain hal yang dapat merusak LKM lebih cepat daripada tekanan politik untuk memberi kredit atau layanan lain kepada kelompok atau individu tertentu. Adalah sangat penting bagi LKM untuk mempertahankan kebebasan dalam menentukan di mana mereka beroperasi dan kepada siapa mereka meminjamkan. LKM khususnya rawan selama masa pemilihan di mana calon politisi mungkin menggunakan mereka secara tidak layak.

Di beberapa negara, LKM mengalami masalah dengan kelompok peminjam, **asosiasi debitur** yang melakukan agitasi untuk penyelesaian politis bagi krisis pribadi, yakni kebanyakan hutang. Di Bolivia, misalnya, kelompok debitur mencoba memperoleh dukungan politik untuk menghapuskan sisa hutang – suatu hal yang dapat merusakkan secara total industri keuangan mikro (lihat studi kasus di akhir modul). Begitu pula, **kerusuhan sosial** yang umum merupakan ancaman kepada LKM, baik untuk keamanan aset mereka maupun dampak yang mungkin menimpa nasabah mereka.

LKM dapat mencoba memitigasi resiko politik dengan kebijakan operasional yang jelas memuat “*check and balance*” yang melindungi lembaga dari tekanan politik dan memberi panduan kepada staf operasional dan pimpinan bagaimana merespon tekanan bila dia datang. Mereka dapat mengiklankan netralitas selama kampanye pemilihan; mendidik pembuat kebijakan tentang usaha mereka serta mengundang mereka untuk berkunjung; atau bekerjasama dengan asosiasi lokal untuk memfasilitasi workshop untuk tokoh-tokoh kunci atau komite dalam pemerintahan

Asosiasi keuangan mikro Uganda, AMFIU, meluncurkan sebuah kampanye perlindungan dan pendidikan konsumen pada Desember 2004 bersama Asosiasi Perlindungan Konsumen Uganda. Ini terutama bermaksud meningkatkan kesadaran nasabah keuangan mikro tentang hak dan kewajibannya, tapi juga strategi proaktif untuk mengendalikan potensi campur tangan dan kritik politik. Di Bolivia, manajer senior dari beberapa LKM berpartisipasi dalam *talk-show* di radio untuk merespon langsung kritik kepada industri selama krisis 1999/2000.



Resiko	Sumber resiko	Apa&bagaimana memantau	Bagaimana merespon
Peraturan	-Peraturan perbankan -Penegakan akad/kontrak -Peraturan perburuhan -Kualitas pengawasan	- Apa ada undang-undang riba? - Layanan apa yg boleh dilakukan LKM secara hukum? -Apa aturan ttg klasifikasi pinjaman, kecukupan modal, pencadangan, dan sumber pendapatan? -Apa tanggungjawab LKM menurut hukum perburuhan? -Ikuti usulan perundangan & peraturan	- Pengaruhi kebijakan publik melalui jaringan atau asosiasi industri - Lakukan audit kepatuhan kpd peraturan
Persaingan	-Kurang pengetahuan ttg layanan pesaing -Kurang informasi ttg kinerja kredit nasabah sekarang dan waktu y.l. dg lembaga lain	-Pesaing sekarang & potensial -Posisi mereka, harga, produk,pasar sasaran, pangsa pasar -Tingkat retensi nasabah -Pertanyaan dlm permohonan pinjaman ttg persaingan -"Mystery shopping" di LKM anda dan pesaing -Ukur kepuasan nasabah lewat "exit interview" dan "focus groups" -Pengumpulan data secara berkala dari berbagai sumber utkmemperoleh informasi terkini & akurat	-Perbaiki produk -Sediakan insentif utk retensi -Tawarkan produk baru -Perluas akses -Tingkatkan layanan -Fokus ke pasar yg kurang terlayani -Akses ke biro kredit atau daftar kredit macet
Demografi	-Mengadopsi produk yg sukses di lain tempat tanpa adaptasi ke kondisi lokal -Pasar yang rentan	-Tingkat pendidikan nasabah -Sikap dan bakat kewirausahaan -Kohesi sosial -Sikap sosial terhadap kecurangan -Kemerataan kejahatan -Pengalaman dg LSM dan penyedia kredit -Terjadinya penyakit & kematian	-Ciptakan sistem khusus utk nasabah yg buta-huruf -Latih nasabah -Adakan pengawasan intern -Lakukan kemitraan dg perusahaan asuransi -Lakukan kemitraan dg lembaga nonkeuangan

Pesan Utama

1. Resiko eksternal dapat dikendalikan.
2. Fokuslah pada pemantauan sumber dari resiko eksternal di lingkungan anda dan rancang strategi respon yang akan meredakan dampak dari tantangan pada waktu terjadi.
3. Siapkan sistem anda, staf anda dan nasabah anda menghadapi apa yang mungkin terjadi sehingga setiap orang tahu bagaimana harus merespon.
4. Hindarkan menggunakan resiko eksternal sebagai alasan.

Studi Kasus: Menghadapi Resiko Eksternal Ganda di Bolivia

Di akhir 1990-an, sektor keuangan mikro di Bolivia telah bertambah kompetitif dengan masuknya sejumlah pelaku komersial swasta, kredit mikro dan kredit konsumsi bertumbuh pesat disertai pula meningkatnya tumpang-tindih nasabah. Banyak nasabah mengambil pinjaman dari beberapa lembaga untuk tujuan produktif maupun konsumtif.

Di tengah persaingan tajam, krisis ekonomi melanda negara ini. Krisis menebar kesusahan ke seluruh Amerika Selatan, diawali dengan krisis keuangan dan devaluasi mata uang di Brazilia. Resesi berikutnya menimpa ekonomi informal dengan berat, menurunkan daya beli di dalam Bolivia maupun pasar ekspor. Faktor penyebab lainnya adalah runtuhnya impor dan ekspor "informal" yang terjadi sebagai bagian dari reformasi administrasi bea-cukai Bolivia.

Fakta bahwa kelebihan hutang akibat persaingan tajam terjadi bersamaan dengan kemunduran ekonomi Bolivia memperberat masalah yang signifikan di luar proporsi krisis. Setelah tahun-tahun yang relatif tenang, Bolivia mulai mengalami kerusuhan sosial yang bertambah parah, termasuk protes massal mengenai isu seperti harga air dan listrik. Interaksi dengan nasabah mulai pudar, karena staf kredit menghabiskan waktunya untuk menagih nasabah yang berlebihan hutang. Keadaan ini seakan merupakan serangan balasan melawan kredit mikro.

Sekumpulan pegiat "profesional" mulai mengumpulkan peminjam ke dalam asosiasi debitur untuk memprotes kreditur konsumsi dan keuangan mikro. Asosiasi ini berkembang cepat karena pegiat organisasi menjanjikan anggota baru "pemutihan hutang". Asosiasi ini melakukan protes, beberapa melakukan mogok makan, dan yang lebih ekstrim, demonstran membawa dinamit mengambil alih gedung Pengawas Bank, menyandera pegawai dan mengancam akan meledakkan gedung.

LKM yang terkena melalui asosiasinya yang baru didirikan, Asof, mencari bantuan lewat pengadilan untuk menghentikan unjuk rasa. Walau Asof menyewa pengacara mahal, kesaksian dengan tangis beberapa pedagang pasar lebih berpengaruh. Asof tidak mempunyai dasar hukum untuk menghentikan unjuk rasa. Akhirnya, asosiasi debitur memaksa dialog dengan Pengawas Bank dan Asof, di mana LKM terpaksa setuju untuk mempertimbangkan pengurangan hutang anggota asosiasi kasus demi kasus.

Pasar kredit konsumsi kemudian jatuh karena portofolionya yang kelewat besar dan hubungannya dengan nasabah sangat lemah. Sektor keuangan mikro dapat bertahan dalam krisis, tapi tetap rawan karena mengalami kemacetan tertinggi dalam sejarah dan penurunan laba yang dramatis. Sebagai strategi bertahan hidup, LKM-- dengan bantuan Pengawas Perbankan--mulai meningkatkan penjadwalan kembali, praktek yang jarang mereka lakukan sebelum 1999 karena dianggap beresiko tinggi, dan cenderung mengakibatkan efek negatif pada disiplin melunasi kredit bila sering dilakukan.

Studi kasus ini diadaptasi dari: ~ Pantoja, 2002, and Rhyne, 2001.



Bacaan yang direkomendasikan:

Pengaturan dan Pengawasan

- ▶ Rosenberg, R.; Christian, R. P. 2000. *The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance*, CGAP Occasional Paper, di: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).
- ▶ Van Gruening, H.; Gallardo, J.; Randhawa, B. 1998. *A framework for regulating microfinance institutions*, Working Paper (Washington, DC, The World Bank).

Persaingan

- ▶ Campion, A.; Valenzuela, L. 2001. "Credit bureaus: A necessity for microfinance?," dalam *The commercialization of microfinance: balancing business and development* (West Hartford, CT, Kumarian Press).
- ▶ Churchill, C. 1998. *Moving microfinance forward: Ownership, competition and control of microfinance institutions* (Washington, DC, MicroFinance Network PACT Publications).
- ▶ Haider, E. 2000. "How can credit bureaus help overcome the problem of imperfect information in microenterprise lending?," dalam *Microenterprise Development Review*, Vol. 2, No. 2.
- ▶ Rhyne, E.; Christian, R. P. 1999. *Microfinance enters the marketplace*, di: <http://www.microlinks.org/pdfs/usaaid/microfinancecenters.pdf> (Washington, DC, USAID).

Lingkungan yang menantang

- ▶ Alidri, P.; van Doorn, J.; El-Zoghbi, M.; Houtart, M.; Larson, D.; Nagarajan, G.; Tsilikounas, C. 2002. *Introduction to microfinance in conflict-affected communities*. (Geneva, ILO, UNHCR).
- ▶ Brown, W.; Nagarajan, G. 2000. *Disaster loans funds for microfinance institutions: A look at emerging experience*, Microenterprise Best Practices (MBP), di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Doyle, K. 1998. *Microfinance in the wake of conflict: Challenges and opportunities*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Nagarajan, G. 1998. *Microfinance in the wake of natural disasters: Challenges and opportunities*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Pantoja, E. 2002. *Microfinance and disaster management: experience and lessons learned* (Washington, DC, The World Bank).
- ▶ Vanderweele, K.; Markovich, P. 2001. *Managing high and hyper inflation in microfinance: Opportunity International's experience in Bulgaria and Russia*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).



IV ■ Arsitektur Organisasi

Pengantar.....	215
14 Manajemen Sumberdaya Manusia	217
14.1. Menciptakan Strategi dan Kebijakan SDM.....	217
14.2 Mempekerjakan Orang yang Tepat	220
14.3 Orientasi dan Pelatihan.....	226
14.4 Pengembangan Karir	231
14.5 Manajemen Kinerja	234
14.6 Kompensasi	242
14.7 Perhatian dan Penghargaan	244
Studi Kasus: Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi pada BASIX	246
15 Budaya Lembaga.....	250
15.1 Apakah Budaya Lembaga?.....	250
15.2. Mengapa Budaya Penting?.....	250
15.3 Seperti Apakah Budaya yang Efektif?	251
15.4 Membentuk Budaya Secara Proaktif	253
Studi Kasus: Budaya Lembaga Prodem, Bolivia.....	261
16 Struktur Organisasi	263
16.1 Struktur Organisasi yang Ideal	263
16.2 Karakteristik Umum Budaya yang Efektif.....	264
16.3 Perdebatan Struktural yang Sedang Berlangsung.....	266

16.4 Membangun Struktur Organisasi yang Efektif	278
---	-----

17 Menggunakan Arsitektur Organisasi untuk Mengelola Pertumbuhan.....282

17.1 Memahami Pertumbuhan	282
17.2 Strategi Pertumbuhan.....	285
17.3 Pola Pertumbuhan	286
17.4 Pertumbuhan pada Berbagai Tahap Perkembangan Lembaga	289
17.5 Arsitektur Organisasi dan Pertumbuhan.....	291
17.6 Merencanakan Pertumbuhan	297
Studi Kasus : CorpoSol, Kolombia.....	301
13.4 Resiko Lingkungan Fisik.....	205
13.5 Resiko Ekonomi Makro.....	207
13.6 Resiko Politik	209
Studi Kasus: Menghadapi Resiko Eksternal Ganda di in Bolivia	211



Arsitektur Organisasi

Panduan ini menggunakan kiasan “arsitektur organisasi” sebagai kerangka untuk merancang dan menganalisis tiga komponen yang saling berhubungan dan sangat penting untuk mengelola pertumbuhan, yaitu : (1) pengembangan sumberdaya manusia, (2). budaya lembaga dan, (3) struktur organisasi. Kiasan ini dipinjam dari dua sumber, Nadler dkk (1992) dan Tomasko (1993) yang menggunakan konsep arsitektur organisasi sebagai jalan pemikiran dalam proses membangun lembaga yang solid dan abadi (atau biasa disebut sebagai pembangunan lembaga).

Tiga Komponen dari Arsitektur Organisasi



Sebuah lembaga keuangan mikro (LKM) perlu untuk dibangun dengan jalan yang sama seperti sebuah desain arsitektur untuk membangun sebuah bangunan. Sebuah bangunan tidak bisa didirikan tanpa sebuah rencana. Bagan rencana sebuah bangunan tidak hanya menentukan di mana letak dinding dan pintu, tetapi juga bagaimana pipa ledeng dan listrik akan mengalir dan menyambung ke semua ruangan. Bentuk dan lokasi ruangan ditentukan oleh fungsi yang telah ditentukan di dalam ruangan. Dalam proses membangun atau membangun ulang, arsitek harus menyeimbangkan beberapa kepentingan yang dihadapinya, seperti perlunya kecantikan dibandingkan dengan kebutuhan untuk konservasi energi, serta beragam keinginan spesifik dari pemilik dengan batasan anggaran (Tomasko, 1993). Unsur arsitek ini sangat cocok untuk membangun sebuah LKM. Arsitektur organisasi ini meliputi struktur resmi, seperti desain kebiasaan kerja; budaya organisasi informal atau gaya operasi; dan proses untuk menyeleksi, sosialisasi dan mengembangkan karyawan-karyawannya.

Membangun sebuah gedung tanpa sebuah rencana adalah sebuah resep malapetaka. Hal yang sama juga benar untuk membangun atau memodel ulang sebuah LKM. LKM membutuhkan sebuah rencana yang berdasarkan sebuah pandangan menyeluruh dari organisasi dan mempertimbangkan bagaimana masing-masing bagian bisa jalan bersama-sama. Desain dari organisasi hanyalah sebuah kerang yang kosong, Kotak-kotak dalam

bagan organisasi diisi dengan orang, dengan kemampuan dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi penting. Dorongan dan visi yang memotivasi dan menuntun sumberdaya manusia diperoleh dari budaya lembaga. Tiga unsur ini harus dipertimbangkan secara kolektif.

LKM dapat menggunakan arsitektur yang logis untuk membangun sebuah organisasi dengan memasukkan kompetensi dan kekuatan dalam keuangan mikro. Unsur-unsur yang menentukan keberhasilan keuangan mikro seharusnya juga tergambar dalam arsitekturnya. Arsitektur organisasi dalam keuangan mikro menghargai kecepatan, keluwesan dan fokus. LKM menekankan mikro dengan menghilangkan batasan-batasan biaya yang menghalangi penyedia layanan dari pelanggannya, yang memisahkan manager dan karyawan, yang membagi kantor pusat dari cabang atau aktivitas-aktivitas lapangannya. Menuju tujuan tersebut, sesi ini dimulai dengan sebuah bab tentang manajemen sumberdaya manusia (modul 14), yang mengantarkan manager kepada enam dimensi dari sebuah strategi SDM :

1. mempekerjakan orang yang tepat
2. orientasi dan pelatihan
3. pengembangan karier
4. manajemen kinerja
5. kompensasi dan,
6. perhatian dan penghargaan

Modul 15 memperkenalkan konsep tentang budaya lembaga dan memperkenalkan manager dengan gagasan-gagasan tentang bagaimana mereka dapat secara proaktif membentuk budaya untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja yang lebih baik dan untuk meningkatkan kinerja. Komponen ketiga arsitektur organisasi, yaitu struktur organisasi, dimasukkan dalam modul 16, yang menguraikan struktur elemen-elemen yang biasa terdapat dalam LKM. Bab terakhir dalam bab ini, modul 17, menyajikan tiga elemen dari arsitektur organisasi bersama-sama, menggambarkan bagaimana mereka dapat digunakan secara kolektif untuk mengelola pertumbuhan.



14 | Manajemen Sumberdaya Manusia

Komponen pertama dari arsitektur organisasi, manajemen sumberdaya manusia (MSDM), adalah suatu proses di mana sebuah lembaga menyeleksi, mengembangkan, memotivasi orang untuk mencapai misinya. Berhubungan dengan setiap aspek dari organisasi – dari budaya dan orientasi ke nasabah, sampai produk dan saluran pelayanan, struktur organisasi, proses dan teknologi -- manajemen sumberdaya manusia yang efektif adalah sangat penting bagi keberhasilan lembaga keuangan mikro (LKM).

Sumberdaya manusia dari LKM menyumbang secara nyata terhadap produktivitasnya, menyediakan tempat berinteraksi antara LKM dengan nasabah-nasabahnya, SDM juga merupakan item biaya satu-satunya yang terbesar bagi lembaga. Oleh karenanya, SDM merupakan salah satu bidang yang paling penting untuk difokuskan pada efisiensi dan peningkatan kinerja.

Seperti ditegaskan di modul 1, seorang manajer adalah seseorang yang mengerjakan sesuatu dengan dan melalui orang lain. Seorang manajer yang lebih baik dalam mengelola sumberdaya manusianya, ialah yang akan menghasilkan yang lebih baik. Modul ini mengembangkan komponen – komponen sumberdaya manusia yang paling penting bagi LKM. Secara spesifik, Modul ini membahas tujuh tema berikut :

1. Menciptakan sebuah kebijakan dan strategi sumberdaya manusia.
2. Mempekerjakan orang pada tempat yang benar
3. Orientasi dan pelatihan
4. Pengembangan karir
5. Manajemen kinerja
6. Kompensasi
7. Perhatian dan penghargaan.

14.1 Menciptakan Kebijakan dan Strategi Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia bukan hanya rentetan aktivitas yang dihubungkan dengan personalia dari organisasi. Manajemen sumberdaya manusia memerlukan sebuah strategi, sebuah rencana untuk aktivitas-aktivitasnya. Sebuah strategi sumberdaya manusia menyediakan koordinasi dan integrasi dari aktivitas-aktivitasnya sehingga mereka bekerja bersama-sama. Strategi sumberdaya manusia juga mempertajam dan menguatkan budaya lembaga, dan membantu meyakinkan bahwa aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia adalah konsisten secara internal. Sering termasuk dalam rencana bisnis atau rencana strategis, strategi sumberdaya manusia meliputi: 1) sebuah pernyataan tentang aturan bahwa sumberdaya manusia memainkan peranan dalam memungkinkan sebuah organisasi untuk melaksanakan misinya; 2) tujuan sumberdaya manusia tingkat lembaga untuk periode tertentu dalam strategi (seperti: memulai program kesetiaan untuk karyawan, memperkenalkan pelatihan yang sesuai, menilai efektivitas dari skema insentif).

Beberapa bagian dari modul ini diadaptasi dari:

- ▶ Brand and Gerschick (2000).
- ▶ Churchill (1997).
- ▶ Churchill, Hirschland and Painter (2002).
- ▶ Rhyne and Rotblatt (1994).

Tujuan utama dari sebuah strategi sumberdaya manusia adalah mendorong karyawan untuk menyumbangkan sebanyak mungkin, secepat mungkin, untuk pencapaian misi-misi lembaga. Dari pandangan ini, bagi seorang manajer keuangan mikro, sebuah persamaan kunci untuk diingat adalah :

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Sebuah analisis untuk persamaan di atas memberikan pimpinan (manajer) empat pandangan penting :

1. Beberapa kinerja akan dicapai sepanjang karyawan sebuah LKM mempunyai beberapa kemampuan dan beberapa motivasi.
2. Jika kedua-duanya kemampuan dan motivasi tidak ada, kinerja nol. Sebuah LKM dapat mempunyai sumberdaya keuangan, orang, dan teknik yang sehat, tapi jika tidak seorangpun termotivasi untuk melayani nasabah yang miskin, mereka juga tidak akan terlayani.
3. Bahkan jika sebuah LKM mempunyai kemampuan secara relatif kurang dibandingkan dengan yang diinginkan, ia bisa mencapai tujuan kinerja tertinggi jika setiap karyawan mempunyai motivasi lebih. Dengan kata lain, lebih banyak karyawan yang termotivasi lebih banyak hasil yang lembaga keuangan mikro bisa capai dengan batasan kemampuan yang dimiliki.
4. Pandangan keempat adalah sederhana, kebalikan dari kondisi ketiga, yaitu makin sedikit karyawan yang termotivasi, makin lebih sedikit yang bisa dicapai oleh LKM.

Strategi sumberdaya yang efektif, oleh karena itu, memfokuskan dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi dan kemampuan kerja. Pada dasarnya, strategi yang efektif adalah berupaya untuk menjamin bahwa organisasi telah meletakkan orang pada tempat yang benar pada waktu yang tepat dengan kemampuan yang benar dan motivasi untuk mencapai tujuan- tujuan organisasi. Baik strategi sumberdaya manusia merupakan satu komponen dari rencana strategi secara keseluruhan ataupun sebuah dokumen yang berdiri sendiri, strategi ini perlu menguraikan bagaimana lembaga sumberdaya manusia akan memungkinkan organisasi untuk mencapai misinya.

Strategi sumberdaya manusia digunakan untuk pegangan dan membentuk sebuah **kebijakan sumberdaya manusia**. Kebijakan-kebijakan ini, sering dibuat satu paket dalam sebuah **pedoman sumberdaya manusia**, diberikan kepada semua karyawan untuk memberi petunjuk yang jelas terhadap apa yang diharapkan dan diterima, untuk memperjelas penalti



bagi tingkah laku yang tidak diterima dan menjelaskan apa yang akan dilakukan (atau yang tidak akan dilakukan) oleh organisasi terhadap karyawan karyawannya. Kotak 14.1 menyediakan sebuah contoh tentang apa isi dari sebuah pedoman kebijakan sumberdaya manusia atau buku pegangan yang mungkin dapat diterapkan untuk sebuah lembaga keuangan mikro. Pendahuluan ini digunakan untuk meringkas baik nilai-nilai maupun strategi sumberdaya manusia sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang sudah dirancang.

Kebijakan-kebijakan ini dirancang oleh ahli sumberdaya manusia untuk meyakinkan bahwa kebijakan lembaga keuangan mikro mengikuti undang-undang tenaga kerja. Pimpinan lini yang terlibat dalam implementasi kebijakan harus dilatih secara tuntas sehingga mereka mengetahui apa yang mereka dapat dan apa yang mereka tidak dapat lakukan. Contoh, beberapa organisasi mempunyai kebijakan menentang diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, suku, penyandang cacat dan sebagainya, tetapi fakta dalam praktek rekrutmen menunjukkan bahwa kebijakan kebijakan tersebut tidak selalu, atau secara rutin diikuti.

Kotak 14.1 Pedoman Kebijakan Sumberdaya Manusia Daftar Isi Efektif: Agustus 2005

A. PENGANTAR.....	1	7. Perjalanan dan Prosedur	
1. Nilai-nilai Lembaga.....	1	Biaya.....	8
2. Aturan Perilaku.....	1	8. Prosedur Pelatihan dan Pengem-	
3. Tujuan dan Lingkup.....	1	bangan Staf	9
4. Administrasi	2	9. Prosedur Keluhan.....	10
B. KEBIJAKAN DAN PROSEDUR		10. Prosedur Pendisiplinan.....	10
UMUM	2	11. Pemberhentian.....	10
1. Rekrutmen dan Seleksi.....	2	12. File Personalia	11
2. Persyaratan menjadi Pegawai.	2	C. KEBIJAKAN LEMBAGA.....	12
3. Gaji.....	4	1. Pertentangan Kepentingan.....	12
4. Tunjangan.....	5	2. Peniup Peluit Pertama.....	13
5. Pinjaman Pegawai dan Uang		3. Anti-Penghinaan.....	13
Muka Gaji.....	5	4. HIV/AIDS.....	14
6. Cuti	6	5. Krisis & Keamanan	15

14.2 Mempekerjakan Orang yang Tepat

Komponen pertama dari sebuah keberhasilan kebijakan sumberdaya manusia adalah mempekerjakan orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan kemampuan dan tingkah laku yang dikehendaki, juga dengan tingkat motivasi yang tinggi. Untuk meyakinkan bahwa orang yang benar dipekerjakan, LKM harus sangat memperhatikan bagian awal dari proses mempekerjakan, yaitu pengerahan dan penyeleksian.

Mempekerjakan untuk Posisi Staf

Untuk tingkat pemula atau posisi lapangan, proses perekrutan dalam sebuah LKM biasanya terdiri dari delapan tahap seperti :

1. Menetapkan sebuah rencana sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia memulai dengan rencana sumberdaya manusia. Rencana bisnis lembaga keuangan mikro harus menyediakan petunjuk pada posisi apa itu harus diisi, dengan berapa jumlah orang, di lokasi mana dan kapan. Rencana SDM seharusnya menguraikan bagaimana organisasi akan memenuhi sumberdaya manusia yang dikehendaki oleh rencana bisnis seraya mengikuti kebijakan sumberdaya manusianya.
2. Diinformasikan oleh masa lampau. Jika LKM sedang mencari sebuah penggantian untuk sebuah pekerjaan yang sudah ada, penting untuk mengadakan wawancara perpisahan dengan karyawan yang keluar. Tujuan wawancara ini adalah : 1) untuk memberitahu LKM tentang realitas pasca pengosongan. 2) meninjau kembali isi dari uraian kerja; 3) meneliti kecocokan pekerjaan yang perlu dikerjakan dan kemampuan yang dikehendaki untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
3. **Penempatan Posisi.** Lembaga keuangan Mikro harus menguraikan posisi dan karekteristik dari orang yang paling sesuai untuk pekerjaan tersebut. Uraian tugas harus menguraikan kunci kewajiban, peran dan tanggungjawab; itu harus termasuk dalam kemampuan teknik dan juga sosial dan budaya yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang efektif. (Lihat Kotak 14.2). Ketika mempekerjakan seorang karyawan baru untuk kedudukan yang lama, jangan mengasumsikan uraian tugas terdahulu masih sesuai. Lembaga Keuangan Mikro secara umum berbeda – beda dalam bagaimana mereka menentukan gabungan kemampuan yang optimal dari posisi karyawan. Sementara tidak ada seorangpun yang sesuai profil, klarifikasi dari kemampuan yang khusus memungkinkan ada yang mempunyai gabungan kemampuan yang sesuai. Dalam menentukan gabungan kemampuan lembaga keuangan mikro, harus diingat bahwa lebih banyak itu belum tentu lebih baik. Lembaga keuangan Mikro mungkin menginginkan :
 - **Mempertimbangkan karyawan yang pendidikannya kurang.** Seorang dengan pendidikannya kurang sering membutuhkan biaya yang kurang dan ingin lebih lama bertahan pada LKM dari pada seseorang yang mempunyai peluang lebih besar. Seperti MDF-Kamurj di Armenia tidak lagi mempekerjakan staf yang berbicara bahasa Inggris karena mereka sering meninggalkan pekerjaan pindah ke organisasi internasional. Di Bangladesh, ASA dengan sengaja mempertahankan tanggungjawab pekerjaan sederhana sehingga dapat mempekerjakan staf kredit dengan sedikit pendidikan atau sedikit pengalaman dengan tingkat gaji rendah. Pendekatan ini mungkin membatasi diversifikasi produk atau fleksibilitas yang ditawarkan LKM.
 - **Mempertimbangkan mempekerjakan karyawan dengan sedikit bahkan tidak punya pengalaman.** Beberapa Lembaga Keuangan Mikro memnunjukkan bahwa karyawan lapangan yang baik itu dibuat bukan ditemukan, khususnya dalam menempatkan dimana konflik nilai berlaku dengan budaya institusi. Grameen Bank dengan sengaja menghindari mempekerjakan seseorang yang pernah kerja di Bank atau orang ahli keuangan pada bidang ini.



4. **Menjelaskan Prosedur seleksi.** Lembaga Keuangan Mikro harus menetapkan proses seleksi dan criteria yang menentukan apakah calon mempunyai kemampuan yang dikehendaki dan karekteristik khusus dalam uraian kerja. Pertimbangkan, contohnya, uraian dalam Kotak 14.2. Bagaimana Lembaga Keuangan Mikro akan menilai apakah calon mempunyai persyaratan social budaya yang diharapkan ?. Lembaga Keuangan Mikro perlu untuk menentukan arti khusus dalam menilai masing masing persyaratan. Proses yang menyeluruh harus tergambar dengan jelas sebelum menawarkan posisi yang lowong.

5. **Posisi Pemasaran.** Ketika sebuah Lembaga Keuangan Mikro telah menentukan pembukaan pekerjaan dan proses untuk menyeleksi karyawan yang mengisi posisi tersebut, itu siap untuk menawarkan lowongan. Pendekatan yang Lembaga Keuangan Mikro ambil untuk ditawarkan berarti karena itu menentukan kelompok pelamar potensial yang akan mendengar tentang pekerjaan. Lembaga Keuangan Mikro harus mempertimbangkan metode dan bahasa yang akan mereka gunakan untuk berkomunikasi pada pembukaan pekerjaan dan juga masalah biaya. Tujuannya adalah untuk memilih saluran komunikasi yang akan membantu memilih calon yang paling berkualitas dan sesuai.

Proses penerimaan tergantung pada lembaga dan pasar tenaga kerja, tetapi ada dua strategi sangat efektif. Pertama, Sebuah sumber yang baik untuk penerimaan baru adalah karyawan yang memuaskan dan efektif. Karyawan ini dianggap mengerti budaya perusahaan dan akan mengetahui orang yang sangat cocok untuk LKM. Ia dapat membuat penjualan lebih kuat untuk seorang calon karyawan daro pada seorang ahli sumberdaya manusia yang tidak mungkin mengerti secara keseluruhan keuntungan terselubung bagi pekerjaan di lapangan. Beberapa organisasi mendorong secara aktif kelompok dengan memberikan bonus bagi karyawan yang mendapatkan karyawan lainnya, sebagian dimuka setengah lainnya jika dia lulus masa percobaan. Pendekatan kedua adalah menentukan penahasehat, buku-buku atau organisasi apa yang membantu membentuk karakter dari karyawan Lembaga Keuangan yang paling terkenal. Jika ada beberapa sumber umum seperti, perkumpulan anak muda, sekolah, komunitas asosiasi, kemudian mereka akan menduduki tempat yang berhasil untuk secara aktif menerima karyawan baru. Seperti tempat tempat mungkin menyediakan sebagai mesin penetas yang menarik atau mempererat masyarakat yang memberi contoh tentang keuntungan keuntungan, tingkah laku dan budaya lembaga dari LKM. Dua teknik pendekatan ini efektif karena mereka lebih mengenai target dari pada iklan di media masa, dan dapat mengurangi beban departemen sumberdaya manusia untuk melihat ratusan pelamar yang mendaftar melalui pengumuman lowongan pekerjaan melalui iklan. Tetapi yang lebih penting, pendekatan ini menyebarkan budaya institusi karena mereka menyakinkan bahwa orang orang yang disukai dipertimbangkan untuk dipekerjakan.

6. **Mengevaluasi Calon.** Setelah menerima sekelompok calon, LKM akan membutuhkan untuk mengevaluasi mereka berdasarkan persetujuan dalam proses dan kriteria penyeleksian. Bila banyak pelamar, LKM harus menyeleksi pelamar yang lemah atau tidak serius sebelum wawancara. Ini dapat dilakukan melalui **orientasi video** tentang LKM dan pekerjaannya. Para calon bisa melihat bahwa itu bukan jenis pekerjaan yang mereka cari lalu secara sukarela mengundurkan diri. Cara lain **melalui tes bakat tertulis**, di mana hanya mereka yang melewati angka tertentu boleh meneruskan ke putaran

Kotak 14.2 Contoh Uraian Tugas

Judul Pekerjaan : Staf Kredit
Laporan Ke : Pimpinan Cabang
Supervisi : tidak ada

Definisi : Staf kredit adalah titik awal kontak dengan semua peminjam dalam area yang ditunjuk. Staf kredit adalah pemecah masalah, menyediakan jasa kredit yang sesuai untuk membantu masyarakat yang mempunyai pendapatan rendah untuk mengatasi masalah mereka. Untuk ini, staf kredit memasarkan produk pinjaman, membantu klien untuk menentukan kredit yang dibutuhkan, mengurus proses permohonan dan persetujuan kredit, memastikan pencairan dan pembayaran kembali pinjaman secara cepat, dan menyediakan informasi portofolio secara berkala.

Kewajiban, Peran dan Tanggungjawab

1. Mengadakan penelitian untuk menentukan kredit yang dibutuhkan dalam area tugasnya.
2. Memprakarsai kontak dengan klien.
3. Bertemu dengan klien untuk menentukan kredit yang diperlukan dan kelangsungan bisnis.
4. Membantu klien dengan permohonan kredit, termasuk mengunjungi tempat usaha, penyelesaian isian formulir analisis keuangan, mengumpulkan data dasar dan verifikasi agunan pinjaman.
5. Menganalisis aplikasi pinjaman dan membuat rekomendasi kepada komite kredit.
6. Membayar danan, mengisi tanda tangan dalam kontrak, memeriksa kondisi usaha, dan meresmikan hubungan.
7. Memastikan pembayaran kembali yang cepat.
8. mengumpulkan data data yang sesuai dan menyerahkan laporan tepat waktu dan akurat.
9. Mengunjungi semua pelanggan secara berkala untuk membangun sebuah hubungan yang saling mempercayai dan menaksir kredit yang dibutuhkan pada waktu yang akan datang.
10. Mengumpulkan, merespon dan memecahkan keluhan keluhan pelanggan. Mendokumentasikan semua keluhan keluhan dan saran saran.

Kemampuan Teknik

- SLTA atau Lulusan Universitas
- Kemampuan mengerjakan matematika, ekonomi atau keuangan.
- Lancar berbahasa lokal.

Sosial dan Budaya yang Dikehendaki

- Jiwa sosial
- Bijaksana sepenuhnya dan integritas
- Pengalaman pekerjaan terdahulu di lapangan.
- Kemampuan berhubungan dengan sesama dan komunikasi yang sangat baik
- Motivasi tingkat tinggi dan kemampuan untuk bekerja secara bebas.
- Kemampuan membuat keputusan dan pemecahan masalah yang kuat.
- Kemampuan mengelola dan mengatur waktu yang sangat baik.

Sumber diambil dari Edgcom and Cawley, 1996



berikutnya. Walau kelihatan menggampangkan, mengetes ketrampilan pelamar dapat menghindarkan lembaga dari merekrut orang-orang yang berpura-pura atau melebih-lebihkan kemampuan mereka

Wawancara perorangan adalah cara yang paling banyak dipakai, tapi tidak dapat diandalkan sepenuhnya, karena mereka yang tampil bagus dalam wawancara belum tentu bias bekerja. **Wawancara kelompok dan latihan bermain-peran** dapat menggali kepemimpinan dan ketrampilan berkomunikasi, kemauan bekerja dalam tim dan karakter mereka. Karena kejujuran adalah karakter terpenting bagi LKM, latihan kelompok bisa dirancang untuk membujuk peserta berbuat curang agar menang.

Dalam upaya memperkerjakan orang yang tepat, LKM mengharuskan peserta yang lolos untuk mengunjungi nasabah. Dengan mengamati bagaimana para calon **berinteraksi dengan nasabah**, dapat diperoleh gambaran bagaimana mereka berhubungan dengan pasar sasaran. Variasi dari pendekatan ini adalah mewajibkan mereka mewawancarai nasabah dan menyiapkan presentasi untuk komite seleksi. Selain bisa melihat apakah mereka bisa bicara di depan umum dan mengorganisasikan pemikiran, cara ini memberikan gambaran seimbang mengenai kemampuan mereka berkegiatan di lingkungan internal dan eksternal LKM.

Di beberapa organisasi, para calon yang lolos seleksi diberi kesempatan menunjukkan bakatnya di lingkungan kerja sebelum diterima. Di Equity Building Society di Kenya mereka tidak langsung diberi kontrak, tapi diminta bekerja selama seminggu sehingga manajer dapat melihat bagaimana mereka bekerja. Moznoti di Macedonia membuka kesempatan magang selama sebulan bagi mereka yang ingin belajar tentang keuangan mikro, dan waktu ini digunakan untuk menilai kepribadian, sikap dan motivasi dari calon pegawai.

Selain membantu LKM menemukan calon yang tepat, cara seleksi begini membentuk kerja sama. Mitra kerja yang terpilih melalui proses yang menyeluruh dan bersaing ini cenderung untuk saling menghormati dan mempunyai rasa ikut-memiliki (lihat Kotak 14.3).

Tiga rekomendasi lain sehubungan proses evaluasi adalah:

- **Pilih calon yang termotivasi oleh misi organisasi.** LKM akan lebih dapat menahan staf bila memilih orang yang ingin mendapatkan lebih dari sekedar bayaran, mereka yang ingin membuat sesuatu yang berbeda, bekerja dengan teman-sejawat yang akrab, dihormati dan dipercayai. Karakter ini dapat digali dari beberapa pertanyaan wawancara, tes psikometrika atau latihan bermain-peran.
- **Untuk melayani perempuan, pekerjaan perempuan.** Menurut Mayoux (2003), terdapat kaitan jelas antara pemberdayaan nasabah perempuan dengan tingkat staf perempuan dari LKM. Bila tidak dapat mempekerjakan staf wanita yang cukup, mungkin karena budaya lokal melarang perempuan bekerja di luar rumah atau naik sepeda motor, LKM harus hati-hati menyaring pelamar laki-laki tentang sikapnya kepada perempuan.
- **Cek referensi.** Langkah ini sering dilewati karena makan waktu dan meragukan kegunaannya dalam memperoleh masukan yang berguna dari orang yang ditunjuk oleh pelamar. Akan terdapat kejutan bila referensi itu adalah atasan sebelumnya atau mitra-kerja si pelamar dari 2 atau 3 pekerjaan terakhir. Sering pelamar yang paling

mengesankan pun mempunyai rahasia yang hanya bisa dideteksi melalui pengecekan referensi.

- **Pilih calon yang terbaik.** Cara terbaik untuk menghindari pemecatan pegawai adalah mempekerjakan orang yang tepat di saat pertama. Ini kelihatannya mudah, tapi dalam keadaan mendesak mungkin LKM tidak dapat menyeleksi orang secara layak. Merekrut secara tergesa-gesa bisa memilih orang yang salah. LKM dapat melibatkan pegawai yang ada dalam merekrut calon anggota timnya. Idealnya, pegawai yang akan bekerja sama dengan pegawai baru mempunyai suara yang kuat dalam keputusan seleksi. Masukan ini terutama penting bila LKM mengandalkan kerjasama tim dan insentif berbasis kelompok, karena kesamaan “kimia” di antara anggota menentukan keberhasilan tim.
- **Menegosiasi kontrak.** Setelah seorang calon terpilih, LKM perlu menawarkan pekerjaan dan menegosiasi kontrak untuk mempekerjakan si calon. Kebanyakan LKM mensyaratkan **masa percobaan** dalam kontrak kerja. Perlu juga dijelaskan mengenai kompensasi yang berbasis kinerja. Umumnya insentif tidak dibayarkan selama masa percobaan untuk menghindarkan perkembangan yang tidak sehat.

Perekrutan untuk Posisi Manajemen

Rekrutmen dan seleksi untuk pos yang lebih senior mengikuti proses yang umum, walau mempunyai perbedaan yang penting:

- Karena lowongan anyar terjadi kadang kala, misalnya karena pensiun atau posisi baru, lebih susah untuk menyusun rencana perekrutan
- Terdapat sedikit calon potensial, sehingga proses rekrutment harus lebih terarah, mungkin menggunakan “pemburu kepala” (perusahaan rekrutmen eksekutif)
- Lain dengan posisi staf, untuk posisi senior LKM perlu mempertimbangkan calon dari dalam, dibahas lebih lanjut dalam Seksi 14.4.
- Perhatian lebih harus pada kapasitas dan ketrampilan calon, karena sukar bagi LKM untuk menyediakan pelatihan bagi posisi senior.
- Pengecekan latar belakang harus lebih hati-hati bagi calon yang akan memikul tanggung jawab lebih besar.
- Mungkin sukar untuk menerapkan wawancara kelompok atau bermain-peran sebagai teknik penyaringan, tapi LKM mutlak perlu melihat bagaimana calon-calon senior berinteraksi dengan pasar sasaran.

14.3 Orientasi dan Pelatihan

Pelatihan adalah aspek kedua dari Manajemen SDM. Pegawai baru harus diperkenalkan kepada lembaga, budayanya dan bagaimana ia bekerja. Hal ini memungkinkan pegawai baru bisa menyumbang dengan cepat dan efektif kepada LKM. Pegawai lama juga memerlukan pengembangan diri mereka juga, menambah ketrampilan baru, pengetahuan dan tanggung jawab yang membantu mereka maupun lembaga untuk berkembang. Pelatihan staf merupakan kegiatan terus-menerus selama ada hubungan antara pegawai dan LKM.



Kotak 14.3 Seleksi Calon Pegawai di Prodem

Setelah profil pekerjaan didefinisikan, Prodem mulai mencari para calon yang sesuai dengan profil. Iklan lowongan kerja dipasang pada surat kabar nasional yang paling besar. Ada 35-50 CV diterima untuk tiap posisi, di mana 7-8 dipanggil untuk mengikuti proses seleksi selanjutnya. Mereka bersama diminta ikut 2 macam tes. Pertama adalah tes psikoteknika mentes kemampuan para calon dalam bidang penalaran ruang, mekanika dan numerika, logika dan pemahaman verbal. Tes kedua adalah simulasi kelompok yang mentes kemampuan calon bekerja dalam tim, berinteraksi dengan yang lain, dan melakukan kepemimpinan. Bila relevan, tes ketiga diberikan untuk menilai apakah calon mempunyai pengetahuan teknis untuk memikul tanggung jawabnya di posisi tertentu.

Hasil dari tes dinilai dan finalis dipilih berdasarkan nilai rata-rata. Tiap tes dibobot sama, tapi nilai minimum untuk lulus tiap tes ditetapkan; juga batas selisih nilai antara tes-tes. Ini untuk menjaga bahwa pegawai mempunyai kemampuan yang seimbang dalam bidang yang penting bagi Prodem.

Di tahap terakhir, kira-kira 3 calon per posisi diwawancarai untuk menilai kemampuannya mengerjakan pekerjaan yang ditawarkan dan kedekatan mereka dengan budaya Prodem. Karena Prodem lebih menekankan potensi seseorang dibanding pencapaiannya di masa lalu, kebanyakan pertanyaan berkisar pada keadaan-keadaan hipotetis. Wawancara dilakukan oleh satu panel termasuk atasan dari pekerjaan di mana calon akan dipekerjakan dan wakil dari Bagian SDM.

Selain memfasilitas rekrutmen untuk staf yang handal, proses seleksi Prodem mendorong pembentukan budaya penghargaan dan integritas di dalam organisasi. Karena prosesnya yang intensif, melibatkan banyak proses dan orang, tidak ada seorangpun yang pegawai baru merasa harus setia kepadanya apabila nanti bekerja. Kesetiaan akan diberikan kepada organisasi yang mensponsori proses seleksi dan orang-orang lain yang dapat lulus darinya. Mengetahui bahwa mereka telah melewati tes kualitas membuat pegawai merasa menjadi bagian dari tim berkualitas-tinggi, dan memotivasi untuk berkinerja sebagai sebuah tim yang berkaliber-tinggi

Sumber: Diadaptasi dari Frankiewicz, 2001

Pelatihan staf, baik untuk staf baru maupun lama, umumnya berfokus pada 2 tujuan: 1) meningkatkan dan mempertahankan budaya lembaga; dan 2) mengajari staf prosedur operasi yang perlu diikuti dalam melakukan pekerjaannya, yang mencakup pula hubungan dengan prosedur dari satuan kerja lain dalam organisasi.

Orientasi untuk Pegawai Baru

Orientasi untuk pegawai baru adalah kesempatan pertama untuk menyesuaikan nilai lembaga dan nilai pribadi – dan mungkin kesempatan yang paling penting karena kesan pertama akan bertahan lama. Orientasi mengirimkan dan meprogandakan budaya lembaga dengan 3 cara:

- **“Mengajak-masuk” (buy-in):** Adalah sangat menantang untuk mengharapkan staf baru menyerap nilai-nilai LKM sebagai nilai-nilai mereka. Dalam pelatihan pegawai baru diminta untuk mendiskusikan kondisi kerja ideal, dan bagaimana mereka mengharapkan mitra kerja berinteraksi satu sama lain dan dengan nasabah, dan bagaimana mereka mengharapkan diperlakukan oleh manajemen. Diskusi ini bisa difasilitasi

sedemikian rupa untuk menemukannya elemen-elemen inti pada budaya lembaga, dan memberi staf rasa menyatu dengannya.

- **Pesan tersurat.** Berdasarkan diskusi ini, pelatihan dapat mengkomunikasikan secara tersurat misi organisasi, nilai-nilai dan budaya. Ia dapat menjelaskan apa yang ingin dicapai oleh LKM, bagaimana diharapkan para staf bersikap satu sama lain dan kepada nasabah, dan mengapa hal ini penting bagi lembaga. Di beberapa lembaga, pimpinan tertinggi (CEO) ikut serta dalam sesi orientasi untuk mengucapkan selamat datang kepada pegawai baru, berbagi dengan mereka visinya tentang lembaga, dan bagaimana manfaatnya bagi mereka bila mereka berniat membuat visi itu menjadi kenyataan.
- **Memperagakan budaya.** Pelatih harus pula “menghidupkan pembicaraan”, memperagakan pesan tersurat mereka dan perilaku yang diharapkan dari para staf. Contohnya, jika LKM menghendaki pegawai untuk kritis dan analitis, maka pelatihan harus didorong untuk berdebat dan menyambut baik perbedaan pendapat.

Pelatihan staf pertama biasanya terdiri dari 2 komponen, pelatihan di kelas dan di tempat kerja (*on-the-job*). Di pelatihan **di kelas**, pegawai baru menerima perspektif selang-pandang dari organisasi untuk menunjukkan bagaimana peran mereka di dalam gambar yang lebih luas. Latar belakang ini digunakan untuk mengindoktrinasi pegawai tentang nilai-nilai inti LKM, seperti komitmen kepada kualitas dan layanan nasabah, dan mengajari aspek teoritis dari pekerjaan mereka. Kurikulum pelatihan tergantung sebagian pada struktur organisasi. Jika bisnis diorganisasikan berdasarkan tim, perlu diajarkan ketrampilan antarpribadi dan pemecahan masalah. Jika organisasi mengandalkan manajemen diri dari staf lapangan, pegawai akan diajari membaca dan menafsirkan laporan indikator kinerja. Fase latihan **di-tempat-kerja**, yang mungkin makan waktu beberapa bulan, membolehkan staf baru mempelajari aspek teknis dari pekerjaannya dan trik-trik dari pegawai yang berpengalaman. Dalam keuangan mikro, banyak ketrampilan staf lapangan, seperti seleksi nasabah dan manajemen tunggakan, dapat dipelajari paling baik dari pengalaman (lihat Kotak 14.4 and 14.5). Fase di-tempat-kerja dapat diperkuat dengan **sistem magang** dengan pembimbing terlatih, di mana pegawai baru dapat belajar banyak tentang nuansa keuangan mikro tanpa harus melakukan banyak kesalahan besar.

Kotak 14.5 Pelatihan di tempat-kerja di Actuar Bogotá and ADEMI

Setelah seminggu orientasi awal, pegawai baru pada Actuar Bogotá di Colombia diharuskan bekerja dengan petugas lapangan yang berpengalaman yang telah memenuhi kuota nasabah (60 kelompok). Mereka bekerja bersama selama 2 bulan, di mana mereka diharapkan menambah 20 kelompok baru ke dalam portofolio. Apabila target ini dicapai, portofolio dibagi menjadi masing-masing 40 kelompok.

Begitu pula, di Republik Dominika, pegawai baru ADEMI menghabiskan 2 minggu di kantor pusat untuk program pengenalan, diteruskan dengan 4 minggu mengikuti agen yang berpengalaman di lapangan. Setelah mengamati staf kredit dengan nasabahnya, pegawai baru diharapkan mulai merintis portofolionya sendiri di daerah yang berdekatan selama 3 bulan, setelah itu ia harus bekerja sendiri.

Sumber: diadaptasi dari Rhyne dan Rotblatt, 1994.



Sangat penting bahwa pembimbing tahu bagaimana melatih staf secara efektif karena mereka, di atas yang lain, membawa budaya lembaga ke alam nyata. Pekerjaan mereka menunjukkan apa arti misi, visi dan budaya dalam praktek. LKM harus mengembangkan **kursus untuk pembimbing** untuk mengajari staf yang berpengalaman bagaimana memberikan pelatihan di lapangan. Bagian SDM juga harus menindak-lanjuti staf setelah berada di lapangan selama 3 atau 4 bulan. Dengan mengamati kinerja mereka di lapangan, dapat dievaluasi ketrampilan dari yang dilatih maupun pelatihnya, dan merekomendasikan latihan apa yang diperlukan bagi masing-masing.

Kotak 14.4 Teknik Pelatihan yang Unik di Grameen Bank

Grameen Bank tidak punya pedoman pelatihan yang resmi. Tetapi, materi pelatihannya yang tertulis berisi daftar pertanyaan tentang tujuan dan operasi Grameen yang peserta diharapkan untuk menjawabnya sendiri ketika mereka berada di lapangan. Waktu di kelas dipergunakan untuk mendiskusikan jawaban yang telah ditemukan peserta terhadap pertanyaan-pertanyaan tadi dan membandingkan pengalaman lapangan, bukan untuk presentasi materi tambahan. Teknik ini menempatkan tanggung jawab belajar pada peserta, sambil tetap memusatkan perhatian mereka pada topik-topik yang sangat penting bagi Grameen Bank.

Sumber: Diadaptasi dari Rhyne dan Rotblatt, 1994.

Sangat penting bahwa pembimbing tahu bagaimana melatih staf secara efektif karena mereka, di atas yang lain, membawa budaya lembaga ke alam nyata. Pekerjaan mereka menunjukkan apa arti misi, visi dan budaya dalam praktek. LKM harus mengembangkan **kursus untuk pembimbing** untuk mengajari staf yang berpengalaman bagaimana memberikan pelatihan di lapangan. Bagian SDM juga harus menindak-lanjuti staf setelah berada di lapangan selama 3 atau 4 bulan. Dengan mengamati kinerja mereka di lapangan, dapat dievaluasi ketrampilan dari yang dilatih maupun pelatihnya, dan merekomendasikan latihan apa yang diperlukan bagi masing-masing.

Kotak 14.5 Pelatihan di tempat-kerja di Actuar Bogotá and ADEMI

Setelah seminggu orientasi awal, pegawai baru pada Actuar Bogotá di Colombia diharuskan bekerja dengan petugs lapangan yang berpengalaman yang telah memenuhi kuota nasabah (60 kelompok). Mereka bekerja bersama selama 2 bulan, di mana mereka diharapkan menambah 20 kelompok baru ke dalam portofolio. Apabila target ini dicapai, portofolio dibagi menjadi masing-masing 40 kelompok.

Begitu pula, di Republik Dominika, pegawai baru ADEMI menghabiskan 2 minggu di kantor pusat untuk program pengenalan, diteruskan dengan 4 minggu mengikuti agen yang berpengalaman di lapangan. Setelah mengamati staf kredit dengan nasabahnya, pegawai baru diharapkan mulai merintis portofolionya sendiri di daerah yang berdekatan selama 3 bulan, setelah itu ia harus bekerja sendiri.

Sumber: diadaptasi dari Rhyne dan Rotblatt, 1994.

Pelatihan Selama Bekerja

Di LKM yang sukses, pelatihan tidak berakhir sesudah orientasi staf baru. **Pelatihan yang terus-menerus** diperlukan untuk membantu karyawan mengembangkan ketrampilannya, menyesuaikan dengan perubahan, dan menyumbang lebih produktif dan efisien kepada

tujuan LKM. Strategi SDM harus termasuk memantau secara berkala kebutuhan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi tujuan pribadi dan lembaga, dan itu harus memfasilitasi **peluang pengembangan profesi** yang merespons kebutuhan tsb. Beberapa LKM menyediakan pelatihan bagi karyawan 2 minggu per tahun, LKM lain hanya apabila perlu. Walau yang kedua ini lebih murah, tapi tidak selalu efektif. Literatur terbaru pendidikan orang dewasa mendukung hipotesis bahwa karyawan memerlukan pelatihan terus-menerus untuk memperkuat dan memperluas apa yang dipelajarinya lebih dulu.

Ada beberapa jenis pelatihan selama bekerja:

- **Pelatihan pekerjaan khusus** sering sekali diadakan, umumnya berkaitan dengan pemasangan perangkat-lunak baru atau peluncuran produk baru. Meskipun begitu, pelatihan pekerjaan khusus ini juga memenuhi kebutuhan karyawan yang selalu berkembang seperti ditemukan pada penialain kinerja berkala.
- **Pelatihan untuk promosi** menyiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih tinggi atau kewenangan manajerial. Ini biasanya termasuk pelatihan untuk pekerjaan khusus untuk posisi yang baru maupun pelatihan kepemimpinan dan manajemen untuk meningkatkan kemampuan membina, mengawasi dan memotivasi kinerja orang lain. Pelatihan terkait promosi juga bertujuan memperkuat ketrampilan merencanakan, menganalisis dan melaporkan.
- **Pelatihan-silang** memungkinkan pegawai untuk menguasai beberapa pekerjaan yang berbeda. Dengan melatih karyawan yang berketrampilan ganda, LKM dapat mengurangi kerawannya terhadap pembolosan dan pengurangan pegawai, dan meningkatkan keluwesannya. Staf dapat berpindah tugas sesuai perubahan permintaan; mereka dapat menghasilkan berbagai produk; dan mereka dapat ikut serta dengan berarti dalam merancang ulang prosedur karena mengerti lingkungan kerja dari berbagai perspektif. Pelatihan-silang berguna bagi LKM yang mendiversifikasikan produknya atau mengejar peningkatan efisiensi.
- **Pelatihan ketrampilan dasar** memberi kesempatan untuk belajar ketrampilan yang dapat diterapkan di hampir semua posisi, seperti *word processing* atau *financial spreadsheets*.
- **Seminar budaya** dapat memperkuat budaya lembaga, meningkatkan kerjasama dan memotivasi staf. Beberapa LKM melakukan kursus penyegaran setiap tahun, sedangkan yang lain mengadakan sesi-30 menit di tingkat cabang setiap 2 minggu. Aktivitas ini umumnya untuk meningkatkan kerjasama, memperlancar komunikasi dan membina moral, tapi juga bisa untuk memperkuat setiap bidang budaya. Ia berguna khususnya dalam memelihara atau menyesuaikan budaya LKM selama waktu pertumbuhan, perekayasa kembali, atau menghadapi perubahan besar di lingkungan eksternal.
- **Rotasi staf** memindahkan karyawan ke lokasi fisik yang lain, misalnya cabang atau departemen lain. Lain halnya dengan pelatihan-silang, ketrampilan baru tidak selalu diajarkan, tapi perubahan perspektif memungkinkan pegawai mempelajari cara baru dalam mengerjakan pekerjaannya yang lama. Melayani nasabah yang berbeda di lingkungan yang berbeda di bawah pengawasan manajer yang gayanya berbeda membuka kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan mencari cara untuk menghadapi tantangan baru. Pegawai yang dirotasi juga berkesempatan menularkan pengalamannya, perpektif dan inovasinya ke lokasi yang baru, sehingga membuahkan transfer dari pelajaran yang diperoleh secara dua arah. Beberapa LKM juga melakukan rotasi untuk mengurangi kerentanan terhadap resiko kecurangan.



14.4 Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah komponen kunci lain dari manajemen SDM. Seksi ini meliputi isu penting tentang: pengayaan tugas sebagai alternatif promosi; kelebihan dan kekurangan promosi dari dalam versus merekrut dari luar; hambatan pengembangan karier bagi perempuan; rencana suksesi.

Pengayaan Tugas

Suatu strategi retensi staf adalah dengan memberi kesempatan pegawai untuk berkembang di dalam lembaga – dipromosikan ke tingkat tanggung jawab lebih tinggi, diberi tambahan limpahan tanggung jawab pada posisinya yang sekarang, atau diberi kebebasan yang lebih besar dalam melaksanakan tugasnya yang sekarang, misalnya dengan menaikkan batas wewenang memutus kredit bagi staf kredit.

Karena LKM cenderung mempunyai struktur organisasi yang datar, maka kemungkinan untuk promosi sering sangat terbatas. Karena semua orang tidak bisa dipromosikan, maka tugas bagi mereka yang layak dapat dibuat lebih menarik atau lebih menantang dengan **pengayaan tugas**. Seperti pelatihan-silang, strategi pengayaan tugas memperluas lingkup keterlibatan dan sumbangan pegawai kepada lembaga, seperti peluang manajemen-diri sendiri, keikut-sertaan dalam satuan-tugas yang menangani inovasi produk, penelitian pasar atau mempelajari ketrampilan baru.

Promosi dari Dalam?

Namun semua LKM tetap punya peluang memberikan promosi bagi pegawainya, dan lembaga yang berkembang sering membutuhkan pegawai bukan dari tingkat bawah. Dalam mengisi posisi staf ini, LKM menghadapi pilihan mempromosikan dari dalam atau merekrut orang yang cakap dari luar lembaga. Definisi dari **rekrutmen dan pengembangan** mencakup saling-tukar (*trade-offs*) yang signifikan antara identitas lembaga, kepuasan staf dan kombinasi yang layak antara pengetahuan intern dan ketrampilan teknis. LKM memecahkan masalah *trade-offs* ini dengan cara yang berbeda, sehingga pola karier mereka juga berbeda.

Di satu ekstrim, LKM seperti Grameen Bank merekrut hampir seluruhnya dari dalam. Hampir semua staf di kantor pusat sebelumnya bekerja sebagai petugas lapangan atau manajer cabang sebelum dipromosikan ke posisi yang sekarang. Manfaat dari sejarah ini adalah rasa solidaritas di antara staf, pengetahuan yang jelas terhadap operasi di lapangan.

Perusahaan yang sukses mengembangkan, mempromosikan dan memilih dengan hati-hati bakat manajer yang tumbuh di dalam organisasi sebagai langkah kunci dalam menjaga nilai-nilai inti dan budaya organisasi. Promosi dari dalam juga merupakan suatu strategi memotivasi – mendorong pegawai memberikan kinerja berkualitas yang akan memungkinkannya untuk dipromosi.

Tapi strategi promosi ini, bagaimanapun juga, mempunyai keterbatasan. LKM yang mengembangkan SDM-nya seluruhnya dari dalam, kehilangan pemupukan-silang dan stimulasi dari membawa masuk orang dari luar. Pegawai yang dipromosikan dari dalam

biasanya membuat asumsi tentang bagaimana sesuatu berjalan di lapangan berdasarkan pada pengalaman mereka sendiri, dan tidak mengenali perubahan-perubahan di luar.

Secara umum, LKM mengkombinasikan promosi dengan perekrutan dari luar: pertama mencoba mengisi posisi melalui rekrutmen dari dalam, tapi jika mereka tidak menemukan orang yang tepat, mereka mencari dari luar. Karena LKM memilih antara rekrutmen dari dalam atau dari luar, mereka mungkin perlu mempertimbangkan rekomendasi berikut:

- Jika LKM mempunyai hubungan jangka-panjang dengan seorang pegawai yang telah mengembangkan dan belajar ketrampilan-ketrampilan baru dan menunjukkan atribut dan kemampuan untuk memimpin, orang tsb harus dipertimbangkan sebagai calon kuat bila posisi manajemen terbuka
- Orang harus dipromosikan hanya bila dia bisa melaksanakan tanggung jawab dari posisi yang baru. Mempromosikan orang ke jabatan yang di atas kepalanya untuk mana dia tidak dipersiapkan secara cukup, merupakan resep untuk malapetaka, baik untuk LKM maupun untuk pegawai tsb. Staf kredit yang baik, tidak dengan sendirinya menjadi manajer cabang yang baik.
- Jika suatu LKM ingin melakukan rekrutmen intern secara serius, ia perlu komit kepada dirinya untuk melatih terus-menerus untuk meyakinkan bahwa apabila staf dipromosikan, mereka bisa menangani tanggung jawabnya.
- Promosi internal membuat transisi lebih mudah. Dalam waktu-waktu perkembangan yang cepat, manajer dari luar yang baru mungkin tidak sempat belajar mengenai tugasnya. Dalam hal ini, seseorang dari dalam yang sudah memahami organisasi mungkin adalah calon yang lebih baik. Meskipun begitu, dalam transisi struktural, seperti LSM yang berubah menjadi lembaga keuangan formal. LKM lebih baik ditangani seorang manajer dari luar yang mengerti bentuk kelembagaan baru dan mempunyai ketrampilan untuk mengelolanya.
- Semua LKM dapat memperoleh manfaat dari gagasan baru dan perspektif dari staf yang direkrut dari luar.

Gender dan Pengembangan Karier

Dalam merancang pendekatan ke pengembangan karier, LKM harus juga memperhatikan **isu gender**, terutama kendala yang menghambat perempuan untuk dipromosi ataupun berusaha untuk dipromosi. Bila organisasi analisis isu ini, hasilnya sering mengejutkan para manajer senior. Eksekutif sering mengasumsikan bahwa perempuan tidak tertarik kepada posisi pemimpin, tapi penelitian mungkin menemukan bahwa budaya lembaga dan sikap eksekutif puncak merupakan sebab utama dari masalah (lihat Kotak 14.6). Bila temuan itu muncul, semoga para manajer senior memprakarsai diskusi bagaimana mengubah budaya untuk memungkinkan peluang yang syah bagi pengembangan karier pegawai perempuan.



Kotak 14.6 Dinding Pembatas Kaca bagi Manajer Perempuan di Keuangan Mikro

Meski hak mendapatkan pekerjaan yang sama merupakan elemen penting dari hak azasi perempuan dan pembangunan yang nondiskriminatif, keduanya tidak dengan sendirinya mendorong kepada pemberdayaan perempuan. Pengalaman banyak LKM dengan kebijakan kesempatan kerja yang sama menunjukkan bahwa merekrut perempuan, terutama untuk posisi senior, seringkali sukar. Hal ini disebabkan keterbatasan perempuan yang berdampak kepada nasabah maupun staf. Untuk mengatasi kendala ini, perubahan fundamental dalam prosedur perekrutan, budaya kelembagaan dan kondisi kerja mungkin diperlukan. Jika LKM serius tentang misi mereka untuk memberdayakan perempuan, mereka harus memberi contoh kepada nasabah dengan mempekerjakan dan mempromosikan perempuan.

Sumber: Diadaptasi dari Mayoux, 2003

Selain persepsi dari manajemen senior, ada lagi isu yang lebih konkret yang perlu ditanggapi untuk mengurangi hambatan gender dalam pengembangan karier. Secara khusus, tantangan umum adalah konflik antara permintaan dari rumah dan kantor, yang dalam kebanyakan budaya terasa lebih kuat pada perempuan. Untuk memungkinkan manajer perempuan dan laki-laki untuk mengkombinasikan pekerjaan dan kewajiban rumah tangga, LKM dapat mempertimbangkan hal berikut:

- **Jam kerja yang luwes:** Jam kerja LKM mungkin sukar diterima untuk semua pegawai, terutama orangtua yang harus menyesuaikan jadwal mereka karena anak-anak. LKM akan menjadi ramah-orangtua dan ramah-gender bila mereka mengizinkan jam kerja yang lebih fleksibel, mungkin ditambah penyediaan transportasi. Beberapa organisasi menemukan bahwa keluwesan tersebut benar-benar meningkatkan produktivitas.
- **Kesempatan paruh-waktu:** Karena kewajiban sebagai orangtua, beberapa pegawai lebih suka bekerja paruh-waktu, dengan jam-kerja lebih pendek setiap hari, atau hanya beberapa hari per minggu.
- **Bekerja paruh-paruh:** Untuk menampung pegawai paruh-waktu, beberapa organisasi mengatur pembagian kerja di mana dua (atau lebih) orang menyelesaikan pekerjaan untuk satu posisi. Contohnya, dua paruh-waktu staf kredit menangani portofolio dari satu staf penuh-waktu. Berbagi pekerjaan lebih sukar diatur bagi pekerjaan manajemen, tapi bukannya tidak mungkin. Selama beberapa tahun, unit usaha kecil dari CARE dipimpin oleh sepasang suami-istri yang masing-masing bekerja 3 hari seminggu.
- **Tunjangan pengasuhan anak:** Karena kebanyakan LKM tidak begitu besar untuk bisa menyediakan penitipan-anak, satu alternatif adalah membantu pegawai-orangtua secara finansial. Dalam beberapa keadaan, tunjangan seperti itu dapat diterima oleh peraturan pajak.
- **Cuti-di luar tanggungan:** Satu faktor penting dalam membantu pengembangan karier perempuan adalah dengan mengizinkan mereka berhenti sementara dari kariernya, dan kembali bekerja setelah situasi pribadi memungkinkan, tanpa kehilangan senioritas atau manfaat. Cuti-tanpa-gaji atau cuti sabbatical khususnya sangat penting bagi manajer perempuan.

Rencana Suksesi

Sulit untuk menemukan pemimpin yang kuat – bila mungkin, lebih baik membentuk mereka. Isu pengembangan karier terakhir adalah rencana suksesi. LKM cenderung tergantung kepada kepemimpinan dan keahlian sejumlah kader eksekutif – kadang terlalu sedikit. Bila sang CEO tertimpa kecelakaan, hal itu bisa berpotensi menghancurkan organisasi. Sebagai konsekuensinya, sebagai strategi resiko SDM, dewan direksi harus mempunyai rencana untuk mengganti anggota kunci dari tim manajemen senior, dan mengembangkan keahlian dari para pengganti secukupnya.

Bahkan bila organisasi tidak khawatir tentang kecelakaan, tetap bijaksana untuk menyemai calon intern untuk pos eksekutif di masa datang. Proses pembentukan kepemimpinan juga meliputi pembaharuan kepemimpinan. Bintang-bintang yang naik-daun di dalam organisasi harus didorong untuk mengambil cuti sabbatikal guna melanjutkan pendidikan dan memperluas pengalaman.

14.5 Manajemen Kinerja

Sesudah LKM mempekerjakan dan melatih staf, strategi SDM-nya harus membimbing dan memotivasi kinerja pegawai sehingga menyumbang kepada tujuan lembaga. Idealnya, akan memotivasi kinerja dalam jangka pendek maupun panjang sehingga lembaga dapat meraih sebanyak mungkin manfaat dari investasi yang lalu maupun sekarang dalam staf. Untuk mencapai tujuan ini, strategi SDM yang efektif mengharuskan manajer untuk: 1) menetapkan tujuan kinerja dan kriteria evaluasi dari setiap pegawai untuk suatu jangka waktu tertentu; 2) mengawasi kinerja pegawai dalam mencapai tujuannya; 3) mendisiplinkan pegawai yang kinerja atau perilakunya tidak dapat diterima; dan 4) mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan pegawai sehingga kinerja bisa dihargai, penyesuaian dapat dilakukan dan tujuan untuk periode berikutnya dapat ditetapkan. Untuk pegawai yang tetap tidak dapat mencapai target, walau sesudah upaya perbaikan diulangi, manajer perlu mempertimbangkan elemen kelima: pemberhentian.

Menetapkan Tujuan Kinerja

Untuk menghasilkan performance yang kuat, manajer harus mengkomunikasikan apa yang diharapkan dari pegawai dan bagaimana pekerjaan mereka menyumbang kepada rencana keseluruhan lembaga. Proses untuk menetapkan **tujuan kinerja** akan paling berhasil bila manajer maupun staf ikut serta. Staf menyumbang dalam diskusi dari perspektif pekerjaan yang lalu dan pengalaman, aspirasi mereka dan bidang kerja yang khusus mereka senangi. Manajer membuat kaitan antara tujuan individual atau unit dengan tujuan dan strategi lembaga. Kombinasi ini memungkinkan suatu fokus kepada keduanya:

MENGERJAKAN SESUATU DENGAN BENAR (kontribusi individual)

dan

MENGERJAKAN SESUATU YANG BENAR (kontribusi managerial)



Proses ini dirangkum dalam Gambar 14.1. membantu penetapan tujuan yang menantang tapi realistis. Tujuan yang menantang mendorong kinerja pegawai yang lebih tinggi – asalkan tujuan diterima oleh yang harus mencapainya. Tidak mengherankan, tingkat pada mana pegawai menerima tujuan kinerja adalah fungsi dari tingkat keikutsertaan mereka dalam penetapannya. Jika suatu tujuan terlalu sukar, pegawai bahkan tidak akan mencoba untuk mencapainya, atau mereka akan frustrasi dan berhenti mencoba. Mengambil tujuan LKM sebagai titik awal, target dari tujuan individual harus ditetapkan untuk setiap pegawai (atau setiap tim, bila lembaga mengorganisaikan pekerjaannya dngan cara ini). Target tsb harus menyebutkan sumbangan yang diharapkan dari si pegawai kepada keseluruhan tujuan lembaga, dan kemudian menetapkan suatu keluaran yang spesifik dan terukur. Proses ini meliputi:

- Mengkaji-ulang tujuan dan kinerja periode yang lalu
- Menyetujui rencana kerja atau rencana aksi perorangan yang menyebutkan bidang kerja di mana si pegawai bertanggung jawab
- Menyusun rencana pengembangan profesional untuk meyakinkan bahwa pegawai mempunyai ketrampilan dalam menghadapi tantangan di depan
- Menyetujui rencana insentif dan kompensasi yang mengaitkan pencapaian tujuan dengan imbalan perorangan/tim.

Dalam menetapkan tujuan kinerja perorangan atau tim, LKM harus mempertimbangkan:

- **Arahkan pada tujuan SMART:** Target yang Spesifik, Measurable (dapat diukur), Achievable (dapat dicapai), Realistic and Time-bound (dibatasi waktu) lebih mudah dimengerti, dicapai dan dievaluasi.
- **Masukkan tujuan kualitas:** Kebanyakan LKM membatasi kualitas kepada tingkat tunggakan atau portofolio beresiko. Walau kualitas portofolio memang penting, tujuan kualitas harus pula memasukkan layanan nasabah, kesalahan administrasi (mis. permohonan pinjaman atau kuitansi) dan ketepatan waktu (mis. Untuk rapat staf, perjanjian dengan nasabah).
- **Tentukan tujuan kinerja di setiap tingkat dari lembaga:** Di kebanyakan LKM, penetapan tujuan kinerja berawal dan berakhir di petugas kredit dan manajer cabang. Meskipun begitu, penciptaan tim yang dinamis dan antusias yang secara terus-menerus dan rutin mencari peluang untuk meningkatkan kualitas, layanan nasabah dan efisiensi membutuhkan motivasi di semua tingkat.
- **Pastikan bahwa pegawai mempunyai kendali terhadap nasabah:** Untuk menetapkan tujuan agar berdampak positif kepada kinerja, pegawai harus mempunyai kendali atas hasil yang mereka diminta untuk memproduksikannya. Jika hambatan eksternal membuat mereka tidak mungkin mencapai tujuan, dan jika mereka tidak mempunyai jalan untuk menyingkirkan halangan tersebut, tujuan yang tak tercapai akan menghambat kinerja.

Mengawasi Kinerja

Setelah tujuan ditetapkan, pegawai membutuhkan umpan-balik yang membangun dan dukungan agar dapat berkinerja semampu mungkin. Mereka membutuhkan pengawasan yang bukan hanya memberi teguran dan instruksi untuk mengoreksi kinerja. Mereka butuh pembimbingan, penyemangatan dan bantuan untuk menyingkirkan hambatan kinerja. Dengan kata lain, mereka butuh pengawasan yang mendukung keberhasilan kinerja staf.

Gambar 14.1 Proses untuk Menetapkan Tujuan Kinerja



Dalam pengawasan yang berpusat ke staf, manajer menganggap peran utama mereka sebagai pemecah masalah dan pembina, tidak sebagai pengawas. Mereka menuntut akuntabilitas dan rekam-jejak ke arah tujuan, tapi mereka mengakui pencapaian dan mendukung pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Mereka memberikan umpan-balik yang jujur dan tepat-waktu kepada pegawai untuk mendorong perilaku yang efektif, mengurangi perilaku yang tidak efektif dan membantu pegawai menemukan peluang untuk meningkatkan kinerjanya (lihat Kotak 14.7).

Pengalaman menunjukkan bahwa sebagian besar energi untuk mencapai kinerja yang baik berasal dari **interaksi sehari-hari** antara staf dan pengawas (atasan). Pengawasan yang berpusat ke staf harus tersedia, konsisten dan sistematis. Awaslah terhadap sindrom roda yang berdenyit – bukan hanya pegawai yang berkinerja buruk saja yang memerlukan perhatian. Juga jangan sampai pegawai menerima umpan-balik hanya setahun sekali pada saat proses evaluasi yang resmi. Pemantauan kinerja dan penilaian perlu menjadi proses yang terus berlangsung jika ingin mencapai hasil yang nyata dan langsung. Ini adalah isu penting sehingga manajer yang merasa bahwa mereka kurang bagus dalam ketrampilan antarpribadi perlu mengusulkan diri mereka sendiri untuk mendapatkan pelatihan.

Salah satu teknik yang merupakan bagian dari sistem pemantauan, khususnya bagi manajer, adalah **umpan-balik 360 derajat**, yang menilai kinerja pegawai melalui sejumlah orang (mis. manajer, bawahan, anggota kelompok, dan nasabah), dan memberikan umpan-balik kepada pegawai tersebut. Teknik tersebut telah terbukti berguna apabila digunakan sebagai alat rahasia untuk pengembangan staf karena semua respon tidak bisa dilacak ke penilai individu. Proses ini membantu pegawai menemukan di mana dan bagaimana meningkatkan kinerja, dan membantu LKM menemukan bidang-bidang untuk peningkatan organisasi (lihat Kotak 14.8).



Kotak 14.7 Teknik untuk Memberikan Umpan-Balik

1. Fokuslah pada perilaku tertentu. Katakan kepada penerima umpan-balik mengapa anda memuji atau mengritik. Berikan contoh yang menunjukkan umpan-balik anda, terutama kalau memberikan umpan-balik yang negatif.
2. Buatlah ini bukan masalah pribadi. Contoh untuk umpan-balik negatif harus deskriptif, tidak menghakimi atau menilai. Contoh harus yang terkait dengan pekerjaan, bukan dengan pribadi.
3. Lakukan di saat yang tepat. Umpan-balik paling berarti bagi si penerima bila hanya ada selisih waktu singkat antara terjadinya perilaku dengan penerimaan umpan-balik terhadap perilaku.
4. Yakinkan adanya pengertian. Umpan-balik harus singkat dan lengkap. Penerima perlu dapat mengerti dengan jelas dan lengkap komunikasi anda.
5. Jika umpan-baliknya negatif, yakinkan bahwa si penerima dapat mengendalikannya. Umpan-balik negatif harus ditujukan kepada sesuatu yang si penerima dapat berbuat sesuatu terhadapnya.
6. Berorientasilah kepada pemecahan: Jika ada masalah, daripada menghabiskan waktu untuk mengritik, tujukan diskusi kepada hal yang positif: gagasan apa yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan masalah?
7. Sesuaikan umpan-balik dengan pribadi orang. Orang berkinerja tinggi dengan potensi harus mendapatkan umpan-balik yang sering untuk mendorong dia melakukan tindakan korektif, tapi umpan-balik hendaknya tidak mengekang. Orang berkinerja cukup membutuhkan umpan-balik minimum apabila ia menunjukkan perilaku yang dapat dipercaya dan stabil, tapi mereka harus didorong untuk mencapai yang lebih tinggi. Orang yang berkinerja rendah membutuhkan umpan-balik yang sering dan sangat spesifik untuk mengubah perilakunya. Umpan-balik juga harus disesuaikan dengan gaya kepribadian orang.

Sumber: Diadaptasi dari Pityn and Helmuth, 2005

Disiplin

Salah satu tugas terberat manajer adalah mendisiplinkan mereka yang kinerja atau perilakunya tidak dapat diterima. Jauh lebih mudah mengatakan kepada pegawai bahwa pekerjaan mereka berat dan teruskan bekerja dengan baik, daripada mengambil tindakan kepada mereka yang tidak patuh kepada kebijakan SDM atau tidak mencapai target kinerja. Untuk membantu manajer menjadi pendisiplin yang efektif, LKM perlu mempunyai kebijakan SDM yang transparan yang tidak hanya berisi apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan, tapi juga aneka ragam kebijakan atas penyimpangan atau kegagalan mencapai hasil. Jika ini jelas bagi setiap orang dalam organisasi, sebagian besar subyektivitas dapat dilepaskan dari tangan manajer dan membuat mereka lebih mudah dalam mendisiplinkan pegawai.

Manajer harus berpikir berbeda mengenai 2 jenis perilaku yang membutuhkan tindakan disiplin, karena mereka memerlukan respon yang berbeda (walau seorang pegawai mungkin perlu didisiplinkan di kedua jenis):

- **Perilaku yang tidak dapat diterima** dapat berbentuk macam-macam, dari pelanggaran yang relatif kecil seperti keterlambatan berulang-ulang atau pelanggaran etika berpakaian sampai masalah tingkat menengah seperti pembangkangan dan memulai konflik di tempat kerja, sampai perilaku kasar seperti ketidak-jujuran dan kecurangan. Kebijakan SDM harus mengklasifikasikan bentuk perilaku yang tidak diterima ini ke dalam tingkat keparahannya dan menetapkan respon yang proporsional (mis. peringatan tidak resmi, peringatan resmi, penskorsan, pemberhentian). Kebijakan yang jelas menyebutkan

sebab-akibat memungkinkan manajer untuk melakukan tindakan pendisiplinan yang wajar, daripada bereaksi berlebihan pada saat terjadinya perbuatan.

Kotak 14.8 Bagaimana Proses Umpan-Balik 360 Derajat Bekerja

Beberapa orang diminta menilai kinerja seorang pegawai berdasarkan sejumlah pernyataan yang mewakili kompetensi yang diperlukan bagi posisi si pegawai. Hal ini difasilitasi dengan survei tertulis ataupun elektronik yang dilakukan oleh si pegawai, staf dan nasabah yang berinteraksi dengan dia. Evaluasi dari semua penilai lalu dirangkum untuk menyusun laporan detail mengenai bidang kekuatan dan kebutuhan pengembangan bagi seseorang. Sering konsultan dari luar atau Manajer SDM menyatukan hasil penilaian dan membacakan temuan-temuan di hadapan pegawai. Sebagai hasil dari pertemuan, pegawai dapat menyusun rencana pengembangan yang kemudian didiskusikan dengan manajernya. Dengan mengkaji ulang hasil dari semua pegawai bersama-sama, Manajer SDM atau konsultan dapat menemukan tren keseluruhan dan kebutuhan pengembangan bagi LKM dan menyusun suatu rencana pengembangan organisasi. Walau proses ini dapat diulang sesuai kebutuhan, biasanya disarankan untuk dilakukan setiap 2 atau 3 tahun.

Sumber: Diadaptasi dari Pityn and Helmuth, 2005

- Satu-satunya cara untuk menilai **kinerja-rendah** adalah bila manajer dan bawahan telah menetapkan target tujuan dengan mana kinerja dapat dibandingkan, seperti dibahas di atas. Tujuan kinerja lebih mudah ditetapkan untuk staf kredit (jumlah pinjaman, portofolio beresiko di bawah batas tertentu), tapi hal ini juga dimungkinkan untuk posisi lain. Sebagai contoh, manajer dapat menilai kinerja klerik data dan teller berdasarkan kecepatan proses dan banyaknya kesalahan.

Pada kedua kasus, manajer akan perlu melakukan prosedur pendisiplinan, tapi dengan gaya yang berbeda. Bagi yang berkinerja-rendah, seorang manajer harus berlaku sebagai pembina, memberikan dukungan dan semangat, membantu pegawai mencari akar dari masalah kinerja, dan menyarankan pelatihan apabila perlu. Untuk perilaku yang tidak dapat diterima, manajer harus menerapkan pendekatan yang lebih mendisiplinkan, keras dan tegas, tapi adil.

Proses pendisiplinan harus bertujuan untuk mengoreksi perilaku yang tidak memuaskan, tidak untuk menghukumnya. Sebagai tambahan, manajer harus menyelidiki seluruhnya keadaan sebelum melakukan tindakan pendisiplinan. Prosedur pendisiplinan biasanya mencakup hal-hal berikut:

- Memperbolehkan orang yang terkena menjelaskan kasusnya, idealnya didampingi teman pegawai (atau perwakilan serikat buruh)
- Catat semua tindakan pendisiplinan. Manajer juga harus menyimpan catatan tentang peringatan tidak resmi karena secara kumulatif dapat membenarkan peringatan resmi
- Bila ragu-ragu, manajer dapat mendiskusikan keadaan pendisiplinan formal dengan atasannya atau Manajer SDM sebelum melakukan tindakan
- Peringatan resmi harus menetapkan sifat dari perilaku yang salah atau kinerja yang rendah dan harapan untuk waktu yang akan datang, bagi manajer maupun bawahan. Dokumen harus ditanda tangani oleh kedua belah pihak



- Manajemen senior, seperti Manajer SDM, harus selalu dihubungi untuk membantu tindakan pendisiplinan serius yang dapat mengakibatkan penskoran atau pemecatan
- Employees should have a right to a formal appeal against any disciplinary action. Pegawai harus mempunyai hak untuk mengajukan banding terhadap setiap tindakan pendisiplinan

Menilai Kinerja

Dalam evaluasi kinerja yang tradisional, atasan duduk bersama bawahan setiap semester atau tahun untuk mengkaji-ulang kinerja selama periode terhadap tujuan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja sebelumnya. Manajer mengakui pencapaian dan mememkenali bidang-bidang untuk peningkatan. Kemudian atasan dan pegawai menyiapkan target untuk periode berikutnya.

Beberapa manajer segan untuk menilai pegawainya, lebih suka mengandalkan praktek pengawasan yang informal. Mereka harus menyadari bahwa cara informal ini tidak cukup. Mayoritas pegawai mendapat kesempatan untuk mengikuti diskusi terstruktur paling tidak sekali setahun untuk menerima umpan-balik tentang kinerja mereka dan untuk mengemukakan isu atau perhatian yang mereka ingin sampaikan. Dalam kenyataannya, proses penilaian kinerja dapat dilihat sebagai kesempatan unik untuk melaksanakan 4 fungsi manajemen bersama-sama, kesempatan yang sayang kalau dilewatkan:

- **Perencanaan:** Proses penilaian kinerja digunakan untuk menetapkan target untuk periode berikutnya. Juga suatu kesempatan untuk mendiskusikan peranan yang akan datang dari pegawai di dalam organisasi dan menemukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk memenuhi peranan tersebut.
- **Organizing:** Managers may use the performance appraisal to reassign the employee's roles or responsibilities. Pengorganisasian: Manajer dapat menggunakan penilaian kinerja untuk menempatkan kembali peranan atau tanggung jawab para pegawai.
- **Memimpin:** Manajer dapat memanfaatkan kesempatan satu-lawan-satu untuk memotivasi dan mungkin menginspirasi pegawai. Pada penilaian yang efektif, manajer dan bawahan harus kurang lebih mendapat waktu yang sama untuk berbicara dan mendengarkan, sehingga hasilnya adalah berbagi gagasan dan pengamatan.
- **Mengawasi:** Penilaian kinerja sebetulnya bukan satu-satunya forum di mana manajer harus membandingkan kinerja pegawai dengan harapan, tapi memang kesempatan formal untuk itu. Sebagai tambahan, manajer boleh menggunakan penilaian kinerja untuk memberi penghargaan kepada pegawai atas sumbangannya dalam mencapai tujuan tim atau lembaga.

Secara khusus, proses penilaian kinerja terkait langsung dengan kenaikan gaji tahunan. Di LKM, yang biasanya merupakan organisasi yang datar dan jarang ada kesempatan promosi atau perubahan sistem kompensasi yang signifikan, penilaian kinerja mungkin kurang mempunyai hubungan dengan kenaikan gaji dan promosi. Sebagai gantinya, penilaian kinerja dapat memusatkan perhatian pada peningkatan nilai pegawai kepada tim dan kepuasan pribadi terhadap pekerjaan yang sekarang.

Tidak harus ada kejutan pada penilaian kinerja jika:

- Harapan kinerja telah dikomunikasikan dengan jelas
- Pemantauan kinerja telah dilakukan secara berkala sepanjang tahun

- Umpan-balik dari manajer dan pembinaan telah dilakukan dengan jujur dan konsisten. Diskusi penilaian tahunan seharusnya jadi sesi rangkuman, ringkasan dari proses kaji-ulang selama setahun. Juga merupakan proses melihat ke depan yang berorientasi pada tindakan. Masa lalu hanya akan berguna hanya dalam ukuran di mana manajer dan pegawai dapat belajar daripadanya (Pityn and Helmuth, 2005).

Pemberhentian

Sayang sekali, tidak semua pegawai dapat memenuhi harapan. Tidak semuanya bisa merespon upaya perbaikan. Tanpa kecuali, di suatu waktu manajer harus melakukan tugas yang paling sulit, yaitu memecat pegawai, karena berulangnya kinerja rendah atau kelakuan yang menyimpang. Jika terkait dengan masalah kinerja, manajer yang menyimpan catatan dari campur tangannya, target yang disetujui dan upaya perbaikan akan merasakan proses pemberhentian lebih ringan daripada mereka yang tidak punya dokumentasi.

Tanpa melihat alasan untuk pemberhentian, penting untuk merencanakan proses yang akan mengkomunikasikan keadaan kepada pegawai dengan cara menghibur. Beberapa elemen untuk dipertimbangkan dalam merencanakan proses pemberhentian termasuk (Pityn and Helmuth, 2005):

- **Konsultan hukum:** Jika pegawai tidak diberi peringatan tertulis yang layak atau manajemen menaruh kekhawatiran akan alasan pemberhentian, LKM harus mencari konsultan hukum untuk memberi saran tentang uang pesangon, dan lain-lain isu hukum yang potensial
- **Paket pemberhentian:** Biasanya terdiri dari surat berisi jumlah dan persyaratan uang pesangon, berapa lama manfaat akan diterima, dan informasi mengenai karier lain yang LKM mungkin bisa pertimbangkan.
- **Pertemuan:** Tujuan utama pertemuan adalah mengkomunikasikan keputusan untuk memberhentikan. Pertemuan harus dilaksanakan oleh manajer yang memberhentikan dan Manajer SDM (atau lain manajer senior). Manajer SDM hadir untuk membantu kedua pihak, menghibur tentang kemungkinan perubahan keadaan dan bertindak sebagai saksi. Dengan mengadakan pertemuan yang dirancang dengan baik, manajer maupun pegawai yang diberhentikan akan merasa lebih mudah menghadapi transisi.
- **Mengkomunikasikan kepada staf:** LKM harus memutuskan bagaimana dan kapan akan memberitahukan staf bahwa seorang pegawai telah diberhentikan. Cara menangani ini akan berbicara kepada staf yang tinggal tentang bagaimana LKM memperlakukan pegawai, dan akan mempengaruhi moral dan lingkungan kantor. Pastikan untuk merencanakan pesan dan menyampaikannya dengan hati-hati. Komunikasi yang jelas dapat merupakan perbedaan antara pemberhentian yang berhasil dan tidak berhasil
- **Mengkomunikasikan kepada nasabah:** Jika pegawai yang diberhentikan bekerja di lapangan, juga sangat penting untuk mengkomunikasikan keadaan kepada nasabah. LKM jangan sampai kehilangan nasabah dan staf. Untuk mengendalikan resiko kecurangan, nasabah perlu diberitahu agar tidak menyerahkan kepada si mantan pegawai angsuran ataupun tabungan.
- **Transisi pekerjaan:** Sebagai bagiandari keputusan memberhentikan, Manajer SDM



dan manajer terkait harus memutuskan bagaimana pekerjaan mantan pegawai akan dierahkan kepada pegawai lain di LKM. Hal ini akan memungkinkan transisi yang mulus dan tidak ada kewajiban yang ditinggalkan.

Tidak semua yang meninggalkan organisasi karena diminta berhenti. Beberapa pegawai pensiun dan lainnya pindah ke organisasi lain. Jika pegawai meninggalkan lembaga atas permintaan sendiri, bagian SDM perlu mengadakan **wawancara perpisahan** untuk mengetahui mengapa mereka pergi. Seperti halnya wawancara perpisahan dengan nasabah, kadang-kadang umpan-balik yang paling jujur diberikan oleh orang yang meninggalkan perusahaan. Diskusi semacam itu mungkin membuka masalah khusus dengan manajer tertentu, atau membuka masalah umum dalam organisasi yang tidak diketahui oleh manajer senior

14.6 Kompensasi

Begitu tujuan LKM sudah ditetapkan dan pegawai membantu mencapainya, strategi SDM harus memberi kompensasi atas waktu, gagasan dan upaya mereka. Bahkan mereka yang tetap bersama LKM, pegawai yang merasa diberi kompensasi cukup tidak akan mau memberi organisasi apa yang terbaik yang dimilikinya. Jadi, kompensasi adalah kunci untuk memotivasi kinerja maupun komitmen.

Pendekatan tradisional dari kompensasi mendorong orang mengerjakan apa yang ada di uraian tugasnya (*job description*), tapi belum tentu apa yang terbaik bagi perusahaan. Pegawai biasanya dibayar berdasarkan posisinya di hirarki perusahaan, tingkat tanggung jawabnya, dan jumlah orang yang melapor kepadanya. Pendekatan ini sebetulnya mengakibatkan tambahan biaya operasi dan biaya yang lebih tinggi. LKM tidak sanggup menerapkan pendekatan ini karena harus tetap menjadi organisasi yang ramping dengan hanya beberapa lapis birokrasi. Akibatnya, mereka harus mencari pendekatan alternatif untuk menambah gaji pokok dan paket tunjangan, seperti insentif kinerja seperti dijelaskan di Modul 19.

LKM perlu meyakinkan bahwa paket gajinya kompetitif, baik di pasar lembaga pembangunan atau keuangan, untuk meminimalkan perputaran staf Manajer LKM yang mencari pedoman bagaimana menciptakan sistem gaji yang kompetitif dapat membaca MEDA's tool kit, Pityn and Helmuth (2005), "Human Resource Management for MFIs", ditulis untuk *MicroSave*.

. Di negara dengan asosiasi LKM, riset semacam itu akan menjadi tugasnya. Jika karena alasan keuangan, LKM tidak dapat memberi paket yang kompetitif, ia harus memperkuat pemberian imbalan nonfinansial. Begitu LKM tumbuh, mereka akan perlu mencari sumber untuk bisa menjadi pemberi kerja yang kompetitif. Di masa lalu ada kesan bahwa karena LKM mengejar tujuan yang altruistik (mementingkan orang lain), staf mereka seharusnya bekerja kurang dari nilai pekerjaan mereka. Ini adalah suatu kesalahan. Organisasi yang memberi imbalan staf mereka dengan tingkat pasar menarik pegawai yang lebih baik dan lebih sukses. Di beberapa pasar, persaingan untuk staf hampir sesengit persaingan untuk nasabah, memicu diskusi untuk pemecahan di tingkat industri, seperti dijelaskan di Kotak 14.9.

Kotak 14.9 Perjanjian Tenaga Kerja Kolektif di Senegal

Keuangan mikro di Senegal mengalami kemajuan yang pesat selama 5 tahun terakhir. Di Februari 2005, ada 781 LKM, termasuk 7 jejaring, 422 bank tabungan, 348 kelompok simpan-pinjam dan 11 LSM. Di tahun 2004, LKM menyediakan 1,630 pekerjaan baru, dibandingkan dengan 739 di tahun 2000. Industri ini, walau begitu, tidak mempunyai kerangka hukum yang mengatur kondisi kerja dan tenaga kerja. Analisis mengenai kondisi kerja di LKM Senegal menemukan bahwa:

- LKM mempekerjakan lebih banyak relawan tanpa kontrak kerja, seperti magang
- Struktur koperasi dari kebanyakan LKM tidak memfasilitasi diskusi mengenai perbaikan kondisi kerja, karena dewan pengurus, yang seringkali mendapat imbalan untuk pekerjaan sehari-hari kurang dari manajer LKM, menghadapi kesulitan untuk mempertimbangkan paket imbalan yang lebih baik.
- Jauhnya jarak antarkantor cabang membuat pekerja sukar untuk bertemu, mendiskusikan masalah mereka dan mencari solusi secara kolektif.
- Tidak adanya regulasi mengenai kondisi kerja dan tenaga kerja memungkinkan tindakan sepihak dari para manajer. Pekerja tidak terorganisasi, tidak tahu hak mereka, dan karenanya tidak dapat melakukan negosiasi dengan manajemen untuk menuntut perbaikan kondisi kerja.
- Heterogenitas dari LKM dan kecilnya ukuran kebanyakan LKM menimbulkan masalah dalam meregulasi kondisi kerja: sampai seberapa jauh tenaga kerja di LKM kecil diatur?
- Tidak adanya jaminan sosial merupakan masalah lain. Kebanyakan LKM tidak menyediakan pensiun, asuransi kesehatan dan perlindungan untuk kecelakaan di tempat kerja.

Masalah-masalah ini lebih merupakan masalah LKM-LKM kecil ketimbang jaringan LKM. Faktanya, jaringan-jaringan LKM telah mampu memberi tingkat gaji yang baik, tunjangan dan perlindungan sosial. Mereka menyadari sumbangan untuk meningkatkan kondisi kerja akan berdampak positif kepada kesehatan keuangan dari lembaga. Sebagai industri jasa, keuangan mikro adalah padat-kerja, dengan biaya personel mencapai 50-70% dari biaya total LKM. Sebagai konsekuensi, LKM harus benar-benar memperhatikan SDM mereka dan mempertahankan mereka sebisa mungkin.

Di tahun 2005, dengan bantuan ILO, industri keuangan mikro Senegal memprakarsai sebuah diskusi tentang perumusan perjanjian kolektif untuk meningkatkan kondisi kerja bagi pegawai keuangan mikro. Perjanjian kolektif adalah persetujuan yang dinegosiasikan oleh serikat buruh dan pemberi kerja. Mereka menyetujui persyaratan dan kondisi kerja termasuk tingkat upah, bantuan kesehatan, hak cuti, dan penyediaan keselamatan kerja untuk satu kelompok pegawai, yang diwakili oleh serikat dagang. Prosedur untuk memberlakukan hak-hak pegawai juga diatur dalam perjanjian kolektif.

Selama diskusi awal tentang perjanjian kolektif, semua pihak – pemerintah, pekerja dan majikan – bersedia terlibat dalam proses dialog sosial untuk menciptakan harmonisasi dan persamaan yang lebih baik. Mereka menerima bahwa SDM yang berkualitas lebih baik dibutuhkan untuk memprofesionalkan industri ini, dan sebuah persetujuan kolektif dapat membantu menghindarkan ketegangan antara dewan pengurus dan manajer di koperasi karena ia akan menciptakan kondisi minimum bagi seluruh industri. Lebih lanjut lagi, perputaran staf yang kompeten juga menjadi perhatian yang signifikan. LKM besar dengan manfaat yang lebih baik ada dalam posisi menarik staf keluar dari LKM kecil.

Walaupun hasil dari diskusi ini belum dirasakan sampai beberapa tahun, industri keuangan mikro harus mengamati dengan hati-hati situasi di Senegal untuk melihat apakah perjanjian kolektif dapat diterima di yurisdiksi lain.

Sumber: Diadaptasi dari Diop, 2005.

¹⁰ Manajer LKM yang mencari pedoman bagaimana menciptakan sistem gaji yang kompetitif dapat membaca MEDA's tool kit, Pityn and Helmuth (2005), "Human Resource Management for MFIs", ditulis untuk *MicroSave*



14.7 Perhatian dan Penghargaan

Cara dengan mana LKM dapat memotivasi kinerja dan komitmen dibatasi hanya oleh kreativitas masing-masing. Tiap LKM harus menyusun strategi menyeluruh tentang apa yang telah berjalan baik di lingkungannya dan mendefinisikan sebuah strategi SDM yang atraktif untuk staf. Paket gaji dan tunjangan, kesempatan pelatihan dan pengembangan karier jelas akan menjadi bagian dari strategi, tetapi lebih dari itu, apa yang memotivasi staf adalah perasaan bahwa majikan memperhatikan mereka, menghargai mereka sebagai manusia, dan secara berkala menunjukkan apresiasinya. Untuk menciptakan lingkungan yang memberikan yang terbaik bagi pegawai, LKM dapat mempertimbangkan saran-saran berikut:

- **Akui pencapaian-pencapaian.** Pengakuan dapat menjadi sekuat insentif seperti cek bonus. Banyak LKM menobatkan “pegawai bulan ini” yang menerima hak-hak istimewa, seperti makan siang dengan direktur eksekutif, sebuah artikel di newsletter atau sebuah foto di dinding. Pengakuan lain seperti “staf kredit yang paling maju”, gagasan inovatif terbaik dan staf yang paling menjanjikan. Tapi pengakuan tidak ahrus suatu upacara. Seperti dijelaskan dalam Modul 19, manajer dapat dan harus menghargai kinerja yang super setiap saat melihatnya. Mereka juga harus mengakui peningkatan kinerja di bidang apa saja, karena apresiasi ini akan di bawa jauh menjadi tambahan peningkatan.
- **Ciptakan infrastruktur sosial untuk mendukung staf.** Sering bagian SDM ditugasi dengan tanggung jawab untuk menghadapi kebutuhan siosial staf, seperti mendampingi pegawai pada situasi krisis atau dilanda kesedihan. Organisasi besar bahkan mungkin mempunyai pekerja sosial sendiri untuk membantu kesehatan mental pegawai.
- **Pastikan bahwa pegawai bekerja di tempat yang aman:** Di beberapa lingkungan keuangan mikro dapat menjadi pekerjaan yang berbahaya. Setiap tahun, ratusan agen tertimpa kecelakaan lalu-lintas ketika berkeliling menemui nasabah menggunakan sepeda, sepeda motor atau angkutan umum. Banyak lagi yang diancam oleh nasabah yang tidak puas (dan pasangannya) karena pinjamannya terlambat atau permohonannya ditolak, atau oleh peminjam yang berusaha menghindari pelunasan hutangnya. LKM yang membawa uang tunai juga sangat rawan terhadap ancaman keamanan, karena pencuri berusaha mencurinya di kantor atau di perjalanan. LKM mempunyai tanggung jawab hukum dan sosial untuk menganalisis masalah ini untuk mencari solusi bagi penciptaan lingkungan kerja yang aman. Juga ada alasan bisnis yang kuat untuk berinvestasi di asuransi pekerjaan, karena petugas kredit yang terluka tak akan bisa menghasilkan pinjaman atau pendapatan.
- **Berikan pegawai suara** untuk membentuk lingkungan kerja mereka. Melalui survai staf, komite penasehat pegawai dan saluran komunikasi yang terbuka, LKM memberi staf peluang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di berbagai tingkat.
- **Bangun rasa ikut memiliki yang kuat.** Gunakan budaya lembaga untuk menyatukan identitas pribadi pegawai dengan identitas lembaga (lihat Modul 15).
- **Gunakan misi untuk memberi tempat kerja arti yang lebih besar.** Sebuah misi yang kuat – seperti meningkatkan kehidupan rakyat miskin – membuat bekerja lebih dari sekedar pertukaran ekonomi. Dengan menciptakan lingkungan di mana semua pegawai merasa bahwa mereka bisa menciptakan perbedaan, LKM dapat meningkatkan nilai dari pekerjaan.

- **Bangun ikatan sosial.** Kesetiaan kepada perusahaan mungkin hilang, tapi kesetiaan kepada kawan sekerja tidak. Dengan mendorong pengembangan ikatan sosial di antara pegawai, LKM dapat mengurangi perputaran pegawai.
- **Dorong kerjasama.** Komitmen lebih mudah dibuat antarindividu dibandingkan antara individu dengan lembaga. Anggota tim bekerja keras karena mereka tidak mau membiarkan yang lain menyerah. Semakin bertanggung jawab suatu tim atas kinerjanya, semakin besar tekanan kelompok kepada anggota untuk berkorban bagi tim (lihat Modul 16).
- **Pekerjakan dan kembangkan pemimpin-pelayan:** Carilah manajer yang bersikap sebagai fasilitator dan narasumber bukan sebagai bos dan pengawas. Pegawai akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh manajer yang mau mendengarkan mereka, menyemangati mereka, memberi bimbingan dan umpan-balik, membantu menyingkirkan halangan, dan meneruskan gagasan mereka ke forum yang lebih tinggi di lembaga.
- **Berikan perlakuan pribadi:** Jika manajer ingin berbuat kebaikan kepada orang, jangan perlakukan setiap orang sama. Sebuah penghargaan bagi satu orang, mungkin kurang berarti bagi orang kedua, mungkin dianggap sebagai hukuman bagi orang ketiga. Mereka juga harus mengerti bahwa kepentingan pegawai berubah setiap waktu. Melalui penilaian kinerja dan mekanisme lain, manajer perlu memastikan bahwa mereka mempelajari secara berkala apa yang dikehendaki para staf dari pekerjaan mereka. Mendengarkan pegawai dan berupaya memberikan apa yang mereka nilai, menunjukkan bahwa manajer dan organisasi memperhatikan mereka, dan ingin mengakui sumbangan mereka dengan cara yang berarti.

Akhirnya, adalah kombinasi strategi-strategi ketimbang hanya satu teknik saja yang dapat menyampaikan kepada pegawai bahwa LKM memberi nilai kepada hubungan dengan mereka yang produktif dan jangka-panjang dan ingin memotivasi bahwa pegawai juga menginginkan hal yang sama.

Pesan Utama

1. Manajer tidak dapat melakukan tugasnya dengan efektif jika organisasi tidak mempunyai strategi SDM dan kebijakan yang jelas
2. Satu ons pencegahan sama harganya dengan satu pon perbaikan – pastikan anda mempekerjakan orang yang tepat!
3. Rencanakan dengan baik orientasi dan pelatihan bagi pegawai baru untuk memberikan ketrampilan yang diperlukan dan mengindoktrinasi mereka budaya lembaga.
4. Pelatihan adalah kebutuhan yang terus-menerus.
5. Lakukan evaluasi untuk kepentingan masa depan, bukan untuk masa lalu.
6. Ikut sertakan pegawai dalam menetapkan tujuan dan evaluasi kinerja berdasarkan tujuan tersebut.
7. Secara berkala dan kreatif tunjukkan apresiasi kepada pegawai.



Studi Kasus: Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi pada BASIX

Kebijakan Rekrutmen

1. BASIX adalah pemberi kerja yang memberikan peluang yang sama, tidak melakukan diskriminasi dalam rekrutmen berdasarkan jenis kelamin, kasta, agama atau keyakinan politik. Meskipun begitu, menyadari nilai yang bisa ditambahkan kepada perempuan dan kesulitan yang dihadapi mereka dalam konteks sosio-kultural saat ini, perhatian yang lebih besar akan diberikan untuk memfasilitasi keikut-sertaan mereka di dalam organisasi.
2. BASIX berkeyakinan bahwa sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi, termasuk mereka dengan pelatihan profesional dibidang teknik seperti pertanian, peternakan, teknik, manajemen, akunting, perbankan, komputer dan pekerjaan sosial, perlu disebarakan di daerah pedesaan.
3. Berada di sektor jasa, BASIX memberikan nilai tinggi kepada sumberdaya manusianya yang menghasilkan jasa-jasanya.

Sumber Rekrutmen

1. Sumber intern
2. Rekrutmen di kampus pada lembaga-lembaga pendidikan
3. Dari mulut-ke-mulut
4. Pengiklanan di media

Proses Seleksi

1. Lamaran diproses begitu diterima, walau hanya satu di suatu waktu.
2. Pelamar-pelamar yang profilnya cocok dengan persyaratan pekerjaan diminta untuk tinggal beberapa waktu di salah satu unit
3. Pada saat selesainya waktu di atas, pelamar diminta menyiapkan sebuah laporan mengenai hasil pengamatannya dan menyerahkannya kepada Divisi SDM.
4. Umpan-balik tentang calon juga diminta dari berbagai tingkat dalam organisasi, termasuk staf pembuat laporan, kawan sekerja dan bawahan.
5. Peta motivasi dari calon dibuat berdasarkan piranti psikometrik yang dikembangkan untuk menilai pencapaian, afiliasi kekuatan dan motivasi dari calon.
6. Calon yang terpilih dipanggil untuk suatu wawancara berdasarkan:
 - Curriculum vitae
 - Laporan yang disampaikan calon
 - Laporan yang diterima dari pembimbing, rekan sekelompok dan bawahan
 - Peta motivasi dari calon
7. Wawancara dengan calon dilakukan oleh satu panel terdiri dari 3 manajer
8. Pada wawancara terakhir dievaluasi parameter berikut:
 - a) Motivasi
 - b) Kejelasan pemikiran
 - c) Komunikasi
 - d) Penangkapan atas topik masalah
 - e) Sikap terhadap rakyat pedesaan dan bekerja di pedesaan
 - f) Kesiagaan mental
9. Direktur Eksekutif menentukan seleksi akhir dari eksekutif dan manajer. Seleksi lain dilakukan oleh Vice president, Sumberdaya Manusia.

10. Para calon yang terpilih oleh panel pewawancara akan diwawancara akhir oleh otoritas perekrutan di atas.
11. Apabila dianggap memenuhi syarat, calon terpilih akan dipekerjakan di bawah masa percobaan selama 6 bulan.
12. Konfirmasi penerimaan, setelah selesainya masa percobaan, akan dilakukan berdasarkan:
 - Pencapaian beberapa parameter kinerja yang telah disetujui bersama
 - Laporan tertulis dari pembimbing, dan
 - Tes tingkat pengertian minimum diselenggarakan oleh Divisi SDM

Studi kasus ini diadaptasi dari:

~ The Operations Manual of Basix Finance, India.

Bacaan yang direkomendasikan:

- ▶ Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- ▶ Cappelli, P. 2000. "A market-driven approach to retaining talent", dalam *Harvard Business Review*, Jan./Feb., pp. 103-111.
- ▶ Churchill, C. 1997. *Managing growth: The organizational architecture of microfinance institutions*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Churchill, C.; Hirschland, M.; Painter, J. 2002. *New directions in poverty finance* (Washington, DC, SEEP Network).
- ▶ Collins, J.; Porras, J. I. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies* (New York, NY, Harper Business).
- ▶ Edgcomb, E.; Cawley, J. 1996. *An institutional guide for enterprise development organizations*, di: <http://www.seepnetwork.org> (Washington, DC, SEEP Network).
- ▶ Frankiewicz, C. 2001. *Building institutional capacity: The story of Prodem 1987-2000*, di: <http://www.pactpub.com> (Toronto, ON, Calmeadow).
- ▶ Pityn, K.; Helmuth, J. 2005. *Human resource management for MFIs toolkit*, di: <http://www.microsave.org> (MEDA, MicroSave).
- ▶ Rhyne, E.; Rotblatt, L. S. 1994. *What makes them tick*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- ▶ Rogovsky, N.; Sims, E. 2002. *Corporate success through people: Making international labour standards work for you*, di: <http://www.ilo.org> (Geneva, ILO).



15. ■ Budaya Lembaga

Komponen kedua dari bangunan organisasi adalah budaya lembaga. Budaya sulit untuk didefinisikan dengan tepat, tetapi tentu saja budaya adalah sesuatu yang diterima atau dirasakan. Setiap orang yang mengunjungi lembaga-lembaga keuangan mikro yang berbeda biasanya akan merasakan atmosfer, tingkat energi dan kepribadian tiap organisasi yang berbeda. Budaya dapat menjadi salah satu aset LKM yang paling bermanfaat, tapi ia juga dapat menjadi sebuah faktor subversif yang dapat menurunkan kinerja. Tantangan bagi manajer adalah bagaimana untuk membuat budaya menjadi aset yang bermanfaat dan menghindarkan budaya menjadi faktor subversif.

Modul ini menjawab empat pertanyaan:

1. Apakah budaya lembaga itu?
2. Mengapa budaya penting?
3. Seperti apakah budaya yang efektif?
4. Bagaimanakah cara manajemen menciptakan budaya yang efektif?

15.1 Apakah Budaya Lembaga?

Budaya lembaga adalah sekumpulan nilai, sikap dan tingkah laku yang dinyatakan secara konsisten dalam organisasi. Budaya ditanamkan dalam kebijakan dan praktek LKM, dalam sistem dan strukturnya, bagaimana sikap-sikap tertentu mendapat penghargaan dan sikap lain mendapat sanksi, dan di dalam peraturan-peraturan tidak tertulis yang memandu tingkah laku karyawan. Budaya lembaga terlihat jelas dalam bagaimana staf, manajemen dan badan-badan pemerintah berinteraksi dengan yang lain, dan bagaimana mereka menggambarkan diri mereka kepada dunia luar, terutama kepada nasabah-nasabah mereka (lihat Kotak 15.1).

15.2 Mengapa Budaya Penting?

Keuangan mikro lahir untuk memenuhi tujuan yang sangat sulit: untuk menyediakan jasa keuangan berkelanjutan untuk orang miskin. Jika hal ini adalah hal yang mudah, bank-bank pasti telah melakukannya sejak dulu. Dalam usaha untuk tetap mendapat keuntungan dari pelayanan jasa untuk orang miskin ini, LKM berjuang menghadapi margin yang ketat, penolakan terhadap tingkat bunga yang tinggi, transaksi-transaksi kecil dalam jumlah yang besar dan kondisi kerja yang menantang.

Budaya penting, karena budaya dapat menjadi sebuah alat yang efektif untuk mempertemukan tantangan-tantangan yang melekat dalam penyediaan jasa keuangan bagi orang miskin, dan juga karena ia dapat menjadi sebuah kekuatan yang merusak jika dibiarkan begitu saja. Manajer yang memperhatikan budaya lembaga mereka, dan mengambil inisiatif untuk membentuknya menjadi aset yang dihargai baik oleh karyawan dan nasabahnya, maka budaya tersebut akan menjadi sebuah alat yang dapat membantu manajer untuk menghasilkan

Kotak 15.1 Definisi Budaya Organisasi

Menurut Galphin (1996), budaya organisasi adalah sebuah mosaik dari elemen-elemen yang saling berhubungan. Sebagai contoh, seorang manajer yang memberikan perintah secara terus-menerus kepada bawahannya dapat disebut otoriter. Tetapi gaya kepemimpinan otoriter seorang manajer tidak menjadikan budaya organisasinya dapat langsung disebut budaya otoriter. Kenyataannya, banyak manajer lain dalam organisasi yang sama mengumpulkan masukan dari para karyawan, secara kolektif menciptakan budaya partisipatif. Ada 10 komponen yang secara bersama-sama membangun sebuah deskripsi operasional dari budaya organisasi:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Aturan dan kebijakan | 6. Tingkah laku manajemen |
| 2. Penghargaan dan pengakuan | 7. Tujuan-tujuan dan pengukuran |
| 3. Komunikasi | 8. Adat/ kebiasaan dan norma |
| 4. Lingkungan fisik | 9. Pelatihan |
| 5. Struktur organisasi | 10. Upacara-upacara dan acara-acara |

Beberapa bagian dari modul ini diadaptasi dari:
Churchill, Hirschland and Painter (2002).

banyak hasil positif. Pada akhirnya, budaya dapat menjadi sebuah ciri yang membedakan lembaga mereka dengan yang lain dalam sebuah pasar yang penuh persaingan.

15.3 Seperti Apakah Budaya yang Efektif?

LKM yang sukses menggunakan budaya lembaga mereka untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan di mana para karyawan merasa dihargai dan dihormati. Di lingkungan tersebut, karyawan percaya bahwa mereka memberikan kontribusi yang penting pada komunitas mereka. Demikian itu, kompensasi keuangan mereka mungkin menjadi tidak sepenting manfaat tidak terlihat yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka. Saat budaya melekat dengan erat pada identitas personal dan profesional, maka karyawan tidak mungkin dapat membayangkan untuk bekerja di tempat lain.

Sementara budaya sering sangat berbeda antar-LKM, sebuah budaya yang efektif harus konsisten di dalam internal sebuah LKM. Saat seseorang mengunjungi kantor-kantor cabang yang berbeda, mereka seharusnya mendapatkan sebuah kesan umum tentang lembaga dari ruang kantor dan interaksi antarstaf. Jika organisasi memiliki sebuah budaya yang konsisten dari cabang ke cabang, hal itu memberikan indikasi bagus bahwa LKM telah berusaha untuk memelihara dan membentuk budaya; sedangkan kesan-kesan yang jauh berbeda dari kantor-kantor cabang yang berbeda menunjukkan bahwa budaya muncul secara lebih spontan, yang mana hal tersebut sangat berbahaya.

Apakah nilai-nilai atau tingkah laku penting yang seharusnya didukung dan didorong oleh LKM? Tidak ada jawaban yang tepat – sebuah budaya lembaga, secara alami, adalah spesifik secara budaya. Berikut dinyatakan beberapa elemen yang harus dianggap vital oleh organisasi keuangan mikro:



- Komitmen
- Keunggulan
- Menghargai karyawan
- Kejujuran
- Transparansi
- Efektif-biaya
- Tidak menolerir tunggakan
- Pelayanan nasabah
- Pengembangan terus-menerus
- Organisasi yang belajar
- Komunikasi
- Kerja kelompok
- Kepercayaan
- Produktivitas tinggi

Daftar ini tidak ditujukan secara luas, tetapi cukup ilustratif. Hal tersebut adalah tipe-tipe nilai, sikap dan tingkah laku yang dapat didorong oleh LKM saat membentuk budayanya. Satu nilai yang membutuhkan perhatian khusus, bagaimanapun adalah kepercayaan. Keuangan mikro dibangun di atas kepercayaan. Petugas bagian pinjaman harus percaya bahwa para nasabah akan membayar hutang mereka; para nasabah harus percaya bahwa LKM akan menjaga simpanan mereka dengan aman dan mengembalikan ke mereka saat mereka menginginkannya. Hubungan kepercayaan antara manajemen dan staf, dan antara kantor pusat dan kantor cabang, adalah hal-hal yang sama pentingnya. Manajer harus percaya bahwa “pengelolaan-diri sendiri” yang dilakukan oleh karyawan mereka benar-benar sesuai dengan apa yang seharusnya mereka lakukan; karyawan harus percaya bahwa badan dan manajemen senior membuat keputusan-keputusan yang paling baik untuk kepentingan LKM dan para karyawannya. Jika pertalian internal kepercayaan ini putus, akan sulit bagi LKM untuk beroperasi.

15.4 Membentuk Budaya secara Proaktif

Setelah sebuah LKM memutuskan seperti apakah budayanya akan terlihat dan nilai-nilai apa yang akan didukung, tantangan berikutnya adalah untuk menjadikan budaya tersebut menjadi kenyataan. Tidak cukup hanya dengan mengetahui bahwa elemen-elemen budaya tersebut adalah penting – budaya harus dibawa menjadi kebiasaan lembaga. Budaya yang efektif harus dikonsep, dipandu dan dipelihara. Untuk melakukan hal ini, sebuah LKM perlu menentukan budaya apa yang akan dimenangkan, dan kemudian menemukan cara untuk memodifikasinya ke mana lembaga tersebut inginkan.

Penilaian Budaya

Jika sebuah LKM tidak secara proaktif membentuk budayanya di masa-masa sebelumnya, sebuah langkah pertama yang berguna adalah dengan menganalisis jenis budaya apa yang dimiliki organisasi saat ini. Bahkan jika ia telah mencoba untuk membentuk budayanya sebelumnya, jenis penilaian budaya ini dapat tetap berguna karena budaya bersifat dinamis dan mungkin sekali berubah dari waktu ke waktu jika tidak dikelola dengan hati-hati.

Sebuah penilaian budaya dapat membantu organisasi mengenali sikap-sikap dan tingkah laku yang umum melalui survai staf, wawancara individu, diskusi kelompok terarah (FGD) dan pengamatan umum dalam frekuensi yang cukup. Biasanya hal ini dilakukan paling baik oleh pengevaluasi eksternal yang terpisah dari perpolitikan lembaga, sehingga dapat secara obyektif menganalisis organisasi tersebut dan dengan orang tersebut, para staf juga mungkin lebih merasa nyaman. Penilaian ini dapat menggali beberapa dari isu-isu berikut:

- Bagaimana kekuatan penguasaan dan pengendalian ditangani? Apakah hal-hal tersebut disentralisasi atau lebih tersebar?
- Jenis kekuatan apakah yang dihargai di organisasi tersebut? Karisma atau kekuatan personal; kekuatan sumber daya yang dimiliki oleh orang yang menyetujui pengeluaran; kekuatan birokratik berdasarkan posisi seseorang pada hirarki; atau kekuatan teknis para ahli?
- Bagaimanakah informasi dibagikan? Di manakah hambatan informasi terjadi dan apa yang menyebabkannya?
- Apakah subbidang dari staf organisasi (yakni, laki-laki dan perempuan, minoritas, kantor pusat dan kantor cabang) memiliki pandangan yang sama tentang budaya lembaga?
- Apakah metode bekerja yang dipilih: individualis, kolaboratif, persaingan?
- Apakah terdapat kontradiksi yang jelas antara nilai-nilai yang diakui organisasi dan tingkah laku aktual para karyawan?
- Apakah para karyawan harus menyesuaikan diri dengan struktur, atau struktur yang melayani para karyawan?
- Kepentingan siapakah yang dilayani oleh budaya yang dominan?

Jika pada umumnya LKM memilih meminta konsultan untuk melakukan penilaian ini, beberapa organisasi yang lain mungkin ingin mengawasi secara teratur budaya mereka untuk mengetahui apakah ia mengalami peningkatan atau penurunan. Jika sebuah penilaian dilakukan secara internal, hal ini dapat dilakukan dengan kuesioner anonim untuk mendapat informasi dari para staf. Gambar 15.1 menyediakan contoh mengenai cara tersebut, meskipun dalam prakteknya kuesioner aktual akan jauh lebih panjang dengan sejumlah pertanyaan mengenai topik-topik yang mirip dari sudut pandang yang berbeda untuk memeriksa konsistensi internal.

Saran-saran

Penilaian budaya ditujukan untuk memutuskan budaya yang berlaku dalam organisasi saat ini – hal itu dapat dipertimbangkan sebagai garis dasar budaya. Kemudian LKM dapat memutuskan aspek-aspek mana yang mereka ingin untukelihara dan bangun; yang ingin dihilangkan; dan manakah yang menjadi nilai-nilai, sikap, dan tingkah laku tambahan yang ingin diperkenalkan. Untuk secara proaktif membentuk sebuah budaya lembaga, pertimbangkan ke-20 saran berikut, seperti yang ditunjukkan dalam panduan di Kotak 15.2.

1. **Ambil pernyataan misi anda dari rak:** Untuk membentuk budaya, lihat kembali misi-misi dan nilai-nilai organisasi karena hal tersebut seharusnya mempengaruhi bagaimana para staf bertindak dan berinteraksi. Tentu saja, pernyataan misi tersebut tidak berarti



Gambar 15.1 Contoh Kuesioner Budaya Lembaga

Tolong tunjukkan di pernyataan -pernyataan bagian mana anda setuju atau tidak setuju: Tandai lingkarannya ☐					
Pernyataan mengenai kantor regional /lingkungan kerja anda	Sangat tak setuju	Tak setuju	Tidak yakin	Setuju	Sangat setuju
1. Dalam lingkungan kerja saya, kami memiliki hubungan saling percaya yang terbuka antara staf dan manajemen.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Dalam lingkungan kerja saya, kami memiliki hubungan saling percaya dan keterbukaan di antara kolega/ staf.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Saya mendapatkan umpan balik yang jujur atas kinerja saya.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Saya tahu dengan pasti apa yang diharapkan organisasi dari saya.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan untuk mengetahui apa yang terjadi dalam Bank Mikro.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Setiap orang diperlakukan dengan adil di dalam wilayah/ lingkungan kerja saya.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Manajemen saya mendorong saran dari para staf.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Menurut pendapat saya, bayaran di sini lebih rendah dari pada di perusahaan lain.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Saya dapat merasakan nafas supervisor saya di leher saya, dia mengawasi kami terlalu dekat.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jika saya memiliki keluhan, saya merasa bebas untuk berbicara dengan seseorang yang lebih senior.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Manajemen benar-benar mencoba untuk membangun organisasi dan menjadikannya lebih sukses.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Mereka mendorong kami untuk menyampaikan saran-saran untuk pengembangan di sini.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Perempuan berkualitas biasanya diabaikan saat mencoba mengisi lowongan pekerjaan.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Semakin lama anda bekerja di perusahaan ini, semakin anda merasa bahwa memang anda seharusnya berada di sini.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Saya memiliki sedikit kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya di perusahaan ini.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Supervisor saya membuat para stafnya bekerja sama sebagai sebuah tim.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Di sini, para staf biasanya berteman satu sama lain.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Saya semakin dan semakin merasa tidak puas (tidak bahagia) bekerja untuk Bank Mikro.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Perusahaan ini telah berhasil dalam memberikan informasi kepada kami tentang hal-hal yang ingin kami ketahui tentang Bank	☐	☐	☐	☐	☐

Sumber: Diadaptasi dari Pityn dan Helmuth, 2005.

jika mereka tidak membentuk budaya lembaga, memandu tingkah laku dan mendorong tindakan. Untuk secara proaktif membentuk budaya, LKM harus mengambil pernyataan misi mereka dari rak dan meletakkannya di lokasi yang tepat untuk bekerja, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 15.2.

2. **Merekrut karyawan yang menghargai nilai-nilai LKM.** Staf yang menghargai nilai-nilai organisasi akan memperkuat budayanya. Karenanya, beberapa LKM menggunakan strategi rekrutmen bertarget dan alat-alat diagnosa untuk menyaring nilai-nilai pribadi untuk menarik dan memilih orang-orang yang tepat (lihat Seksi 14.2).
3. **Indoktrinasi staf baru.** Sesi orientasi dapat memasukkan latihan-latihan bermain-peran untuk mengindoktrinasi staf baru ke dalam budaya lembaga, untuk menjelaskan mengapa LKM melakukan apa yang dilakukannya, dan untuk mengumpulkan komitmen staf baru pada nilai-nilai dan sikap organisasi. Dengan mempelajari sejarah dan tradisi organisasi, staf baru mulai merasakan bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang besar dan kuat. Jika budaya tersebut memang kuat dan mampu meresap, staf baru akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan budaya tersebut daripada menolaknya.
4. **Gunakan teknik-teknik pelatihan yang inovatif.** LKM dapat menggunakan teknik-teknik pelatihan yang inovatif untuk membantu staf baru dalam memahami budaya dan nilai-nilai lembaga. Misalnya, untuk menanamkan komitmen pada nasabah terhadap staf baru, Grameen Bank meminta orang yang dilatih untuk mewawancarai seorang perempuan miskin dan menuliskan kisah hidupnya, termasuk bagaimana dia menghadapi krisis ekonomi.
5. **Ciptakan kesempatan magang.** Pelatihan *on-the-job* (langsung dalam pekerjaan) untuk staf baru menciptakan kesempatan bagi mereka untuk melihat budaya dalam tindakan; pembimbing (*mentor*) harus dilatih tentang bagaimana untuk membuat model budaya bagi staf magang mereka (lihat Seksi 14.3).
6. **Hadirkan kembali nilai-nilai, dll., dalam pertemuan staf.** Budaya lembaga harus didiskusikan secara teratur. Pertemuan staf menyediakan kesempatan untuk menyinggahi kembali nilai-nilai lembaga, sikap dan tingkah laku.
7. **Buat standar-standar internal** yang merefleksikan budaya yang ingin diciptakan oleh lembaga. Standar-standar tersebut harus realistis, dapat diukur dan dikomunikasikan dengan jelas (lihat Modul 8). Mereka kemudian harus juga diawasi dan kinerja harus diberi penghargaan atau sanksi. Dalam salah satu LKM di Vietnam, staf memilih untuk membebaskan denda untuk menjalankan standar khusus; setiap orang menyetujui

Gambar 15.2 Sepuluh Lokasi untuk Meletakkan Misi, Visi dan Nilai Anda dalam bentuk Tulisan

1. Pada dinding lokasi minum teh atau kopi.
2. Pada kalender yang terdapat pada setiap meja karyawan.
3. Pada dinding di aula bank anda.
4. Dalam literatur promosi anda.
5. Di balik kartu nama bisnis anda.
6. Dalam piagam pelayanan konsumen anda
7. Dalam panduan berbelanja rahasia anda
8. Dalam daftar pemeriksaan audit internal anda.
9. Dalam rencana bisnis anda.
10. Di balik semua pintu kamar mandi.



jumlahnya dan mengawasi satu sama lain. Hari pertama denda dilakukan, beberapa kolega membayar denda dalam jumlah yang banyak, tetapi kemudian secara bertahap sistem tersebut terbukti efektif dan kebiasaan buruk tersebut diubah.

Kotak 15.2 Cara-cara Tidak Langsung untuk Mengkomunikasikan Budaya Lembaga

Prinsip penyebaran budaya lembaga cukup sederhana: manajemen senior harus mengkomunikasikan dan mencontohkan. Hal ini terdengar mudah, tetapi sulit dalam prakteknya. Bagaimana hal ini dilaksanakan dalam LKM anda yang unik perlu anda tentukan sendiri. Sebagai tambahan untuk cara-cara langsung seperti kebijakan dan pernyataan misi, standar kinerja dan pelatihan, berikut beberapa cara bagaimana MEDA mengkomunikasikan budaya organisasi kami:

1. Sebelum pertemuan staf, kami meminta seseorang dalam kelompok untuk menyampaikan refleksi pribadi.
2. Kami memiliki surat kabar internal yang dikirimkan ke semua staf; menceritakan cerita-cerita tentang pekerjaan, hal-hal menarik yang terkait dengan MEDA, dan berita personal staf.
3. Di antara pengiriman surat kabar tersebut, kami menyampaikan pengumuman kepada semua staf MEDA.
4. Presiden dan staf senior lainnya seringkali melakukan perjalanan ke kantor-kantor MEDA yang lain, dan sering semua staf dalam kantor tersebut makan siang bersama-sama dan berbagi cerita tentang apa yang terjadi di dalam kantor.
5. Saat pertemuan kelompok, pemimpin departemen mendapatkan waktu untuk menyampaikan perkembangan usaha MEDA.
6. Laporan keuangan disampaikan kepada staf dalam sebuah basis bulanan dengan komentar-komentar mengenai tren dan isu-isu.
7. Pertemuan tetap staf termasuk: pertemuan staf mingguan untuk mengkaji ulang beban kerja, sesi-sesi perencanaan spesifik dan event sosial khusus.
8. Kami memberikan kesempatan penyegaran (*retreat*) kepada semua staf setiap dua atau tiga tahun menjaga bangunan kelompok dan pelatihan, dan berbagi pengalaman.
9. Komitmen manajer untuk melakukan kaji ulang tetap dan berlanjut dengan staf.

8. **Mengenali staf dan kinerja** yang mewujudkan budaya yang diharapkan. Hal ini dapat dilakukan kapanpun selama setahun dengan mengidentifikasi dan memberikan penghargaan kepada “pemain terbaik tim” atau pada karyawan dengan jumlah kesalahan transaksi paling sedikit. Sebagai alternatif, sebuah LKM dapat memasukkan kriteria budaya kunci dalam kaji ulang kinerjanya dan/atau sistem insentif, dan memberikan penghargaan (atau hukuman) kepada staf berdasarkan kemampuan dan kemauan mereka untuk memajukan budaya lembaga. Seperti yang didiskusikan dalam Modul 14, lembaga kemudian dapat menggunakan umpan balik dari kaji ulang ini untuk mengembangkan rencana penguatan kinerja staf dalam area-area yang lemah.
9. **Kaji ulang kebijakan dan prosedur-prosedur** untuk memastikan bahwa mereka memajukan, atau setidaknya mendukung, budaya yang diharapkan. Di mana ketidaksesuaian antara kebijakan yang ada dan nilai-nilai lembaga diharapkan dapat dirangkul – yakni, sebuah organisasi menyatakan bahwa ia memiliki toleransi nol/tidak mentolerir kecurangan, tetapi tidak memiliki kebijakan untuk secara langsung

memberhentikan staf yang terbukti melakukan kecurangan, atau ingin memberikan kepercayaan, tetapi meminta semua staf lapangannya untuk memulai hari di kantor sehingga mereka dapat menandatangani lembar waktu mereka (dan menunjukkan jika mereka benar-benar bekerja) – ketidaksesuaian ini harus dipecahkan sehingga budaya baru dapat mengakar.

10. **Gunakan seragam staf**, seperti seragam karyawan atau kode pakaian, untuk meluruskan identitas personal dan profesional karyawan.
11. **Tempelkan pengingat yang dapat dilihat**. Sebuah poster di dalam kantor dapat memproklamirkan kepada khalayak umum nilai-nilai LKM dan apa yang ia coba penuhi. Tanda-tanda lain atau stiker dapat menyatakan pesan-pesan inspirasional dan menyebarkan **slogan staf**, seperti “Dia yang tidak bekerja di dalam tim, tidak bekerja di Prodem.”
12. **Biasakan nasabah dengan budaya**. Dengan menggunakan sesi orientasi nasabah untuk memberitahukan kepada nasabah mengapa lembaga ada dan apa yang ia coba penuhi, LKM merekrut nasabah sebagai mitra dalam mencapai misinya. Proses pengulangan misi dan nilai kepada semua nasabah baru juga akan memperkuat misi semua staf lapangan dan membantu mereka mengingat dan menginternalisasikannya.
13. **Ciptakan sebuah bahasa yang unik**. Bahasa dan istilah yang unik dapat memperkuat kerangka rujukan dan rasa kepemilikan akan sebuah kelompok elit dan spesial. Misalnya, alih-alih memanggil petugas lapangan sebagai *petugas bagian pinjaman* atau *agen lapangan*, mereka dapat dipanggil *pejuang kemiskinan*, *perwakilan pelayanan nasabah*, atau beberapa istilah deskriptif lain yang unik terhadap organisasi.
14. **Rayakan ritual-ritual lembaga**. Identifikasi dan rasa kepemilikan karyawan dapat ditunjang melalui ritual-ritual lembaga, seperti **upacara penganugerahan sertifikat** untuk karyawan baru setelah mereka menyelesaikan masa pelatihan mereka di mana di sana mereka disambut ke dalam keluarga oleh karyawan lain. Beberapa LKM memiliki kegiatan sosial atau rekreasi tahunan untuk karyawan dan keluarganya, “Janji LKM” yang dilakukan oleh CEO, seperti **perayaan penting/bersejarah** tahunan yang membantu memperkuat kesuksesan (misalnya, pesta nasabah ke 50.000). Beberapa organisasi memulai semua pertemuan dengan **lagu**, sajak atau sumpah lembaga yang memperkuat komitmen psikologi karyawan ke dalam organisasi.
15. **Lontarkan kampanye atau kompetisi** untuk mendorong perubahan dari cara pengerjaan segala sesuatu. Keramaian, formalitas, kesenangan dan (mungkin) hadiah dapat membantu mendorong staf untuk membuat perubahan dan melaksanakan tingkah laku yang baru. LKM mungkin tidak ingin untuk melembagakan sebuah insentif untuk sejenis tingkah laku khusus, tetapi mereka dapat memperkenalkan insentif (hanya) di awal sehingga dapat memotivasi orang-orang untuk mencoba sesuatu yang baru. Setelah staf berubah (dan semoga melihat beberapa macam manfaat sebagai hasilnya), LKM dapat menggunakan cara-cara lain untuk melembagakan tingkah laku atau sikap yang baru.
15. **Publikasikan sebuah surat kabar karyawan**. Dengan artikel dari staf dan manajemen, surat kabar karyawan dapat meningkatkan komunikasi baik horisontal maupun vertikal. Ia dapat digunakan untuk mendokumentasikan proses dalam mencapai tujuan organisasi dan bagian dan menjadi sebuah forum yang vital untuk memperkuat budaya lembaga. Sebuah surat kabar dapat memuat pengumuman untuk menghargai peristiwa-peristiwa



personal (yakni, kelahiran, ulang tahun) dan pencapaian profesional. Ia dapat menjadi media yang baik untuk berbagi tips-tips praktis terbaik, artikel teknis seperti “bagaimana menangani nasabah yang memusuhi”, dll.

16. **Desain tata-ruang kantor.** Bagi LKM yang menyampaikan pelayanan melalui kantor cabang, tata letak kantor dapat memperkuat budaya lembaga. Misalnya, jika organisasi fokus pada pelayanan nasabah, maka kantor dapat ditata di sekeliling perwakilan pelayanan nasabah yang menangani penyelidikan awal dan meneruskan keluhan. Jika LKM ingin menghindari penciptaan hirarki yang tidak perlu, maka ruangan dan peralatan kantor jangan menunjukkan hak-hak istimewa atau peringkat tertentu.
17. **Lakukan pelatihan secara berkala.** Difasilitasi oleh pelatih internal dan eksternal, pelatihan berkala dan latihan pembangunan-tim dapat memperkuat budaya lembaga. Kursus dapat mencakup pelayanan nasabah, perdagangan dan pemasaran, atau manajemen waktu.
18. **Olah kepemimpinan dalam-lembaga (in-house leadership).** Untuk memastikan bahwa ada kesinambungan budaya, penting untuk mengolah kepemimpinan dalam-lembaga sendiri.
19. **Dipandu dengan contoh.** Apapun mekanisme yang diadaptasi oleh LKM untuk mengoperasionalkan budaya lembaganya, kunci sukses untuk membangun dan mengelola budaya adalah melalui kepemimpinan. Manajer perlu mendemonstrasikan sebuah komitmen untuk budaya lembaga dalam keputusan dan tindakan sehari-hari mereka. Manajer LKM harus dipandu dengan contoh. Jika LKM menghargai komunikasi, misalnya, lalu CEO dan manajer senior lain perlu secara teratur memperbarui informasi kepada staf tentang kinerja lembaga, dan secara teratur mengumpulkan umpan balik dari staf dan nasabah. Manajer juga perlu untuk membiasakan apakah staf dan anggota dewan sendiri telah menginternalisasi budaya ini dalam keputusan dan tindakan mereka, dan melakukan tindakan untuk memusatkan kembali lembaga jika terjadi penyimpangan budaya.

Banyak dari contoh-contoh ini – seperti poster, seragam atau lagu lembaga – pada dasarnya adalah **artefak budaya**, tanda yang jelas dari sesuatu yang seseorang tidak dapat benar-benar lihat atau pegang, tetapi harus dirasakan. Konsekuensinya, penting untuk mengenali bahwa simbol-simbol budaya sendiri tidak sepenting arti dibalik itu atau pengaruh yang mereka miliki pada nilai, sikap dan tingkah laku karyawan. Misalnya, LKM seharusnya tidak menerbitkan surat kabar hanya dengan tujuan sekedar untuk memiliki sebuah surat kabar, tetapi lebih sebagai sebuah saluran untuk menyebarkan atau mendorong budaya. Hal yang sama juga untuk beberapa contoh yang lain – jika memang mereka secara proaktif membentuk budaya, artefak-artefak ini perlu untuk memiliki arti atau memiliki tujuan tertentu.

Jika sebuah perubahan besar budaya diperlukan, seperti yang biasa terjadi saat transformasi, atau jika manajer mencoba untuk menyingkirkan elemen budaya yang tidak diinginkan di dalam bangunan lembaganya, Modul 21 dalam pengelolaan perubahan dapat menjadi panduan yang baik. Perubahan budaya adalah salah satu perubahan yang paling sulit untuk dilakukan dengan sukses dan tidak mungkin terjadi dalam semalam. Seperti yang Kotter (1996) simpulkan di akhir bukunya yang terjual paling banyak *Leading Change*. “Perubahan budaya hanya terjadi setelah anda telah mengubah tindakan orang-orang dengan sukses, setelah tingkah laku baru menghasilkan keuntungan kelompok untuk jangka waktu tertentu, dan setelah orang-orang melihat hubungan antara tindakan baru dan peningkatan kinerja.”

Membuat satu pidato, menulis satu artikel dan menempelkan tanda di seluruh kantor tidak akan pernah cukup untuk menghasilkan perubahan budaya yang bertahan, jauh lebih tidak signifikan dari sebuah lembaga. Untuk secara proaktif membentuk sebuah budaya lembaga, manajer harus mengetahui jenis budaya yang ingin mereka ciptakan dan bekerja untuk menciptakannya seperti layaknya yang mereka lakukan kepada tujuan organisasi apapun yang lain - dengan usaha yang direncanakan, dikoordinasikan yang diawasi dan diperkuat dari waktu ke waktu. Bahkan jika sebuah tujuan budaya khusus pada akhirnya tercapai, usaha masih dibutuhkan untuk mengelola budaya baru untuk memastikan bahwa ia tetap relevan saat lembaga, lingkungan dan nasabahnya terus berubah.

Pesan Utama

1. Sebuah budaya lembaga harus menjadi salah satu asetnya yang paling berharga.
2. Bentuklah secara proaktif budaya lembaga anda.
3. Kepemimpinan adalah kunci untuk memastikan bahwa budaya adalah kekuatan yang membangun.

Bacaan yang direkomendasikan:

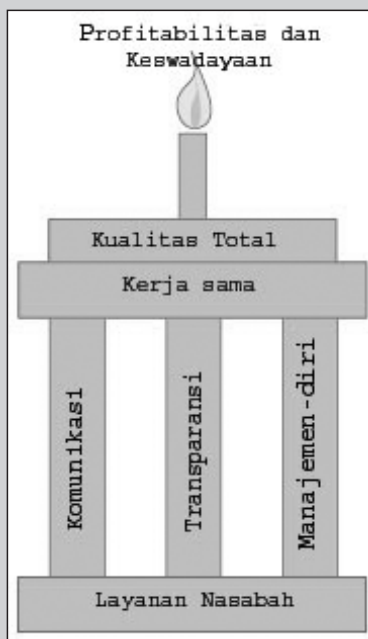
- Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Churchill, C. 1997. *Managing growth: The organizational architecture of microfinance institutions*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Frankiewicz, C. 2001. *Building institutional capacity: The story of Prodem 1987-2000*, at: <http://www.pactpub.com> (Toronto, ON, Calmeadow).
- Galpin, T. 1996. "Connecting culture to organizational change", dalam *HR Magazine*, Mar.
- Woller, G. M. 2002. "From market failure to marketing failure: Market orientation as the key to deep outreach in microfinance", dalam *Journal of International Development*, Vol. 14, No. 3, pp. 305-324.



Studi Kasus: Budaya Lembaga Prodem, Bolivia

Prodem secara aktif merancang dan menyebarkan budaya lembaganya. Meskipun organisasi mereka telah dirancang dan dirancang ulang selama bertahun-tahun, pada tahun 1993 departemen sumberdaya manusia memasang sebuah diagram budaya untuk pelatihan staf baru. Terjemahan visual ini kemudian dikenal sebagai “torta” atau kue.

Kue tersebut mengidentifikasi semua elemen utama dalam budaya lembaga. Lapisan pertama adalah dedikasi untuk **layanan nasabah**. Semua hal dalam organisasi dilakukan berdasarkan pada kemampuan untuk melayani tiga jenis klien/nasabah: (1) klien luar/eksternal (para peminjam), (2) klien dalam/internal (kolega-koleganya), dan (3) klien personal (diri sendiri).



Tiga pilar berdiri di atas dasar pelayanan nasabah. Pilar **komunikasi** menunjukkan pentingnya berbagi informasi, memberikan dan menerima umpan balik, bertanya dan mendengarkan, dan melakukannya dengan menghormati orang lain. Pilar **transparansi** menyimbolkan sikap keterbukaan dan kejujuran yang dibutuhkan untuk membangun kepercayaan dan akuntabilitas terhadap nasabah. Pilar **manajemen diri sendiri** mencirikan kepercayaan Prodem kepada kemampuan stafnya untuk menyelesaikan tugas mereka sendiri sebaik mungkin sesuai kemampuan mereka, menggunakan inisiatif sendiri, bakat, dan kreatifitas.

Ketiga pilar tersebut mendukung lapisan kedua dalam kue, **kerja sama**. Lapisan ini memungkinkan staf lembaga untuk bekerja sama menuju tujuan umum, tidak dengan menyelesaikan semua tugas bersama-sama, tetapi dengan meminta setiap orang untuk mengerjakan bagian tugasnya untuk menggerakkan lembaga ke arah yang diinginkan. Prodem percaya bahwa kerja tim adalah kunci bagi kemampuan lembaga untuk beroperasi secara efisien dan menghasilkan solusi-solusi kreatif.

Lapisan ketiga dalam kue, **kualitas total**, berada di atas pondasi yang diciptakan oleh elemen-elemen yang digambarkan di atas. Ia mewakili komitmen lembaga akan keunggulan dan untuk sebuah proses pengembangan yang berlanjut atas kualitas usahanya. Akhirnya, lilin di puncak kue menunjukkan **keswadayaan**. Hal ini merayakan kemampuan lembaga untuk mencapai hasil-hasil jangka panjang dengan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biayanya.

Studi kasus ini diadaptasi dari: Frankiewicz (2001)

16. | Struktur Organisasi

Struktur mungkin tidak terlihat penting bagi LKM kecil yang hanya menawarkan satu produk. Saat lembaga mulai berkembang, mereka harus mengembangkan sistem untuk membagi pekerjaan, untuk mengkomunikasikan pembagian tanggungjawab dan untuk memandu penerapan. Struktur organisasi mengatur karyawan dan fungsi-fungsi menjadi kelompok-kelompok, yang memperjelas saluran aliran informasi dan akuntabilitas. Tentu saja, semakin banyak fungsi atau karyawan yang harus diorganisir sebuah LKM, semakin rumitlah strukturnya, meskipun begitu, tujuan utama struktur tersebut akan tetap sama – untuk menyalurkan informasi (mengenai nasabah, pasar, pesaing, pelajaran yang dapat diambil) dan akuntabilitas (kepada nasabah, kepada investor, dan kepada satu sama lain) sehingga keputusan yang diinformasikan dapat dibuat dengan cepat dan memungkinkan LKM untuk mencapai tujuannya dengan efektif.

Modul ini menggali isu-isu struktural keuangan mikro dari empat perspektif berikut.

1. Struktur organisasi yang ideal
2. Karakteristik-karakteristik umum dari struktur LKM yang efektif
3. Perdebatan mengenai struktur yang masih berlangsung
4. Membangun sebuah struktur organisasi yang efektif

16.1 Struktur Organisasi yang Ideal

Tidak ada satupun struktur yang akan ideal untuk semua LKM. Pada kenyataannya, tidak ada satupun struktur yang akan ideal untuk setiap LKM pada semua permasalahan pada satu waktu. Struktur organisasi yang ideal akan tergantung pada bermacam-macam faktor-faktor, yakni:

- **Ukuran.** Semakin besar sebuah LKM, semakin banyak entitas yang harus diorganisir, dan semakin rumit strukturnya.
- **Bentuk kelembagaan.** Jenis-jenis lembaga yang berbeda akan membawa mereka ke jenis-jenis struktur yang berbeda; beberapa lembaga akan merasa lebih mudah untuk memperkerjakan sumber luar atau membentuk aliansi untuk menyampaikan fungsi-fungsi khusus.
- **Tahap perkembangan lembaga.** Saat sebuah LKM meraih pengalaman dan kedewasaan, ia akan mengadaptasi dan memperbaiki strukturnya untuk mengejar jangkauan tujuan-tujuan yang lebih ambisius.
- **Metodologi penyampaian layanan.** Produk yang terstandar dapat dengan lebih mudah didukung oleh sebuah struktur yang terstandar.

Modul ini disimpulkan dari:

- Brand dan Gerschick (2000).
- Churchill (1997).
- Rhyne dan Rotblatt (1994).



- **Jumlah produk atau layanan yang tersedia.** Lembaga yang terdiversifikasi akan cenderung untuk memfokuskan struktur mereka pada nasabah atau unit-unit bisnis daripada pada sebuah produk tertentu.
- **Budaya lembaga.** Struktur formal harus sesuai dengan praktek-praktek, gaya dan nilai-nilai kerja informal.
- **Konsentrasi pasar.** Pasar nasabah yang tersebar akan membutuhkan struktur ritel yang lebih ramping daripada struktur yang digunakan untuk melayani sebuah konsentrasi yang besar.
- **Persaingan.** Bergantung pada derajat dan karakter persaingan pasar, LKM akan menghadapi tekanan untuk membuat strukturnya lebih efisien.
- **Upah lokal.** Biaya atas kategori-kategori keterampilan yang berbeda akan mempengaruhi jumlah dan sifat posisi yang diciptakan dalam struktur organisasi.
- **Infrastruktur.** Sebuah LKM harus menstrukturkan dirinya sendiri untuk memastikan kontak antarbagian-bagiannya yang berbeda mendapatkan ketersediaan infrastruktur komunikasi dan transportasi.
- **Teknologi.** Teknologi yang dapat dijangkau dan dapat diandalkan memungkinkan otomatisasi fungsi-fungsi yang kalau tidak harus dilakukan secara manual.

Mempertimbangkan daftar ini, setiap LKM menghadapi tantangan untuk membangun sebuah struktur organisasi yang menyediakan kerangka kerja dukungan paling kuat untuk kegiatan-kegiatannya. Hal ini berarti menciptakan sebuah struktur yang:

1. Mengorganisasi SDM dan fungsi-fungsi LKM
2. Memperjelas saluran akuntabilitas dan pengawasan
3. Memfasilitasi aliran informasi
4. Memungkinkan tindakan yang cepat dan responsif dengan cara yang efisien dan efektif-biaya

Struktur yang ideal adalah yang paling baik dalam memenuhi tujuan-tujuan ini dalam jangka waktu tertentu.

16.2 Karakteristik Umum dari Struktur LKM yang Efektif

Meskipun bentuk struktur LKM bergantung pada variabel-variabel tersebut di atas, struktur LKM yang sukses cenderung untuk memiliki karakteristik umum: dapat diakses, datar, terdesentralisasi, modular dan didukung.

Dapat diakses

Semakin dekat karyawan kepada nasabahnya, dan semakin banyak kontak yang mereka buat dengan mereka, semakin mudah bagi LKM untuk menyediakan pelayanan berkualitas tinggi. Menstrukturkan operasi sehingga menjadi dekat dengan nasabah dapat mengurangi biaya transaksi untuk kedua pihak. Kedekatan itu memudahkan LKM dan nasabah untuk berinteraksi, untuk saling mengenal satu sama lain dan untuk mengembangkan rasa saling percaya.

LKM memiliki tiga cara utama untuk menjadikan struktur organisasinya dapat diakses nasabah. Beberapa organisasi memiliki kantor cabang atau tempat pelayanan (*outlet*) yang berlokasi dekat dengan di mana para nasabah tinggal atau bekerja. Pada LKM lain, pekerja lapangan menemui kelompok nasabah di desanya, mungkin dalam sebuah pusat komunitas atau di bawah sebuah pohon. Pendekatan ketiga adalah melalui *outlet* berjalan, seperti sebuah mobil van yang mengunjungi komunitas secara berkala untuk melayani penabung dan peminjam individu. Di masa mendatang, titik-titik pelayanan mungkin berbentuk virtual, yakni dapat diakses melalui internet.

Datar

Sebuah organisasi yang datar atau horisontal – kebalikan organisasi yang berhirarki – mendorong karyawan garis depan untuk menerima tanggungjawab lebih besar. Tanpa banyak lapisan dalam manajemen menengah, staf garis depan yang mampu dan terlatih dengan baik dapat merespon nasabah dengan cepat. Mereka juga lebih terlibat dalam pengembangan produk baru dan penciptaan kebijakan. Pelibatan ini cenderung untuk meningkatkan kesesuaian rancangan produk dan menarik (*buy-in*) karyawan yang menjual jasa LKM. Terdapat juga alasan keuangan untuk menjadikan struktur sebuah organisasi datar. Dengan strukturnya yang sudah menanggung biaya besar, LKM tidak mampu lagi menanggung biaya untuk menjadi berat di atas (membayar eksekutif-eksekutif dengan harga yang jauh lebih mahal dibandingkan karyawan biasa)

Terdesentralisasi

Sebuah struktur datar yang dapat diakses nasabah memang penting, tetapi kondisi tersebut belum cukup untuk mencapai kesuksesan. Kekuasaan signifikan dan kemampuan membuat-keputusan harus diletakkan dekat dengan nasabah; tubuh dan bangunan lembaga sendiri tidak cukup untuk menjadikan sebuah struktur organisasi efektif. LKM dengan struktur terdesentralisasi cenderung untuk merespon lebih cepat dan lebih sesuai dengan kondisi lokal karena pembuat keputusan berada di lapangan, bukan di kantor pusat, dan mereka lebih termotivasi untuk menyediakan pelayanan nasabah yang berkualitas daripada kolega-koleganya yang kurang memiliki kekuasaan untuk bertindak.

Modular

Literatur bisnis aliran utama menyarankan pada karyawan untuk lebih memilih bekerja dalam bisnis yang lebih kecil di mana mereka menemukan pekerjaan yang lebih menantang dan menarik, memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mendapatkan ide-ide mereka diadopsi dan merasakan sebuah rasa pencapaian yang lebih baik. Industri keuangan mikro menggaungkan arus utama dalam sudut pandang ini, sebagai bisnis kecil telah terbukti sebagai cara yang paling efektif untuk mengorganisir karyawan dan fungsi untuk mencapai tujuan menjangkau sasaran.

Layanan jasa keuangan mikro biasanya adalah struktur sederhana yang mempekerjakan 10 sampai 20 orang – meskipun tempat-tempat pelayanan dapat menjadi jauh lebih kecil dalam pasar yang tersebar – yang bekerja sebagai sebuah tim dan dievaluasi berdasarkan kemampuan



mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena kesederhanaan dan kecilnya ukuran mereka, outlet-outlet ini (atau modul) dapat dengan mudah direplikasikan. Outlet-outlet baru dapat dibuka dengan meniru pola modul inti. Jika salah satu outlet berkembang dengan pesat, dia dapat dipisahkan menjadi dua entitas yang lebih kecil, sehingga masing-masing dapat dikelola lebih baik dan lebih dekat kepada nasabah daripada outlet yang asli. Tanpa memperhatikan strategi pertumbuhan khusus LKM, struktur modular memfasilitasi perluasan dan memungkinkan lembaga, melalui masing-masing unit modul, untuk merespon dengan cepat dan sesuai dengan kebutuhan lokal.

LKM yang sukses mengorganisir outlet-outlet jasa mereka sebagai **pusat keuntungan**, yang meningkatkan otonomi masing-masing unit sebagaimana kemampuan lembaga untuk menjaga akuntabilitasnya dalam tingkat kinerja tertentu. Setiap bulan, unit-unit mempersiapkan laporan rugi-laba serta neraca.

Didukung

Di samping outlet-outlet pelayanan lokal, struktur LKM yang efektif mempunyai sebuah “suprastruktur” (*super-structure*) terpusat yang mendukung outlet-outlet di tingkat lokal. Jasa yang biasanya disediakan oleh struktur-super mencakup tata-kelola dan kepemimpinan, fungsi-fungsi kebendaharaan, manajemen sumberdaya manusia, konsolidasi informasi dan pemasaran.

16.3 Perdebatan mengenai Struktur yang Sedang Berlangsung

Di atas karakteristik-karakteristik umum itu, LKM memperdebatkan rincian struktur organisasi yang dapat menyediakan dukungan paling efektif dan efisien untuk operasional mereka. Melihat bentuk-bentuk hukum yang diadopsi LKM, dan jenis-jenis lingkungan di mana mereka beroperasi, tidak mengejutkan bahwa lembaga yang berbeda menemukan keberhasilan pada solusi-solusi struktural yang berbeda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah untuk pertanyaan-pertanyaan ini; bagaimanapun, beberapa pelajaran muncul sebagai solusi yang masuk akal dalam konteks-konteks khusus.

Standarisasi versus Keluwesan (Fleksibilitas)

Secara umum, LKM memiliki struktur yang terstandar. Standarisasi menyederhanakan operasi, baik untuk lembaga maupun nasabah, dan memungkinkan pertumbuhan lembaga lebih mudah. Metodologi-metodologi, proses dan struktur standar dapat ditiru dengan mudah. Mereka biasanya lebih efisien dan membantu meminimalisir biaya. Bagaimanapun, standarisasi juga membatasi. Satu produk dengan satu sistem penyampaian tidak dapat memenuhi semua kebutuhan nasabah. Lembaga yang ingin mengembangkan kemampuan mereka untuk memuaskan kebutuhan keuangan nasabah harus menjadi lebih luwes. Keluwesan memungkinkan LKM untuk merespon tuntutan nasabah yang berubah, lingkungan pasar yang dinamis, peluang-peluang yang muncul dan tantangan persaingan. Tentu saja, keluwesan memiliki kerugian: ia menjadikan kejelasan dan konsistensi lebih sulit dicapai; dapat menyebabkan kebingungan dalam aliran informasi dan akuntabilitas;

pada umumnya lebih mahal untuk diterapkan; dan juga lebih rentan terhadap kecurangan dan membutuhkan staf yang terlatih dengan baik dan panduan yang hati-hati. Secara logis, LKM mencoba untuk menciptakan sebuah struktur organisasi yang memungkinkan standarisasi dan keluwesan. Mereka mungkin memiliki sebuah set standar untuk produknya, tetapi tidak dapat menawarkan semua produk di semua lokasi. Mereka mungkin menguji produk-produk baru hanya di lokasi-lokasi yang telah memintanya. Pada kasus lembaga yang lebih besar seperti Mibanco (lihat Kotak 16.1), mereka dapat mengembangkan struktur terstandar untuk jenis pasar atau ukuran cabang tertentu. Banyak pilihan kreatif untuk menyeimbangkan standarisasi dan kelenturan. Seperti yang didiskusikan dalam Modul 20, teknologi diharapkan untuk memainkan peranan penting dalam memfasilitasi proses percobaan ini dengan membuat pilihan-pilihan luwes lebih terjangkau.

Kotak 16.1 Perubahan Struktural di Mibanco

Salah satu perubahan struktural yang dibuat Mibanco dalam mengelola pertumbuhannya adalah dengan memperkenalkan manajer operasionalnya (seorang *funcionario*) kepada cabang-cabang terbesarnya. Individu ini memikul tanggungjawab administratif paling besar yang sebelumnya dipikul oleh para manajer cabang. Sebagai hasilnya, para manajer cabang sekarang memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada isu-isu yang lebih penting, seperti merencanakan pertumbuhan di masa depan, pengawasan dan pengendalian pembayaran kembali yang terlambat, mengetuai komite kredit, mengembangkan keterampilan para petugas bagian kredit dan memelihara kualitas portfolio pinjaman. Mibanco juga menciptakan sebuah proses yang lebih terstandar untuk para staf di cabang-cabang yang tumbuh dengan mengadakan studi banding bagi tingkat staf yang sesuai dalam tahapan pertumbuhan yang berbeda. Penggunaan perkiraan jumlah nasabah dibutuhkan untuk menentukan titik impas, Mibanco menentukan tiga tahapan cabang yang umum (kecil, tipikal, dan besar), dengan menghubungkan standar staf yang dibutuhkan (lihat tabel). Dengan menentukan standar-standar ini, Mibanco secara signifikan mengurangi perkembangan jumlah staf yang tidak terencana dan tidak diperlukan.

Kebutuhan Pegawai Cabang Terstandar di Mibanco

	KECIL	TIPIKAL	BESAR
Ukuran Cabang (# Nasabah)	< 2,000	2,000-3,000	> 3,000
Manajer Cabang	—	1	1
Staf kredit	3-4	5-6	7-8
Manajer kantor	—	—	1
Resepsionis	1	1	1
Pembantu operasi	*	1	1
Kasir	*	*	1-2

* Layanan disediakan oleh resepsionis atau pembantu operasional.

Sumber: Diadaptasi dari Brand and Gerschick, 2000.



Sentralisasi versus Desentralisasi

Perdebatan mengenai di mana fungsi-fungsi dan staf harus ditempatkan dalam sebuah LKM dimulai dengan pertanyaan bagaimana tugas-tugas, tanggungjawab dan kapasitas harus didistribusikan di antara tingkat suprastruktur dan ritel LKM.

Saat LKM masih kecil dan terkonsentrasi secara geografis, operasi dan pembuatan keputusan kunci berada di tangan sedikit profesional fungsional. Para profesional ini dapat menyediakan jasa-jasa seperti pemasaran, teknologi informasi, keuangan dan administrasi. Mereka juga dapat melayani beberapa outlet ritel secara serentak, yang menghilangkan kebutuhan masing-masing outlet untuk mempekerjakan sumberdayanya sendiri. Selama unit ritel masih kecil dan tidak menghasilkan bisnis yang cukup untuk memanfaatkan dengan efektif jasa sumber daya teknis penuh-waktu, strategi ini masuk akal. Saat outlet ritel tumbuh atau jumlah outlet meningkat, bagaimanapun, administrasi jasa yang didukung oleh kantor pusat dapat menjadi mahal (dalam hal biaya tenaga kerja, komunikasi dan transportasi), sementara keuntungan yang terkait pemusatan jasa tersebut akan menurun.

Dengan pertumbuhan cabang-cabang atau kluster cabang, LKM biasanya menyadari bahwa mereka dapat mendesentralisasi lebih banyak fungsi ke tingkat cabang atau wilayah karena peningkatan skala ekonomi. Mereka juga sering menemukan bahwa jaringan atau outlet pelayanan mereka menjadi lebih heterogen, hal ini memungkinkan mereka untuk menyediakan kualitas pelayanan yang lebih tinggi di tingkat regional atau lokal dengan mencocokkan pelayanan yang disampaikan pada kebutuhan outlet-outlet tertentu. Sebagai tambahan, semakin terdesentralisasinya kekuasaan, semakin banyak outlet lokal yang diberdayakan untuk menyediakan pelayanan nasabah yang lebih baik. Desentralisasi penting khususnya dalam lembaga-lembaga yang tumbuh dengan pesat sehingga mereka harus menyisipkan lapisan tambahan dalam struktur organisasi mereka (misalnya, lapisan regional). Meskipun lembaga dapat menambahkan sebuah lapisan, jumlah lapisan antara nasabah dan orang-orang yang berkuasa untuk membuat sebagian besar keputusan seharusnya tetap sama.

Desentralisasi kekuasaan, fungsi dan staf telah menguntungkan banyak LKM, tetapi beberapa pemain industri menanyakan apakah hal ini juga dapat menghasilkan biaya administrasi yang sangat tinggi. Melihat tingginya biaya administrasi di banyak LKM, kritik ini terlihat benar. Perdebatan desentralisasi versus sentralisasi bukanlah perdebatan mengenai perbedaan yang besar, tetapi lebih ke sebuah diskusi tentang derajat sentralisasi yang akan memungkinkan mereka menjadi lebih efisien. Contoh-contoh berikut ini menyediakan beberapa wawasan mengenai apa yang telah dipelajari oleh lembaga tentang derajat sentralisasi yang sesuai dalam lima area fungsional inti.

- 1) **Pemasaran.** Jika sebuah LKM hanya beroperasi pada satu pasar, pendekatan terpusat untuk pemasaran adalah yang paling efektif-biaya. Saat sebuah lembaga memasuki pasar-pasar baru, setiap strategi pemasaran harus dibiasakan dari dasar ke puncak (*bottom up*). Mungkin cabang baru berlokasi dalam sebuah komunitas di mana nasabah mengucapkan bahasa yang berbeda, menghormati tradisi yang berbeda atau memprioritaskan kebutuhan yang berbeda. Mungkin iklan di radio atau koran sesuai untuk beberapa jenis pasar, sebaliknya film di jalan dan pertemuan desa berhasil lebih baik di pasar yang lain. Saat setiap cabang mengembangkan strategi pemasarannya sendiri, akan mungkin untuk mencapai keuntungan ekonomi dengan mengkoordinasikan usaha-usaha – misalnya, dengan percetakan brosur secara masal. Tetapi sebuah inisiatif terpusat harus dimulai

hanya dengan mengikuti proses dasar ke puncak; sebaliknya, inisiatif mempunyai resiko gagal dan LKM akan mencetak ratusan brosur yang sia-sia.

- 2) **Penentuan sumber persediaan.** Jika sebuah unit ritel dapat menemukan persediaan yang lebih murah dari sumber lokal, maka ia harus diperbolehkan untuk melakukan pembelian lokal. Sebagai kemungkinan lain, jika pembelian oleh kantor pusat dalam jumlah besar dapat memperendah biaya, termasuk pengeluaran tambahan untuk pengiriman dan lembaga, pendekatan yang terpusat dapat bekerja. Tetapi biaya bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan. Kualitas pelayanan juga penting. Misalnya, jika sebuah kontrak jasa mesin fotokopi terpusat tidak menghasilkan respon yang tepat waktu, sebuah perjanjian yang lebih mahal dan responsif dengan agen jasa lokal mungkin lebih sesuai.
- 3) **Pelatihan staf.** Terdapat peningkatan ekonomis yang dikaitkan dengan pelatihan staf yang terpusat, khususnya saat produk-produk yang umum ditawarkan di semua atau hampir semua cabang. Sebagai tambahan, penting bagi staf lapangan untuk berpartisipasi dalam sesi-sesi orientasi terpusat untuk membentuk budaya perusahaan yang umum. Bagaimanapun, saat outlet-outlet lokal mengenalkan produk-produk yang berbeda, pelatihan perlu disesuaikan dengan menu unik tiap cabang. Oleh karena itu pelatihan dapat dibagi menjadi isu-isu umum yang disampaikan melalui sebuah pendekatan terpusat, dan pelatihan teknis diterapkan dalam cara yang lebih terdesentralisasi.
- 4) **Sumber daya manusia.** Pada tingkat ritel, teman sekelompok yang prospektif seharusnya memiliki tanggungjawab primer untuk mempekerjakan teman sekerja mereka. Sangat penting bagi pasangan untuk dapat bekerjasama dengan baik, dan karenanya kolega harus dilibatkan dalam proses penyaringan dan perekrutan untuk memastikan mereka nyaman dengan para calon rekan sekerjanya.
- 5) **Persetujuan kredit.** LKM yang sukses telah menunjukkan bahwa, dengan penggunaan sistem manajemen informasi dan pengendalian internal yang tepat, wewenang untuk persetujuan kredit dalam parameter-parameter yang telah ditentukan (yang mana, sampai ke ukuran pinjaman maksimum) dapat didesentralisasikan pada outlet-outlet pelayanan lokal. Hal ini memungkinkan setiap unit untuk menentukan kualitas pelayanan nasabahnya sendiri dan menghilangkan penyalahan pihak lain atas keterlambatan pembayaran dan komplikasi-komplikasi yang lain.

Karyawan Dalam versus Sumberdaya Luar

Perdebatan mengenai di mana fungsi LKM dan staf harus ditempatkan di atas isu-isu desentralisasi. Beberapa LKM telah pula menggali kondisi-kondisi di mana fungsi-fungsi dapat dilakukan oleh lembaga mitra alih-alih dilakukan oleh LKM sendiri. Jika sebuah lembaga dapat menggunakan sumberdaya luar untuk fungsi-fungsi tertentu yang relatif mahal atau sulit untuk diterapkan, penempatan fungsi-fungsi tersebut di luar lembaga mungkin dapat meningkatkan efisiensinya.

LKM telah berkolaborasi secara efektif dengan lembaga lain untuk memenuhi berbagai macam fungsi di luar struktur organisasi mereka sendiri.

- Paling umum, LKM menggunakan **bank komersial untuk memproses pembayaran**



dan kadang melakukan pembayaran dana-dana. Ketetapan ini menghilangkan kebutuhan LKM untuk menyewa kasir; hal ini memperendah infrastruktur mereka dan kebutuhan keamanan; dan hal ini mengurangi kerugian terkait kesalahan dan kecurangan. Dalam beberapa kasus, menggunakan sumber daya luar untuk fungsi pelunasan dan pencairan dana bahkan memperendah biaya transaksi untuk nasabah. Di ABA, Mesir, misalnya, para nasabah membayar angsuran mereka setiap bulan pada cabang-cabang bank lokal, yang cenderung lebih dekat pada lokasi bisnis mereka daripada kantor-kantor ABA.

- Lembaga mempekerjakan **penagih hutang sebagai agen eksternal** untuk mengumpulkan pembayaran yang sudah jatuh tempo dari nasabah-nasabah tertentu. Hubungan ini memiliki manfaat untuk meningkatkan strategi manajemen tunggakan. Saat organisasi telah kehilangan tenaganya sendiri untuk usaha-usaha penagihan dan ia menduga akan harus menghapuskan pinjaman, ia dapat menyerahkan nasabah yang menunggak kepada agen lain yang mau menindaklanjuti dan mungkin mengadopsi taktik yang lebih persuasif. Karena penagih hutang biasanya mendapatkan presentase dari apa yang mereka kumpulkan, modal akan dalam kondisi yang lebih baik dengan mengurangi cadangan penghapusan pinjaman daripada menciptakan pengeluaran-pengeluaran tambahan. Sumberdaya luar ini memperendah biaya dan menciptakan efisiensi karena petugas bagian pinjaman (karyawan) dapat berkonsentrasi pada peminjam yang mau membayar kembali.
- LKM juga telah memasuki perjanjian dengan LSM, koperasi atau asosiasi komunitas yang lain untuk **mengerahkan nasabah-nasabah baru**. Misalnya, beberapa LKM memiliki perjanjian dengan pusat pelatihan untuk memberikan pinjaman pada lulusan lembaga pelatihan yang memenuhi kriteria peminjaman.
- LKM-LKM telah mengontrak **peneliti eksternal atau perusahaan pemasaran** untuk membantu mereka dalam memperbaiki produk yang sudah ada, mengembangkan produk baru, atau meluncurkan kampanye pemasaran.
- LKM menggunakan sumberdaya luar untuk **bidang-bidang keahlian teknis** seperti jasa hukum, pelatihan, pengembangan perangkat lunak, pemeliharaan perangkat keras, mem-*back-up* fasilitas, asuransi atau evaluasi. LKM telah menemukan bahwa hal ini adalah strategi yang bermanfaat saat sebuah jasa yang mahal tidak dibutuhkan dalam basis yang berkelanjutan atau sulit untuk menahan staf yang berkualitas untuk menyediakan jasa yang berkualitas dalam sebuah wilayah khusus.
- Beberapa lembaga juga menggunakan sumberdaya luar untuk **fungsi-fungsi administrasi** seperti memfotokopi dan mencetak, katering, pelayanan penjagaan gedung, transportasi atau keamanan. Perusahaan yang menspesialisasikan diri dalam fungsi-fungsi tersebut biasanya dapat menyediakan jasa lebih efisien daripada yang dapat dilakukan LKM sendiri dengan sumberdaya dalam, juga dengan menghilangkan sampah (yakni dalam kasus fotokopi) atau dengan menjadikan penggunaan waktu staf yang lebih efektif.
- Strategi terakhir adalah menggunakan **waralaba (franchise)**. di bawah model ini, sebuah LKM dengan efektif menggunakan sumberdaya luar untuk semua operasi ritelnya dengan memberikan kepada entitas eksternal hak untuk mendirikan kantor cabang yang dimiliki secara bebas. Sebagai imbalan biaya dan kewajiban untuk memenuhi kualitas sempurna terstandar, pembeli waralaba menggunakan tanda dagang pemilik franchise dan menerima dukungan pemasaran, manual operasional, dan pelatihan staf, dan dapat meminjam dana dari pemilik franchise untuk diteruskan-pinjamkan. Jika pemilik waralaba

menawarkan sebuah model waralaba yang menguntungkan, dan mengembangkan pelayanan untuk mendukung model ini, pendekatan ini dapat meluas dengan cepat. Seharusnya lebih mudah bagi LKM untuk mengawasi sebuah waralaba daripada jaringan kerja cabang, dan resiko permodalan dipindahkan kepada pembeli waralaba. Jika pembeli franchise mau memenuhi standar pemilik waralaba dan bergantung pada pemilik franchise untuk mendukung pelayanan, hubungan dapat juga memberikan keuntungan yang signifikan (lihat Kotak 16.2).

Tentu saja, terdapat kerugian dari penggunaan sumberdaya luar. Sebuah LKM biasanya memiliki kendali yang lebih sedikit pada penerapan sebuah fungsi yang menggunakan sumberdaya luar dibandingkan jika fungsi tersebut dilakukan oleh karyawan LKM sendiri. Mungkin akan sulit bagi LKM untuk meyakinkan seorang kontraktor untuk menyampaikan pelayanan dalam cara tertentu, dengan tingkat kepentingan yang sesuai. Misalnya, saat bank komersial memproses pelunasan sebuah LKM, mereka mungkin tidak selalu memperlakukan nasabahnya seperti yang dilakukan oleh LKM. Meskipun hubungan sumberdaya luar dapat membantu LKM untuk mengurangi resiko-resiko tertentu, hal ini juga dapat meningkatkan kerentanan di wilayah-wilayah fungsi yang lain. LKM mungkin tidak menerima peringatan masalah sebelumnya, dan mungkin ia memiliki kesempatan yang terbatas untuk memberikan umpan-balik pada bagaimana baiknya kebutuhan-kebutuhannya dipenuhi. Waktu dan usaha yang dibutuhkan untuk mengkoordinasikan sebuah hubungan yang efektif dapat lebih banyak daripada keuntungan efisiensi yang diperoleh melalui penggunaan sumberdaya luar.

Siapa dan Apa yang Berkelompok Bersama

Perdebatan keempat dan semakin menarik adalah mengenai pengelompokan staf. Bagaimanakah tanggungjawab kerja dapat dibagi untuk memperoleh manfaat terbaik dari keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang berbeda? Kombinasi karyawan seperti apa yang akan menjadi paling produktif? LKM masih berjuang untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, tetapi saat ini beberapa wawasan telah muncul.

LKM dapat mengorganisir pekerjaan mereka dalam tiga cara utama: berdasarkan fungsi, divisi atau tim. Sebagian besar LKM diorganisir berdasarkan **fungsi**, seperti keuangan dan administrasi, sumberdaya manusia dan pemasaran. Di kantor pusat, organisasi fungsional memfasilitasi akuntabilitas dan aliran informasi dalam saluran-saluran teknis yang jelas. Individu-individu dalam setiap saluran mengucapkan bahasa yang sama, berbagi perspektif yang sama dan fokus pada tujuan-tujuan yang sama. Pada tingkat cabang, distribusi fungsional tanggungjawab di antara kasir, petugas bagian kredit, penjaga buku dan manajer mudah dipahami dan penting untuk tujuan-tujuan pengendalian internal.

Meskipun di bawah sebuah pendekatan fungsional, komunikasi dan koordinasi antarfungsi cenderung lemah. Pekerjaan yang membutuhkan pelibatan berbagai departemen membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mengambil keputusan, jika target-target tidak dipenuhi seperti yang direncanakan, ada godaan kuat untuk menyalahkan departemen lain dan menghindari tanggungjawab atas terjadinya kegagalan. Kekakuan dan rintangan komunikasi dalam pendekatan fungsional terjadi saat LKM tumbuh. Sukses manajemen dapat menjadi penuh masalah jika para calon yang dipromosikan hanya bekerja pada satu fungsi dan kurang pengalaman dalam manajemen umum. Lebih jauh, karena orientasi fungsional berdasarkan pada jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh seseorang daripada alasan



Kotak 16.2 Model Waralaba Kredit XacBank

Pada tahun 2001, XacBank meluncurkan sebuah produk baru yang disebut “Panduan Pembangunan” produk waralaba untuk kerjasama kredit dan pinjaman. Sebagai bagian dari jasa yang ditawarkan kepada pembeli waralaba, XacBank menyerahkan semua produknya yang terdiri dari jasa, kebijakan dan teknologi. Ia juga menyediakan pelatihan, manual operasional, dan pinjaman besar-besaran. Sebagai gantinya, XacBank menerima biaya yang dibayarkan per tiga bulan sebagai tambahan biaya pokok dari koperasi. Pada akhir tahun 2005, ia merencanakan untuk memiliki 100 tabungan dan koperasi kredit yang beroperasi sebagai waralaba.

Ikhtisar	Karakteristik Kunci
XacBank mengeluarkan paket kredit waralaba dengan biaya rendah untuk koperasi pedesaan di Mongolia. Proses waralaba dimulai pada tahun 2001; sekarang ada 24 koperasi kredit, dengan kira-kira 1000 anggota. Paket waralaba (“Panduan Pembangunan”): manual buku penuntun dengan 5 modul: peminjaman (3 produk pinjaman); pelatihan; 6 peraturan legal, penghitungan: pemerintahan (system MIS yang ada)	Koperasi pedesaan (waralaba) tidak menggunakan nama Xac . XacBank menyediakan paket waralaba, pelatihan awal, dan pendanaan awal untuk direktur eksekutif koperasi. Sebagai imbalannya, koperasi harus memenuhi persyaratan tertentu (misal; jumlah aset, anggota). XacBank tidak menghitung anggota koperasi sebagai anggotanya, tetapi menawarkan pinjaman besar-besaran kepada koperasi pedesaan dan membebaskan biaya paket waralaba (biaya awal dan biaya per tiga bulan)
Dasar Pemikiran Strategis	Pelajaran yang Dipetik dan Faktor Kunci Kesuksesan
Meningkatkan jangkauan ke wilayah pedesaan terpencil; XacBank memulai dengan model yang berpindah tetapi model franchise terlihat lebih berkelanjutan. XacBank mengumpulkan keuntungan dari biaya franchise (belum menguntungkan saat ini, tetapi merencanakan untuk keuntungan masa depan; dapat membebaskan biaya untuk pelatihan dan menaikkan biaya) XacBank menyediakan pinjaman besar-besaran bagi koperasi; dengan harapan untuk membangun kesetiaan melalui inisiatif misalnya koperasi membeli saham bank.	Sementara XacBank menawarkan paket franchise, sukses bergantung pada kendali dan inisiatif koperasi – tidak dapat memaksa koperasi untuk tumbuh (2002: bank yang dilikuidasi dan membawa aset ke koperasi; tidak berhasil dan dipaksa untuk menghapuskannya) Tantangan dalam mengidentifikasi orang-orang lokal untuk berinisiatif dan memulai kerjasama Tantangan operasional dalam penerapan dan manajemen resiko.

pekerjaan dilakukan, yakni untuk melayani nasabah, maka sulit untuk menciptakan sebuah orientasi-nasabah yang kuat dalam sebuah struktur fungsional.

Untuk organisasi-organisasi yang lebih besar, sebuah pendekatan divisi seperti berdasarkan produk, wilayah atau pasar dapat menjadi lebih menarik. Sebuah LKM dapat mengorganisir stafnya berdasarkan jenis produknya, seperti tabungan, kredit atau asuransi; dengan wilayah atau lokasi geografi, seperti Wilayah Timur atau Wilayah Utara; atau dengan segmen pasar, seperti pedagang pasar kota dan produsen pertanian.

Pengorganisasian dalam cara ini dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antarfungsional dan memfasilitasi orientasi nasabah yang lebih kuat. Bagaimanapun, hal ini hanya akan mungkin secara ekonomi jika permintaan untuk produk sebuah LKM cukup besar untuk menyeimbangi berbagai operasi-operasi, muatan-sendiri. Ide di balik jenis organisasi ini

adalah untuk membuat setiap divisi (produk, wilayah atau pasar) bertanggungjawab secara penuh terhadap semua masukan dan keluarannya – hal itu adalah kekuatan dari pendekatan ini, sebagaimana pembatasannya. Manajer yang berkuasa pada divisi ini memiliki otonomi lebih besar, tetapi mereka juga harus membuat keputusan dengan mempertimbangkan semua aspek dari bisnis. Hal ini membutuhkan seseorang yang berkaliber lebih daripada yang memiliki kekuasaan dalam unit-unit fungsional dan biasanya untuk menarik dan menahan mereka dibutuhkan gaji yang lebih tinggi.

Struktur divisi yang asli tidak dimunculkan oleh LKM, tetapi kombinasi antara pendekatan fungsional dan divisional telah populer. Banyak lembaga pada umumnya diorganisir oleh fungsi tetapi memiliki sebuah lapisan suprastruktur regional yang terbagi dalam garis-garis geografi. Resiko utama yang melekat dalam pengkombinasian sebuah pendekatan fungsional dan divisional adalah bahwa aliran informasi dan saluran akuntabilitas dapat menjadi tidak jelas. Saat sebuah perwakilan pelayanan nasabah bertanggungjawab pada seorang manajer cabang pada tingkat lokal dan seorang manajer pemasaran pada tingkat regional, kepemimpinan mana yang menjadi prioritas? Mengkoordinasikan operasional ini membutuhkan kebutuhan cabang dan terencana dari fungsi pemasaran melalui karyawan individu dapat menjadi rumit.

Kelompok-kelompok anggota staf individu menawarkan sebuah pendekatan alternatif untuk mengelompokkan staf yang dapat meningkatkan koordinasi, persaingan dan pelayanan nasabah dalam LKM. Bagaimana tim melakukan ini?

- *Dengan memfasilitasi komunikasi melewati batasan organisasi.* Tim antarfungsi atau terintegrasi secara vertikal dapat secara lebih efektif memindahkan isu melewati dan melebihi hirarki organisasi. Hal ini mengurangi peluang kesalahpahaman dan meningkatkan kemungkinan mengajak-masuk (*buy-in*) karena komitmen dibuat secara kolektif.
- *Dengan peningkatan tanggapan terhadap nasabah.* Jika karyawan dilatih untuk melakukan beberapa fungsi dan fokus pada pelayanan nasabah sebagai sebuah tim, mereka dapat menyediakan pelayanan yang lebih cepat dan lebih berkualitas daripada jika mereka harus mengrim nasabah dari satu departemen fungsional ke departemen lain untuk memenuhi kebutuhan mereka.
- *Dengan meningkatkan kecepatan.* Sebuah tim pengembangan produk antarfungsi dapat menyediakan sebuah produk ke pasar hanya dengan separuh waktu yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi yang terstruktur melalui garis-garis fungsional.
- *Dengan peningkatan kepuasan dan pengembangan karyawan.* Pendekatan tim menyediakan pengetahuan dan keterampilan, informasi, penghargaan, dan kekuatan bagi para pekerja yang tidak dimiliki oleh struktur tradisional. Dengan memberdayakan karyawan untuk merencanakan pekerjaan mereka dan membuat keputusan, organisasi mendapatkan bakat-bakat muncul dan berkembang yang sebelumnya tidak dikenal atau dimanfaatkan.
- *Dengan peningkatan produktifitas dan menurunkan biaya.* Dengan memposisikan banyak kepala bersama alih-alih hanya satu kepala, meningkatkan koordinasi dan komunikasi, dan meningkatkan keluwesan, tim dapat meningkatkan produktifitas organisasi dan menurunkan biaya.

Sebuah LKM dapat menggunakan variasi jenis-jenis tim yang berbeda, bergantung pada keadaan dan tujuan. Sebagai sebuah pilihan yang radikal, ia dapat menstrukturkan dirinya sendiri untuk tidak memiliki tugas-tugas individual ataupun departemen fungsional – hanya tim, anggota tim, dan beberapa manajemen suprastruktur terbatas. Pendekatan ini umum



dilakukan di negara-negara seperti Jepang, di mana nilai-nilai budaya berakar dengan baik, berlaku lebih baik daripada usaha individual. Di negara-negara dengan sebuah struktur sosial berhirarki, atau dalam lembaga yang tidak memiliki pengalaman bekerja dalam tim, manajer biasanya akan memilih untuk memperkenalkan tim pada sebuah basis percontohan, pada awalnya dengan tingkat otonomi yang terbatas yang dapat ditingkatkan secara bertahap dari waktu ke waktu.

Untuk LKM yang ingin menggunakan tim untuk mengorganisir staf dan fungsi mereka, berikut ini adalah beberapa kemungkinan:

- **Tim pemberi saran**, seperti komite penasihat, memiliki tingkat otonomi yang rendah tanpa kekuasaan untuk membuat keputusan atau penerapan, dan tidak membutuhkan perubahan dalam struktur sebuah organisasi atau proses-proses kerja. Hal ini dapat digunakan secara efektif oleh sebuah LKM untuk mengumpulkan dan mengkonsolidasi informasi mengenai kinerjanya sendiri, untuk melakukan brainstorming ide-ide untuk merespon perubahan, atau untuk mengidentifikasi cara-cara bagi lembaga untuk meningkatkan produktifitas, mengurangi kemubaziran dan biaya, dan meningkatkan kualitas.
- **Tim pemecah masalah** meneliti aktivitas-aktivitas dan mengembangkan solusi-solusi efektif untuk masalah-masalah terkait pekerjaan. Seringkali tim ini membuat tim gugus-tugas untuk menangani sebuah krisis atau sebuah tantangan khusus. Misalnya, tim “pejuang melawan api” Bank Grameen berpindah dari cabang ke cabang untuk merespon masalah-masalah di lapangan. Tim pemecah masalah dapat diorganisir secara diagonal, untuk memotong lapisan hirarki dalam organisasi, atau secara horisontal antarfungsi.
- **Komite khusus** mencakup anggota-anggota antarseksi dalam departemen dan memenuhi sebuah fungsi spesifik yang berjalan seperti mengawasi pelayanan nasabah, merancang strategi-strategi pemotongan biaya, atau mengembangkan produk-produk baru. Sebuah komite manajemen biaya, misalnya, dapat mencakup anggota-anggota dari keuangan, MIS, operasional (termasuk staf lapangan), SDM dan pemasaran, tim ini akan bertanggungjawab untuk mengurangi biaya dan mengembangkan pengendalian manajemen biaya. Seperti pada tim pemberi saran dan tim pemecah masalah, tim kedudukan memperoleh beberapa manfaat tim tanpa secara penuh mengorganisir ulang lembaga.
- **Tim semi-otonomi** dikelola oleh seorang pengawas dan memiliki input yang penting dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian pekerjaan mereka. Anggota tim membantu untuk mencapai tujuan-tujuan unit kerja dan membuat keputusan-keputusan operasional sehari-hari. Jenis tim ini diterapkan untuk tugas-tugas yang dipenuhi paling baik oleh karyawan dengan banyak kebebasan untuk bertindak.
- **Tim-manajemen sendiri** memiliki tanggungjawab yang sama seperti tim semi-otonomi, mereka menyewa anggota tim dan mengalokasikan sumberdaya. Tim otonomi ini digunakan ketika karyawan membutuhkan kebebasan untuk bertindak dan ada kebutuhan minimal akan koordinasi dengan tim lain. Tim manajemen sendiri membutuhkan perubahan yang signifikan dalam struktur organisasi dan budaya lembaga.
- **Tim manajemen pertumbuhan**. Sebuah LKM yang tumbuh mungkin ingin untuk menciptakan sebuah tim yang paralel yang mencerminkan struktur manajemen yang ada. Tim antarfungsi ini akan bertanggungjawab untuk menciptakan sebuah lingkungan untuk pertumbuhan kohesif dan terencana. Karena ia akan didedikasikan untuk merancang strategi pertumbuhan, daripada mengelola operasional yang sedang

berlangsung, tim manajemen pertumbuhan dapat menggunakan lebih banyak waktu untuk mengkhawatirkan hal-hal yang tidak dilakukan oleh organisasi alih-alih memikirkan hal-hal yang dilakukan oleh organisasi.

- **Tim eksekutif.** Dalam beberapa perusahaan, titel seperti presiden dan direktur eksekutif telah menghilang dari bagan organisasi dan telah digantikan dengan komite manajemen, komite kebijakan, atau sebuah kantor perusahaan. Seperti halnya semua tim, alasan mendasar untuk mengadakan tim eksekutif adalah penciptaan sinergi – koordinasi yang fungsi dan aktivitas yang efektif sehingga kinerja lembaga secara keseluruhan lebih hebat daripada penjumlahan masing-masing bagiannya. Tim-tim eksekutif muncul karena kebutuhan untuk mengelola unit-unit organisasi yang bermacam-macam dan saling bergantung. Pendekatan ini berguna untuk lembaga-lembaga yang sedang berkembang, khususnya saat mereka mencapai skala yang signifikan yang terlalu berkonsekuensi jika satu atau dua orang saja yang membuat semua keputusan strategis. Sebuah tim eksekutif juga membantu fasilitasi suksesi perencanaan dan dapat mempercepat proses-proses perubahan.

Pendekatan tim tidak akan sesuai untuk semua lingkungan kerja ataupun dalam pencapaian semua tujuan. Tim yang difungsikan dengan lemah dapat memperburuk keadaan ketidakbahagiaan kelompok dan individu-individu yang tidak mampu bekerjasama menjadi lebih tidak produktif daripada jumlah partisipan individunya. Beberapa orang, dan beberapa budaya, lebih individualistis dan memiliki kesulitan dalam membuka diri mereka kepada keinginan kelompok. Jika tidak diterapkan dengan tepat, tim dapat menghambat perkembangan untuk memperkuat kecocokan dan membunuh inisiatif individu.

Jika pendekatan dilakukan dengan tepat, bagaimanapun, tim-tim dapat memfasilitasi perkembangan kinerja dan meningkatkan jangkauan. Pendekatan tim khususnya berguna jika beragam keahlian dibutuhkan, jika budaya organisasi dan sistem penghargaan mendukung usaha-usaha kelompok, dan jika para karyawan ingin diberdayakan. LKM yang berharap untuk mengadopsi sebuah pendekatan tim harus menyadari implikasinya kepada manajemen sumberdaya manusia. Ketergantungan yang besar terhadap tim akan membutuhkan peninjauan ulang prosedur perekrutan untuk menyaring pemulai-dari diri sendiri dan pemain tim. Kurikulum pelatihan akan harus mencakup set baru keterampilan seperti latihan pemecahan-masalah dan pembangunan-tim. Secara umum, tim tidak akan muncul secara alami; mereka harus diciptakan.

Optimisasi Struktur Lapangan

Perdebatan tentang struktur yang kelima dan yang terakhir adalah mengenai struktur ritel. Mengidentifikasi sebuah struktur yang optimal untuk operasional lapangan menunjukkan sebuah tantangan yang signifikan bagi banyak LKM, khususnya mengenai rasio manajemen, ketergantungannya pada hubungan staf-nasabah untuk aktivitas-aktivitas peminjaman, dan perluasannya ke dalam wilayah pedesaan.

- **Rasio manajemen.** Menurut sejarah, manajer mampu untuk mengawasi lima sampai tujuh karyawan secara efektif, tetapi perkembangan sejarah dan teknik-teknik manajemen telah memungkinkan peningkatan rasio itu. Dalam cabang ADEMI di daerah kota, misalnya, manajer mengawasi sampai dengan 14 petugas bagian pinjaman, seorang



pengacara dan beberapa asisten administrasi. Rasio lama tentang karyawan per manajer menunjukkan jumlah orang di mana seorang manajer dapat kendalikan dengan efektif. Sekarang, faktor kunci yang menentukan rasio manajemen terhadap karyawan adalah jumlah individu yang mana seorang manajer dapat berkomunikasi dengan efektif.

Satu cara untuk meningkatkan rasio manajemen adalah dengan **memisahkan fungsi teknis dan administrasi**. Manajer yang menggunakan semua waktunya menyelesaikan kertas kerja dan menyerahkan laporan mungkin akan sulit untuk mengawasi dan mendukung stafnya. Saat sebuah cabang atau unit kerja mencapai skala yang cukup, tanggungjawab administrasi dapat didelegasikan untuk memungkinkan manajer memiliki waktu lebih banyak dengan karyawan dan nasabahnya. Pemisahan tanggungjawab yang mirip dapat pula dilakukan dalam pekerjaan seorang petugas bagian pinjaman. Di Calpia, El Salvador, misalnya, data-data peminjam ulang yang memiliki resiko rendah dialihkan ke petugas administrasi pinjaman karena nasabah-nasabah tersebut tidak lagi membutuhkan analisis teknis dari petugas pinjaman.

- **Ketergantungan karyawan.** Hubungan antara agen lapangan dan para peminjamnya menunjukkan pedang bermata dua bagi hampir semua LKM. Ikatan saling percaya memotivasi pembayaran pinjaman dan meningkatkan kesetiaan nasabah, tetapi hubungan yang dekat menjadikan LKM rentan akan kecurangan dan ketidakhadiran karyawan, terkait dengan sakit, perjalanan atau pelatihan misalnya. LKM biasanya mengurangi ketergantungannya pada individu agen lapangan melalui: a) **back-up yang telah dirancang**, seperti manajer cabang atau rekan sekerja yang juga menemui pemohon pinjaman sebelum ia mendapatkan pinjaman dan mengetahui di mana ia tinggal atau bekerja; atau b) **petugas bagian pinjaman keliling** yang menjadi staf dalam berbagai cabang.

Pendekatan petugas pinjaman keliling umumnya efektif karena ia menciptakan peluang pengayaan pekerjaan bagi petugas pinjaman, sambil memfasilitasi pelatihan staf strategis (yakni memudahkan karyawan untuk menjauh dari tempatnya semula), menciptakan kendali kualitas (misalnya, kertas kerja harus akurat, terkini dan terorganisir untuk petugas keliling yang akan menempati posisi) dan menyediakan sebuah kendali internal yang efektif (misalnya, petugas keliling akan dengan mudah mengenali pinjaman fiktif).

- **Perluasan ke wilayah pedesaan.** Dalam pelayanan keuangan yang diperluas ke daerah pinggiran atau pedesaan, LKM mungkin tidak akan mendapatkan kemewahan penggunaan struktur tim karena tidak akan ada volume nasabah yang cukup untuk dilayani oleh sekelompok orang. Konsekuensinya, staf yang melayani wilayah pedesaan perlu memiliki berbagai macam kemampuan dan memiliki keterampilan dalam menyediakan rangkaian pelayanan oleh ia sendiri. Staf tersebut juga perlu untuk bergantung pada ahli dan infrastruktur yang tersedia secara lokal, termasuk koperasi petani dan agen-agen perluasan pertanian.

16.4 Membangun Struktur Organisasi yang Efektif

Untuk membangun sebuah struktur organisasi yang efektif, LKM harus menganalisis lingkungannya dengan hati-hati, jangkauan tujuan mereka, operasional mereka dan budaya mereka. Mereka harus mempertimbangkan implikasi keuntungan-biaya dari berbagai pilihan struktural. Dalam usaha untuk menjadikan masukan ini masuk akal, LKM juga dapat

mendapat manfaat dengan mempertimbangkan empat rekomendasi umum yang ditawarkan sebagai kesimpulan dari modul ini, yaitu:

1. Membangun sebuah struktur yang berkembang sebagaimana lembaga berkembang.

Di setiap tahap perkembangan organisasi, dibutuhkan struktur yang berbeda. LKM muda harus merupakan sebuah organisasi yang belajar – luwes, dapat beradaptasi dan secara teratur mencari umpan balik yang dapat membantu mereka meningkatkan relevansi dan kualitas pelayanannya. Pada tahap perkembangan ini, kedekatan dan kedataran adalah sifat penting yang harus dimiliki oleh struktur. Rancangan organisasi LKM muda harus sesederhana mungkin. LKM ini tidak mampu menanggung pengeluaran tambahan untuk pembukaan cabang baru atau untuk merekrut spesialis fungsional. Mereka juga tidak mampu mengatasi kelambatan dan kerumitan komunikasi dalam struktur vertikal.

Pada fase perkembangan lembaga berikutnya, LKM ini perlu untuk mencapai sejumlah nasabah untuk menjadikannya kecukupan secara finansial. Tekanan untuk tumbuh membuat LKM-LKM ini terutama rentan terhadap ekspansi prematur. Alih-alih untuk menambah ukuran secara signifikan, lembaga ini harus membangun kapasitas untuk pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan, yang mencakup infrastruktur pelayanan nasabah, prosedur untuk merekrut dan melatih staf, MIS yang efektif, dan saluran-saluran untuk aliran informasi vertikal dan horisontal yang dapat menggantikan komunikasi informal yang umum ada di lembaga-lembaga yang lebih muda. LKM dalam tahap ini harus memperluas jaringan cabang dengan hati-hati – strategi pertumbuhan yang sabar akan memungkinkan LKM untuk belajar mengenai tantangan perluasan tanpa menjadi kewalahan.

Saat sebuah LKM merasa nyaman dengan metodologi dasarnya, memiliki kualitas portfolio yang sangat baik, pelayanan nasabah dan retensi, dan cenderung melangkah maju dengan keuntungan, ia siap untuk mereplikasikan modelnya di berbagai wilayah. Saat LKM memperluas operasi mereka dan mendiversifikasikan produknya, struktur organisasi mereka cenderung menjadi lebih rumit, kurang luwes dan – hal ini adalah bahaya yang utama - kurang mampu untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah. LKM yang dewasa menghadapi tantangan untuk mengorganisir staf dan fungsinya sehingga inovasi terus berproses dan produk yang telah diuji dengan baik dan modifikasi produk dapat dibawa ke pasar dengan cepat.

2. Membangun sebuah struktur yang berpusat pada nasabah alih-alih pada produk

Sebagian besar lembaga keuangan diorganisir dengan berpusat pada produk. Saat nasabah sebuah bank tradisional menanyakan sesuatu, mereka berbicara dengan seseorang dalam departemen pemeriksaan personal, departemen hipotek, atau departemen komersial. Jika mereka ingin untuk bertransaksi bisnis melewati batas internal bank, mereka mungkin membutuhkan waktu seharian untuk mencoba menemukan orang yang tepat untuk diajak bicara. Untuk meningkatkan layanan nasabah, sebuah struktur organisasi dan proses pembuatan keputusan seharusnya berpusat pada nasabah, tidak berpusat pada sebuah produk yang khusus. Alih-alih mengorganisir pekerjaan berdasarkan fungsi, LKM harus mengorganisir diri mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan para nasabah.



Dalam sebuah struktur, keputusan-keputusan dapat dibuat dengan cepat oleh karyawan yang bertanggungjawab di titik kontak nasabah. Pada beberapa LKM, nasabah disambut oleh seorang manajer khusus yang mengantarkan mereka pada staf yang mempunyai posisi paling baik untuk memenuhi kebutuhan mereka. Di LKM yang lain, perwakilan pelayanan konsumen duduk di sebuah bangku penyambutan di mana para nasabah dapat menyampaikan pertanyaan-pertanyaan, memberikan saran atau meminta informasi mengenai produk lembaga. Karyawan yang berada dalam loket rekening baru dapat membantu nasabah membuka rekening kapanpun nasabah butuhkan.

3. Membangun struktur yang sederhana

Sebuah struktur LKM ditujukan untuk menyediakan kejelasan dan memfasilitasi aliran informasi dan akuntabilitas. Dalam usaha untuk tumbuh, untuk menyediakan dukungan yang sempurna di dalam semua wilayah fungsional, untuk memanfaatkan dengan optimal keterampilan karyawan yang berbeda dan untuk merespon perubahan dalam lingkungan eksternal dengan cepat, sebuah struktur organisasi dapat dengan mudah menjadi rumit dan akan kehilangan efisiensi yang mereka inginkan.

LKM harus memastikan kebutuhannya akan kejelasan dan mengalir sebagai sebuah kompas dan menghindari penciptaan ketetapan rumit seperti struktur paralel di mana seorang karyawan melapor kepada dua atau lebih pengawas untuk tanggungjawab yang berbeda. Mereka harus meminimalisir lapisan struktural dan menjaga skala operasional agar tetap terkelola dengan baik. Hal itu dapat dilakukan dengan mengelompokkan staf menjadi tim-tim dalam sebuah ukuran yang relevan untuk mendapatkan kapasitas manajemen yang tersedia, mungkin dengan memisahkan cabang-cabang menjadi dua saat mereka mencapai jumlah massa yang kritis. Pada akhirnya, LKM harus memastikan struktur mereka dikomunikasikan dengan baik sehingga setiap orang mengerti siapa melakukan apa dan bagaimana informasi dan akuntabilitas seharusnya mengalir dari nasabah, melalui lembaga, dan kemudian kembali kepada nasabah.

4. Membangun unit-unit bisnis sebagaimana membangun kompleks perumahan

Pada titik waktu ini, **unit bisnis** terlihat menjadi alat struktural yang paling sesuai untuk menyeimbangkan sentralisasi dan desentralisasi; kedataran dan kemampuan untuk dikelola; keluwesan dan standarisasi; pelayanan konsumen dan biaya. Sebuah unit bisnis pada dasarnya adalah sebuah perusahaan dalam sebuah perusahaan. Ia menyediakan pusat keuntungannya sendiri, dan ia menjadi sumber pelayanan dukungan eksternal baik dari suprastruktur perusahaan atau dari agen-agen eksternal pada harga pasar. Jika ia tidak puas dengan sebuah pelayanan tertentu atau biaya penyediaan jasa oleh kantor pusat, seperti dukungan komputer atau dana-dana pinjaman dalam jumlah besar, unit bisnis memiliki otonomi untuk mendapatkan jasa tersebut dari tempat lain. Hal ini akan memaksa kantor pusat untuk meningkatkan kualitas dan biaya pelayanannya, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Sebuah pendekatan unit bisnis membantu mendekati nasabah sebanyak mungkin. Unit-unit yang lebih kecil ini memiliki sebuah fokus ekonomi. Unit-unit ini memiliki pengetahuan mengenai pasar lokal, luwes, memiliki sedikit hirarki pembuatan-keputusan, dan cenderung memiliki citra yang lebih baik di komunitas lokal dibandingkan dengan kantor pusat. Pada waktu yang bersamaan, unit-unit bisnis dipandu dan didukung oleh tujuan-tujuan yang sangat terarah, kebijakan-kebijakan, sistem-sistem dan nilai-nilai

yang melekatkan unit-unit individu menjadi sebuah kesatuan yang terkait dan produktif. Dengan membangun sebuah struktur berdasarkan unit-unit bisnis, LKM dapat mengorganisir dirinya sendiri dalam bentuk “sistem matahari” daripada bentuk piramida atau garis lurus. Mereka dapat menjadi dinamis, tapi masih tertata; multimatra, tetapi masih efisien.

Pesan Utama

1. Tidak ada satupun struktur yang ideal untuk setiap LKM di setiap waktu. Bangunlah struktur yang berkembang sebagaimana lembaga juga berkembang.
2. Bangunlah sebuah struktur yang terpusat pada nasabah, bukan pada produk tertentu.
3. Menempatkan beberapa fungsi di luar struktur internal lembaga dapat menghasilkan pengembangan efisiensi.
4. Bangunlah sebuah struktur yang dengan jelas memandu aliran informasi dan akuntabilitas.
5. Pertimbangkan penggunaan tim untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pokok dari sebuah struktur organisasi fungsional.
6. Bangunlah unit-unit bisnis sebagaimana membangun blok-blok gedung

Bacaan yang direkomendasikan:

- Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Churchill, C. 1997. *Managing growth: The organizational architecture of microfinance institutions*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Cohen, G. J. 1990. *Management in financial services*, Banking and Finance Series (London, Graham & Trotman).
- Frankiewicz, C. 2001. *Building institutional capacity: The story of Prodem 1987-2000*, di: <http://www.pactpub.com> (Toronto, ON, Calmeadow).
- Rhyne, E.; Rotblatt, L. S. 1994. *What makes them tick*, di: (Washington, DC, ACCION International).
- Rodrigues, H. T.; Morente, T. 2005. *Expansion strategies in microfinance*, Women's World Banking Focus Note, di: <http://www.swwb.org>



17 ■ Menggunakan Arsitektur Organisasi untuk Mengelola Pertumbuhan

Bagi LKM, pendekatan tradisional untuk mengelola pertumbuhan bergantung pada standarisasi dan peniruan. Meskipun pendekatan ini benar – khususnya bagi LKM yang tidak beroperasi dalam pasar persaingan – ini tidak cukup. Dengan persaingan yang terus meningkat, saat LKM meraih akses yang relatif sama terhadap modal, dan saat banyak teknologi menyebar, organisasi-organisasi akan meraih manfaat lebih dari kemampuan mereka untuk menyebarkan dan meningkatkan usaha karyawan dalam organisasi.

Modul ini menggunakan metafora “arsitektur organisasi” sebagai sebuah kerangka kerja untuk menganalisis tiga komponen yang penting untuk mengelola pertumbuhan: (1) budaya lembaga; (2) pembangunan sumberdaya manusia dan (3) struktur organisasi. Hal-hal tersebut bukanlah satu-satunya persoalan yang mempengaruhi pertumbuhan – peraturan, MIS, pengalokasian sumberdaya dan manajemen keuangan adalah persoalan-persoalan mendasar yang juga harus dipertimbangkan, namun mereka bukanlah fokus dalam modul ini.

Pengelolaan pertumbuhan, seperti yang didefinisikan oleh tiga elemen dalam arsitektur organisasi, adalah proses pembangunan lembaga yang kuat dan mampu bertahan – benar-benar mengenai bangunan lembaga. Modul ini mencakup enam topik berikut:

1. Memahami pertumbuhan
2. Strategi-strategi pertumbuhan
3. Pola-pola pertumbuhan
4. Pertumbuhan pada tahap yang berbeda dalam pengembangan lembaga
5. Arsitektur organisasi dan pertumbuhan
6. Merencanakan pertumbuhan

17.1 Memahami Pertumbuhan

Untuk mengelola pertumbuhan, penting untuk memahaminya dengan lebih baik. Apakah lebih besar selalu berarti lebih baik? Apa sajakah tekanan untuk tumbuh? Mengapa pertumbuhan penting bagi LKM dan pola pertumbuhan apa yang paling sesuai? Dalam mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, LKM harus mempertimbangkan dua dimensi: (1) berapakah ukuran optimal LKM, karena terdapat konsekuensi biaya-biaya, baik jika perusahaan terlalu kecil atau terlalu besar; dan (2) berapakah kecepatan yang tepat untuk tumbuh, karena terdapat konsekuensi biaya untuk tidak tumbuh dengan cukup cepat dan bahaya-bahaya karena tumbuh terlalu cepat.

Modul ini diadaptasi dari:

➤ Churchill (1997)

Lebih Besar, Lebih Baik atau Keduanya

Keuangan mikro adalah industri yang tumbuh dengan cepat. Tidak wajar bagi LKM untuk tumbuh secara eksponensial. Namun tidak semua LKM yang tumbuh mengalami kesuksesan. Banyak pengalaman LKM yang mengalami pertumbuhan tinggi kemudian diikuti oleh masa-masa konsolidasi di mana mereka dipaksa untuk mengatasi masalah yang disebabkan oleh pertumbuhan. Beberapa LKM yang lebih kecil tidak pernah mengalami pertumbuhan karena mereka kekurangan sumberdaya manajerial, teknis dan/atau keuangan. Jika ada satu hal yang dipelajari dari pengelolaan pertumbuhan, maka hal itu adalah fokus untuk menjadikan organisasi lebih baik, bukan sekedar lebih besar. Dalam usahanya untuk meningkatkan keuntungan dari pasar dan mencapai keberlanjutan, LKM harus memastikan bahwa mereka juga memberikan penekanan yang cukup pada kualitas, ditunjukkan dengan pemilihan staf dan pemuasan nasabah.

Tekanan untuk Tumbuh

LKM harus memahami tekanan untuk tumbuh – baik internal maupun eksternal – sehingga mereka dapat merencanakan dan mempersiapkannya, memilih waktu yang tepat dan mengendalikan kecepatannya.

Terdapat dua **tekanan internal** utama yang mendorong LKM untuk meningkatkan jangkauan mereka: pentingnya keberlanjutan dan misi lembaga. Pada akhirnya, LKM memang harus tumbuh. Untuk menutupi biaya mereka, LKM perlu untuk menarik keuntungan dari skala ekonominya yang dihasilkan dari penggunaan kapasitas secara lebih baik. Pertumbuhan dibutuhkan untuk menyebarkan biaya-biaya tetap pada portofolio yang lebih luas. Bagaimanapun, LKM perlu berhati-hati dengan anggapan bahwa pertumbuhan akan dengan serta merta mengurangi biaya tetapnya. Saat LKM berekspansi, mereka lebih sering meningkatkan biaya tambahan mereka daripada menguranginya, karena mereka akan merekrut orang baru yang tidak langsung produktif, membuka kantor-kantor cabang dan perlu berinvestasi pada infrastruktur seperti komputer untuk mendukung pertumbuhan. Saat LKM mencapai keberlanjutan dari segi keuangan, apakah ia perlu untuk terus tumbuh? Bagi banyak LKM, jangkauan adalah bagian penting dari misi sosialnya, untuk menyediakan jasa keuangan kepada sebanyak mungkin orang-orang berpendapatan rendah. Meskipun tekanan ini mempengaruhi mereka dalam berbagai derajat yang berbeda, LKM-LKM memperoleh motivasi tinggi dari misi sosialnya dengan mempertimbangkan banyaknya permintaan akan jasa keuangan mikro sebagai sebuah alasan yang memaksa mereka untuk berekspansi.

LKM yang fokus pada sebuah misi komersial juga merasakan tekanan untuk tumbuh. Hal ini biasanya muncul dari pemilik saham yang ingin mendapatkan keuntungan lebih dari investasi mereka, tetapi tekanan juga dapat muncul dari para manajer yang mengejar pertumbuhan untuk tetap memimpin persaingan dan menghindari kehilangan keuntungan dari pasar yang dapat mengancam keberlanjutan jangka panjang. Karyawan di tingkat apapun dapat mendorong pertumbuhan karena mereka menginginkan kesempatan lebih untuk promosi dan pengembangan karir atau paket kompensasi yang lebih menarik.

Tekanan eksternal juga memotivasi perluasan LKM. Banyak LKM beroperasi dalam



pasar yang kelaparan akan modal. Dalam konteks ini, mereka mungkin mendapat banyak pertanyaan dan pengajuan. Pertumbuhan menurunkan pertumbuhan ke titik di mana momentum dapat membawa lembaga terlalu jauh dan terlalu cepat. Hasil pertumbuhan eksponensial mungkin bukan keuntungan utama yang dikejar organisasi, karyawannya atau nasabahnya.

LKM telah mendapat sosialisasi dari donor dan komunitas keuangan mikro yang lebih luas sehingga dihantui oleh pertumbuhan. Statistik terdahulu yang dilaporkan oleh sebagian besar LKM adalah jumlah nasabah – dan tujuan jangkauan LKM semakin tidak terlihat. Di masa lalu, LKM menjadi penting saat mereka memiliki beberapa ratus nasabah; tetapi sekarang, komunitas keuangan mikro mungkin tidak mengenal organisasi dengan nasabah lebih sedikit dari 20.000, dan bahkan lebih besar di beberapa negara Asia. Manajer harus mampu untuk menghindari dari pengaruh tekanan ini.

Keberlanjutan Berarti Tahan Lama

Pengembangan ekonomi dan sosial adalah mengenai bangunan lembaga, tetapi prinsip ini sering hilang saat lembaga fokus pada pertumbuhan. Saat industri keuangan mikro membicarakan tentang penciptaan lembaga yang berkelanjutan, hal itu biasanya berarti bebas dari sumberdaya donor. Tetapi berkelanjutan juga harus berarti tahan lama. LKM harus berhati-hati dalam mengejar pertumbuhan demi kepentingan pertumbuhan. Sebaliknya, jika mereka fokus pada pengembangan, pelayanan dan pemeliharaan basis nasabah yang setia, mereka biasanya mengalami sebuah tingkat pertumbuhan alami yang sejalan dengan kapasitas organisasi dan tidak merusak budaya perusahaannya.

LKM yang tahan lama harus “sedang mengalami” tujuan alih-alih “melakukan” tujuan. Kesuksesan harus diartikan sebagai sesuatu yang berkelanjutan dari waktu ke waktu, bukan sesuatu yang menjadi sangat besar dalam waktu yang sangat cepat, atau mencapai keuntungan yang sangat baik dalam jangka pendek. Menjadikan LKM yang berkelanjutan membutuhkan lebih dari perubahan dari donor ke sumber dana komersial. Ia juga membutuhkan perubahan dalam sikap. Sebuah LKM yang berkelanjutan harus mengembangkan sebuah visi jangka panjang, yang direfleksikan dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak kuncinya, terutama staf dan nasabahnya. Visi ini harus menyeimbangkan kualitas dan kuantitas.

17.2 Strategi Pertumbuhan

Lembaga-lembaga keuangan mikro dapat tumbuh dalam berbagai cara. Wawasan mengenai strategi pertumbuhan ini dapat membantu manajer untuk memimpin organisasinya pada sebuah jalan pertumbuhan yang memberikan sebagian besar pikiran diberikan pada lembaga mereka dan pasar lokal.

LKM yang mengejar sebuah pola **pertumbuhan satu-dimensi** fokus pada satu produk atau berekspansi dalam satu pasar. Pola pertumbuhan beresiko ini menghadapkan lembaga terhadap konsentrasi resiko. Meskipun sebuah lembaga mungkin memiliki ribuan pinjaman, bencana alam atau perubahan dalam peraturan pemerintah dapat mempengaruhi keseluruhan portfolio LKM jika para nasabah datang dari satu segmentasi pasar. Ketergantungan LKM pada satu produk pinjaman akan menghasilkan kerentanan yang identik, terutama jika

seorang pesaing memperkenalkan sebuah inovasi yang lebih menarik. Untuk melindungi diri dari konsentrasi resiko, LKM dapat memilih sebuah strategi **pertumbuhan terdiversifikasi** yang memperluas penawaran produk lembaga dan/atau jangkauan geografis. Bagaimanapun, terdapat tantangan manajemen terkait dengan diversifikasi produk dan pasar. LKM mencari bencana saat mereka menyimpang dari kompetensi inti mereka dengan tumbuh dalam wilayah di mana manajemennya tidak memiliki keahlian. Keberhasilan dalam satu wilayah dapat menimbulkan rasa percaya diri yang berlebihan, yang mungkin akan membuat manajemen berpikir bahwa mereka dapat memenuhi apapun.

Sebuah strategi **pertumbuhan intensif** menghasilkan produktifitas atau output yang lebih baik dari kapasitas sebuah organisasi. Hal ini dimungkinkan melalui inovasi teknologi; pengembangan dalam penggunaan kapasitas, seperti peningkatan produktifitas petugas bagian pinjaman; atau memperkenalkan produk-produk baru. Pada umumnya, pertumbuhan intensif dilihat sebagai sebuah strategi yang beresiko lebih rendah, dan sering memiliki prioritas lebih tinggi daripada pertumbuhan ekstensif. Dalam banyak kondisi, tidak masuk akal untuk memperluas kapasitas organisasi sampai kapasitas yang ada hampir semua digunakan dengan optimal. Misalnya, jika cabang-cabang rata-rata berasio 200 pinjaman per staf dan model bisnis menunjukkan bahwa LKM memerlukan 350 pinjaman per staf untuk mencapai titik impas, maka membuka cabang baru saat itu bukanlah keputusan yang tepat.

Sebagai perbandingan, **pertumbuhan ekstensif** menambah keluasan dengan memperluas kapasitas organisasi, seperti merekrut staf baru dan membuka kantor-kantor baru. Pertumbuhan ekstensif, juga dikenal sebagai pertumbuhan horisontal, pada umumnya dihubungkan dengan standarisasi dan penggandaan, dan dapat dikejar dalam beberapa cara:

- *Cabang-demi-cabang*: Sebuah LKM dapat membuka cabang baru dalam suatu waktu dalam lokasi yang paling menjanjikan di dalam negara. Pendekatan ini memungkinkan lembaga untuk mencakup luasan geografis yang luas dengan cepat dan meraih jumlah nasabah yang besar. Bagaimanapun, dapat menjadi sulit untuk mengawasi kinerja dengan efektif saat cabang tersebar dengan luas.
- *Amuba*: Dengan strategi ini, sebuah LKM akan memungkinkan sebuah cabang untuk tumbuh sampai pada ukuran tertentu dan kemudian memisahkan diri menjadi dua atau tiga cabang, atau menjadi sebuah cabang utama dan subunit atau titik pelayanan yang mungkin tidak buka penuh-waktu sampai mereka mencapai volume aktivitas tertentu. Manfaat utama dari pendekatan ini adalah bahwa karyawan baru direkrut untuk mengambil bagian dari portofolio yang sudah ada, sehingga saat mereka tumbuh mereka akan mengelola sebuah kombinasi peminjam baru dan lama, yang akan jauh lebih mudah daripada hanya mengelola nasabah baru.
- *Ekspansi konsentris*: Tidak seperti pendekatan cabang demi cabang, ekspansi konsentris memperluas secara bertahap wilayah yang dicakup LKM cara yang sistematis. Cabang-cabang baru akan dibuka dalam wilayah-wilayah yang berbatasan dengan wilayah yang telah dilayani oleh cabang yang ada, secara bertahap mendorong batasan geografis aktivitas LKM sehingga keluar dari lingkaran konsentris.
- *Eksponensial*: Dengan pendekatan “ledakan besar (*big bang*)” ini, sebuah LKM membuka banyak cabang dalam satu waktu. Fundusz Mikro di Polandia menggunakan strategi



ini, tetapi tidak banyak LKM lain melakukan karena investasi yang besar dibutuhkan untuk membuka cabang di banyak lokasi secara serempak. Pendekatan ini akan menjadi lebih mungkin dilakukan di masa depan, saat LKM mulai melakukan *merger*, *akuisisi*, kemitraan dan waralaba (*franchise*) untuk memfasilitasi ekspansi yang luas dan cepat.

17.3 Pola Pertumbuhan

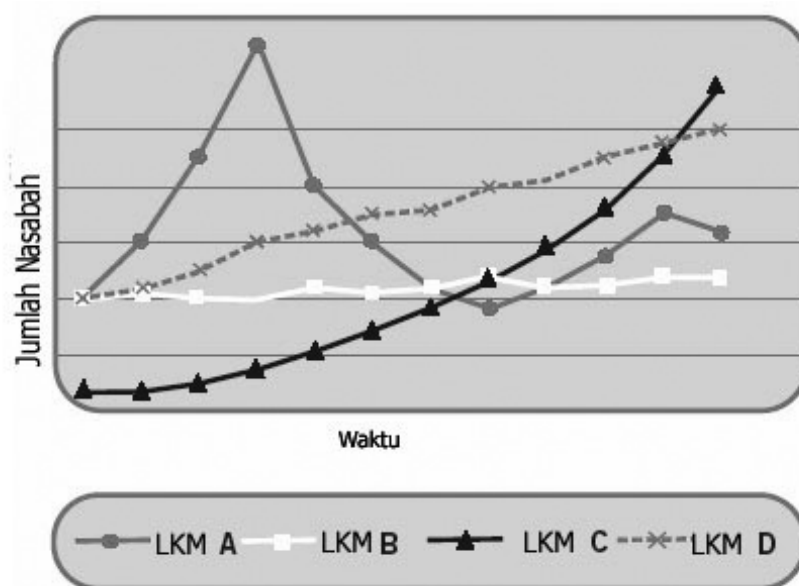
Menggunakan kombinasi apapun dari strategi yang disebutkan di atas, LKM tumbuh berdasarkan tiga pola umum: pertumbuhan yang sehat, pertumbuhan yang tidak sehat dan pertumbuhan yang lambat. Masing-masing pola ini digambarkan dalam Gambar 17.1 dan didiskusikan sebagai berikut.

Pertumbuhan yang Tidak Sehat

Digambarkan dari pengalaman LKM A dalam Gambar 17.1, pertumbuhan yang tidak sehat pada umumnya memiliki karakteristik sebuah pola pertumbuhan pesat yang cepat menguap diikuti masa kemunduran saat lembaga menghadapi reaksi balik atas perluasan di atas kapasitasnya. Masa paling membahayakan dalam perkembangan perusahaan adalah saat ia mulai berhasil dengan pesat dan meluas dengan cepat. Ekspansi yang cepat seringkali diikuti dengan kemunduran yang cepat, dan pola pertumbuhan LKM seringkali mirip *roller coaster*, naik sampai ke puncak sebelum jatuh ke dasar palung.

Jika pertumbuhan menyebabkan LKM menjadi korban kesuksesan, hal ini biasanya disebabkan oleh setidaknya satu dari lima penyebab berikut:

Gambar 17.1 Pola Pertumbuhan



- (1) **Ekspansi-berlebihan.** LKM yang melakukan ekspansi berlebihan mungkin membuka kantor baru terlalu banyak atau merekrut terlalu banyak staf dalam satu waktu. Ekspansi-berlebihan meningkatkan biaya rata-rata – karena kantor-kantor baru dan staf baru belum produktif secara penuh – sementara resiko tunggakan dan kecurangan meningkat. Karena pertumbuhan menaikkan persentase peminjam baru dalam portfolio, yang memiliki pinjaman lebih sedikit, ekspansi-berlebihan mengurangi keuntungan per-unit dan meningkatkan biaya rata-rata per rupiah yang dipinjamkan.
- (2) **Ekspansi prematur.** Pemilihan waktu untuk tumbuh juga penting. Pertumbuhan prematur terjadi sebelum sistem lembaga ada atau prosedurnya belum cukup teruji. Contoh paling umum dari pertumbuhan prematur dalam keuangan mikro adalah sebuah organisasi yang menggelindingkan produk pinjaman tanpa cukup diuji sebelumnya, sehingga kemudian mereka menyadari bahwa metodologi peminjamannya memiliki beberapa kelemahan yang signifikan.
- (3) **Kegembiraan.** Saat sebuah perusahaan tumbuh secara eksponensial, masalah mungkin tidak disadari sampai kemudian menjadi terlalu terlambat. Kegembiraan akan pertumbuhan dapat menghasilkan masalah dalam moral, perencanaan dan kapasitas lembaga. Kesuksesan dapat menyembunyikan kelemahan yang ada di bawah permukaan, sehingga kemudian muncul dengan tenaga penuh dan merusak pencapaian organisasi.
- (4) **Permodalan-kurang.** LKM membutuhkan cadangan modal untuk menyerap goncangan. Manajemen mungkin meremehkan keuangan atau modal sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan. Situasi ini menjadi problematis saat LKM tidak memiliki dana yang cukup untuk tetap melangkah dengan aliran permintaan dan tuntutan pinjaman lebih besar yang meningkat. Jika hal ini menghasilkan masalah-masalah aliran-tunai dan menunda pencairan, kualitas portofolio akan jatuh karena motivasi utama untuk membayar cicilan adalah janji untuk pinjaman di masa datang.
- (5) **Manajemen burung unta.** Manajer yang terlalu asyik dengan tuntutan pertumbuhan setiap harinya mungkin tidak menyadari perubahan yang terjadi di sekeliling mereka, termasuk lingkungan kebijakan, tuntutan pasar, persaingan dan teknologi yang tersedia. LKM yang telah beroperasi dalam pasar monopoli mungkin memiliki kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan penuh persaingan, terutama jika persaingan tersebut menggunakan sebuah metodologi yang lebih atraktif.

Pertumbuhan yang Terlambat

Seperti yang ditunjukkan oleh pengalaman LKM B dalam Gambar 17.1, beberapa LKM yang tumbuh dalam langkah lambat sulit untuk disebut tumbuh. Pada dasarnya, hal itu adalah stagnasi. Sebuah LKM dapat menghadapi pertumbuhan yang terlambat karena alasan-alasan yang berbeda. Pembelotan nasabah mungkin adalah penyebab paling umum saat LKM memutar rodanya mencoba untuk mengganti nasabah yang hilang. Penyebab yang lain mencakup: masalah-masalah tunggakan, karena manajer tidak ingin membuang uang; masalah pendanaan di mana LKM tidak mampu untuk menarik cukup sumberdaya untuk membiayai pertumbuhan; sebagaimana motivasi staf dan tantangan pasar.



Pertumbuhan yang Sehat

Pertumbuhan yang sehat dapat menyerupai pengalaman yang dimiliki oleh LKM C atau LKM D pada Gambar 17.1. Ia dicirikan oleh ekspansi jangkauan yang signifikan, relatif kuat dan berlanjut yang menyeimbangkan kuantitas dan kualitas. Kurva dan sudut pola pertumbuhan yang sehat akan bervariasi tergantung pada tingkat perkembangan lembaga (lihat Seksi 17.4), tetapi lintasan pola yang stabil dan pada umumnya positif akan selalu membedakan pertumbuhan yang sehat dari yang tidak sehat, pertumbuhan yang terlambat atau negatif.

Setiap bisnis memiliki sebuah tingkat pertumbuhan alami. Jika tingkat tersebut tidak tercapai, sebuah bisnis dapat melayu. Jika tingkat tersebut terlampaui, bisnis akan berjuang untuk menetapkan langkah. LKM perlu untuk merasakan tingkat pertumbuhan alaminya dan bersiap untuk mempercepat hal-hal tertentu atau memperlambatnya sesuai kebutuhan. Karena pertumbuhan ekstensif berimplikasi pada pengadaan kapasitas baru, seperti pembukaan cabang-cabang baru, dan karena perubahan dalam tuntutan musiman, pertumbuhan akan selalu memiliki siklus alami mulai-dan-berhenti. Bagaimanapun, puncak dan palung harus diperhalus untuk untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan rasa keberlanjutan antarstaf dan nasabah. Pertumbuhan yang cepat dan daya tahan seringkali bertentangan. Manajer yang mengejar pertumbuhan akan lebih baik untuk menapaki rutennya seolah-olah mereka berlari maraton daripada seolah-olah mereka berlari jarak pendek (*sprint*).

17.4 Pertumbuhan pada Berbagai Tahap Perkembangan Lembaga

Sebuah faktor yang menentukan strategi pertumbuhan sebuah LKM adalah tahap perkembangannya. Tiga tahap perkembangan lembaga yang ditunjukkan oleh Tabel 17.1 biasanya digunakan untuk mengkategorikan lembaga-lembaga keuangan mikro.

Tingkat I

LKM-LKM pada tingkat I belum menemukan metodologi yang tepat dalam memberikan pinjaman, dan mungkin belum mengembangkan kapasitas lembaga untuk mendukung pertumbuhan. Tingkat I adalah tahap percobaan. Percobaan harus tetap dalam skala kecil untuk memungkinkan percobaan dan kesalahan (*trial and error*) dengan tetap menjaga kerugian dari kesalahan tetap dalam wilayah yang mampu ditanggung.

Lembaga-lembaga tingkat I tidak mampu menanggung pengeluaran tambahan terkait pembukaan cabang baru atau perekrutan staf baru. Program-program ini harus bergantung pada **pertumbuhan intensif** dengan menemukan cara untuk meningkatkan produktifitas dari kapasitas yang mereka miliki. Organisasi-organisasi ini mungkin belum siap untuk menerapkan strategi-strategi pemasaran utama karena mereka tidak ingin mengolah permintaan yang tidak dapat mereka penuhi. Perencanaan bagi LKM pada tingkat ini akan berlangsung dalam jangka pendek karena proyeksi di atas satu atau dua tahun tidak akan memiliki dasar. Mereka juga tidak siap untuk memperkenalkan produk baru atau memasuki pasar baru kecuali mereka telah menyimpulkan bahwa produk atau pasar mereka sekarang tidak akan berhasil dan mereka perlu untuk mencoba pendekatan yang benar-benar baru.

Tabel 17.1 Tahapan Perkembangan Lembaga Keuangan Mikro

Tingkat I	Program-program Permulaan. LKM ini sangat bergantung pada subsidi dan membutuhkan suntikan dana berkala. Jika suntikan dana tidak datang terus-menerus, maka program-program akan dengan cepat memakan modal dalam membiayai operasi rutinnya.
Tingkat II	Program-program yang Telah Meraih Efisiensi Operasional tetapi Tidak Swadaya Penuh. Dalam tingkat ini mencakup LKM yang bergantung secara ekstensif pada dana lunak dan juga LKM yang berada di ambang keuntungan yang tidak disubsidi.
Tingkat III	LKM-LKM yang Telah Meraih Keswadayaan Penuh. Mereka menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya-biaya finansial dan non-finansial, dihitung dengan basis komersial. Subsidi-subsidi tidak lagi diperlukan, dan para investor dapat mengharapkan profitabilitas modal sendiri (ekuitas) yang seimbang dengan keuntungan yang tersedia di sektor swasta yang lain.

Tingkat II

Keberagaman lembaga pada tingkat II menyulitkan untuk menarik kesimpulan umum mengenai strategi pertumbuhannya. LKM di akhir bagian dasar *range* ini dapat merekrut staf tambahan untuk meningkatkan penggunaan kapasitas cabang yang ada, tetapi belum siap untuk membuka cabang baru. Mereka hanya mampu untuk mempertimbangkan perencanaan jangka pendek- dan menengah- dalam tingkat ini.

Saat LKM bergerak ke akhir bagian atas dalam spektrum Tingkat II – dianggap mereka telah menyempurnakan metodologinya – kemudian standarisasi dan penggandaan model cabangnya menjadi sebuah pilihan. Strategi-penetrasi-pasar mereka mensyaratkan mereka untuk memiliki pelatihan staf, informasi manajemen dan sistem-sistem operasional lain untuk menginisiasi strategi **pertumbuhan ekstensif** yang meniru sebuah model cabang yang sukses dalam wilayah geografis yang baru. Horison perencanaan menjadi lebih panjang saat lembaga mampu untuk memprediksikan hasil perekrutan staf baru dan pembukaan kantor baru.

LKM pada akhir bagian atas *range* ini mungkin akan pula meningkatkan investasi mereka pada penelitian dan pengembangan sehingga mereka dapat menyiapkan diri mereka sendiri ke dalam lingkungan yang penuh persaingan dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka tawarkan kepada nasabah. Jika lembaga beroperasi dalam wilayah yang sempit, ia dapat memilih untuk lebih banyak berinvestasi dalam pengembangan produk-produk baru dalam pasar demografi baru daripada membuka kantor baru.

LKM pada tingkat ini harus berhati-hati, terhadap pertumbuhan ekstensif, karena ia dapat



meningkatkan biaya tambahan sebelum fasilitas yang ada dimanfaatkan dengan optimal. Rasio manajemen biasanya lebih kecil saat bisnis menggandakan model cabangnya, mengingat menambah staf per manajer akan meningkatkan produktifitas manajemen. Ekspansi horisontal menambah kerumitan, khususnya di bidang komunikasi, yang mungkin merusak kesuksesan lembaga. LKM yang telah melakukan ekspansi secara horisontal biasanya meluncurkan satu atau dua produk dalam skala besar. Sebuah LKM yang telah melakukan ekspansi secara horisontal mungkin akan mengalami kesulitan untuk memperkenalkan perubahan pada produknya, atau untuk memperkenalkan produk-produk baru.

Tingkat III

Pertumbuhan horisontal yang serius hanya mungkin diraih saat LKM mencapai Tingkat III. Sebuah lembaga Tingkat III dapat mengungkit keadilan untuk membiayai sebuah strategi pertumbuhan yang dramatis yang mencakup pembukaan cukup banyak kantor baru. Penting bagi lembaga dalam tahap ini untuk mengurangi konsentrasi resikonya dengan **mendiversifikasi produk atau pasar mereka**. LKM yang mencapai tingkat ini biasanya menjadi target pesaing yang lebih kecil tetapi mungkin lebih inovatif. Sebuah lembaga tingkat III harus berhati-hati terhadap manajemen burung unta dan kepuasan diri dengan berjuang keras secara terus menerus untuk mengembangkan dan memastikan bahwa ia memenuhi kebutuhan pasarnya.

17.5 Arsitektur Organisasi dan Pertumbuhan

Setiap bisnis yang berhasil dimulai oleh satu orang, satu ide dan satu lokasi. Perbedaan antara bisnis yang tumbuh subur dan yang layu adalah pada bagaimana ia dikelola. Pertumbuhan bukanlah melakukan lebih banyak pekerjaan yang sama dalam skala yang lebih besar; ia membawa kerumitan dan membutuhkan adaptasi.

Untuk mengelola pertumbuhan, sebuah LKM perlu dibangun sebagaimana seorang arsitek merancang dan membangun sebuah bangunan. Seperti yang didiskusikan dalam pengenalan seksi ini, konsep arsitektur organisasi memungkinkan manajer untuk memandang organisasinya secara holistik dan mempertimbangkan bagaimana budaya, struktur dan sumberdaya manusia dalam organisasi bekerja bersama.

Budaya Lembaga

Saat sebuah LKM tumbuh, apa yang terjadi dengan budaya lembaga? Apakah nilai-nilai perlu berubah saat ia berekspansi? Bagaimana budaya menentukan jenis strategi pertumbuhan yang akan dipertimbangkan oleh lembaga dan tingkatan di mana para karyawan berkomitmen untuk menerapkan strategi yang telah dipilih?

Pada awal-awal pendirian LKM, biasanya yang bermula di LSM, budaya mungkin dianggap sebagai pendekatan kekeluargaan, lengkap dengan manajemen partisipatif yang mendorong kelenturan, kreatifitas dan inovasi. Hal-hal tersebut adalah karakteristik yang penting untuk lembaga baru dalam industri yang tumbuh, tetapi dapatkan hal-hal tersebut dipertahankan saat LKM melakukan ekspansi? Pertumbuhan mungkin membutuhkan sebuah pendekatan yang lebih terstruktur, seperti kasus pada BancoSol, Bolivia (lihat Boks 17.1). Tantangannya

adalah untuk mengkombinasikan manfaat-manfaat dalam organisasi yang muda dan bersemangat untuk berusaha dengan kekuatan lembaga yang lebih dewasa dan profesional.

Kotak 17.1 Perubahan Tuntutan terhadap Manajemen di BancoSol

Pertumbuhan yang pesat dan transformasi menjadi sebuah bank memaksa BancoSol untuk melakukan adaptasi terhadap struktur dan budaya organisasinya. Selama tahap LSMnya, lembaga ini telah mendorong sebuah budaya kantor informal yang mendorong inovasi, komitmen kepada misi organisasi, dan penghargaan pada kontribusi individu terhadap usaha tim. Hirarki manajemen saat itu sederhana dan datar, sangat bergantung pada hubungan interpersonal. Budaya internal ini sangat sesuai dengan metodologi peminjaman berdasarkan kepercayaan antara organisasi dengan para nasabahnya.

Budaya informal yang telah sangat sesuai dengan LSM menjadi kurang sesuai dengan tuntutan lembaga yang lebih besar. Terbukti sulit untuk mengintegrasikan staf dan cabang baru ke dalam budaya yang ada. Manajemen membutuhkan sistem informasi yang telah dikembangkan untuk menghadapi portfolio yang berekspansi. BancoSol telah menjadi sebuah organisasi yang lebih besar yang membutuhkan garis-garis kekuasaan dan komunikasi yang lebih terstandar, dan sebuah pendekatan yang lebih mirip-bisnis dalam pembuatan keputusan.

BancoSol beradaptasi dengan merancang sebuah struktur manajemen yang lebih kaku, sistem yang diperbaiki dan rantai perintah yang baru. Bankir yang berpengalaman, manajer sumberdaya manusia, ahli-ahli dalam manajemen aset dan kekurangan, dan spesialis sistem informasi manajemen digabungkan. Sebaliknya, demi kebutuhan formalisasi struktur lembaga, ia mempertahankan teknologi hubungan yang dipersonalkan dengan para pelanggan, yang mencakup prosedur sederhana dan instrumen yang disesuaikan dengan permintaan nasabah.

Pendekatan yang seimbang untuk merestrukturisasi manajemen dipengaruhi oleh Badan Direktur BancoSol. Badan tersebut mewakili pemilik saham yang mencakup LSM, donor, dan investor individual. Secara kolektif mereka mengkhawatirkan keamanan investasi mereka, reputasi mereka, dan juga dengan penyelamatan misi asli BancoSol. Badan direktur mengenali permintaan yang berubah mengenai manajemen dan menunjukkan keinginan politis yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan sulit untuk mengembangkan struktur organisasi BancoSol.

Sumber: Diadaptasi dari Chen, 1997.

Seperti yang ada dalam setiap industri jasa, satu nilai inti yang harus dipertahankan adalah komitmen terhadap **pelayanan nasabah**. LKM harus mempertahankan nasabah-nasabah terbaik mereka karena ukuran pinjaman mereka yang lebih besar dan hubungan kekeluargaan memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan jangkauan dan keberlanjutan.

Pertumbuhan yang berkelanjutan membutuhkan pengetahuan bagaimana untuk beradaptasi terhadap keadaan yang terus-menerus berubah. Pemenang jangka panjang adalah yang mampu beradaptasi paling baik, tetapi belum tentu ia adalah yang mendapatkan keuntungan paling banyak saat ini. LKM muda biasanya ahli dalam beradaptasi. Mereka terus-menerus memperbaiki metodologi peminjamannya untuk menyempurnakan pendekatan, mengurangi tunggakan dan meningkatkan produktifitas. Tetapi LKM perlu untuk memastikan bahwa mereka tidak kehilangan kemampuan adaptasi untuk berusaha ketika mereka menstandarisasi produk mereka dan menaikkan skala, menyarankan sebuah peran berkelanjutan untuk penelitian pasar dan pengembangan produk.

Organisasi yang mampu beradaptasi memiliki karyawan yang mampu beradaptasi. Atmosfernya menunjukkan toleransi terhadap kesalahan, yang dapat dilihat sebagai peluang



untuk belajar. **Kegagalan produktif** adalah kesalahan-kesalahan yang menghasilkan wawasan dan pemahaman baru. Sebuah organisasi yang mampu beradaptasi memanfaatkan kegagalan sebagai sebuah kunci yang mengunci target, dan mungkin beberapa anggapan di belakangnya, perlu dipikirkan ulang. Ia mendengarkan karyawan, nasabah dan kondisi pasar, dan memiliki kemauan untuk mengubah arah di tengah perjalanan jika diperlukan.

Pembangunan Sumberdaya Manusia

Dasar setiap LKM adalah lokus interaksi antara lembaga dan nasabahnya. Pandangan lembaga dari dasar-ke atas ini dengan tepat menekankan peran kritis staf lapangan sebagai dasar keuangan mikro, dan menempatkan sumberdaya manusia lembaga sebagai prioritas utama untuk mengelola pertumbuhan.

Saat LKM tumbuh, sifat dasar operasional mereka berubah, sebagaimana sumberdaya manusianya butuhkan. Karyawan yang relatif tidak berpengalaman yang memenuhi persyaratan LKM dua tahun lalu mungkin tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola beragam portfolio dalam lingkungan dengan persaingan yang terus meningkat saat ini. LKM harus meninjau ulang definisinya mengenai keterampilan dan persyaratan pekerjaan secara berkala dan memperbarui sesuai kebutuhan. Mereka juga harus mempertimbangkan rekrutmen eksternal untuk merekrut orang-orang yang memiliki pengalaman menjalankan bisnis yang jauh lebih besar dan tidak akan merasa terintimidasi oleh pertumbuhan.

Secara umum, organisasi yang tumbuh perlu untuk merekrut staf yang memiliki tiga elemen berikut. Pertama, keterampilan staf tambahan harus sesuai dengan kemampuan lembaga untuk **melatih sumberdaya manusia**. Sebuah lembaga yang berekspansi membutuhkan sistem untuk menghasilkan sejumlah besar karyawan garis depan yang terlatih. Mengikuti prinsip-prinsip standarisasi, staf paling baru harus menerapkan metodologi yang sama seperti staf yang pertama direkrut. Untuk mengakomodasi pertumbuhan, pelatihan juga harus mencakup staf untuk posisi manajemen atau meningkatkan tanggungjawab tanpa menambahkan lapisan ke dalam hirarki. Jika pertumbuhan LKM mencakup diversifikasi, seperti pengenalan produk-produk keuangan baru, pelatihan perlu dirancang untuk secara bertahap memberikan keterampilan baru kepada staf, hal ini untuk meningkatkan kelenturan dan produktifitas mereka.

Kedua, LKM harus memiliki kapasitas untuk **mengelola dan memotivasi staf**. Insentif, yang didiskusikan lebih banyak di Modul 19, adalah aspek penting dalam pembangunan staf. Pengelolaan pertumbuhan mencakup pengidentifikasian keseimbangan yang tepat antara insentif keuangan dan bukan-keuangan, termasuk gaji pokok, penghargaan berbasis individu dan/atau kelompok, kesempatan pembangunan staf, manfaat, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan manfaat yang tidak terlihat yang didapat dari budaya lembaga. Insentif keuangan meningkatkan baik biaya dan produktifitas. Tantangannya adalah untuk meningkatkan produktifitas dengan cukup sehingga insentif yang dibayarkan diperoleh dari sana.

Ketiga, langkah perekrutan harus sesuai dengan **permintaan akan jasa lembaga**, yang banyak ditentukan oleh pemasaran perusahaan dan usaha-usaha penjangkauan. LKM yang

paling sukses adalah yang berinvestasi di bakat sebelum mereka membutuhkannya sehingga orang-orang kunci telah berada dalam perusahaan dan ada saat lembaga membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman mereka.

Struktur Organisasi

Beberapa LKM menggunakan misi sosial mereka sebagai alasan penyebaran aktivitas mereka secara geografis. Mereka beralasan, bahwa dengan membuka kantor-kantor baru, mereka dapat menyediakan jasa keuangan untuk lebih banyak komunitas berpenghasilan rendah. Bagaimanapun, dari sebuah perspektif sosial, dampak keseluruhan program lebih signifikan jika ia berkonsentrasi pada sebuah lokasi geografik nasabah dan cabang. Kedalaman hasil yang diraih oleh LKM yang bekerja keras untuk **kejenuhan pasar** dalam sebuah lokasi spesifik adalah lebih efektif dalam pengurangan kemiskinan dari ada sebuah organisasi yang memiliki cakupan luas tetapi tidak mendalam pelayanannya.

Ada dua alasan untuk hal ini. Pertama, dengan berjuang untuk kejenuhan pasar, LKM bekerja lebih keras dalam intermediasi sosial yang dibutuhkan untuk menyediakan jasa keuangan pada segmen pasar yang kurang memberikan keuntungan. Kedua, sebuah LKM yang tidak menggandakan secara tetap sebuah model standar dalam komunitas baru akan lebih sering menyalurkan sumber dayanya untuk pengembangan produk baru untuk menyediakan pasarnya serangkaian pelayanan dalam memenuhi kebutuhan mereka. Adalah juga hal yang berharga bahwa hubungan yang luas dengan nasabah dan sebuah fokus geografi akan mengurangi tantangan persaingan bagi lembaga. Mengingat lembaga dengan satu produk dan cakupan luas lebih rentan terhadap pesaing dan akan merespon dengan kurang gesit. Lembaga yang menemukan bahwa pertumbuhan intensif mereka dibatasi oleh pendanaan atau tantangan legal harus mempertimbangkan pilihan rekanan strategis (lihat Boks 17.2 dan studi kasus dalam Modul 3).

Saat sebuah LKM mencapai kejenuhan dalam pasarnya, atau mengidentifikasi bahwa peningkatan cakupan geografis adalah cara terbaik untuk mencapai posisi komersial stabil dalam menghadapi persaingan, sebuah strategi pertumbuhan ekstensif menjadi menarik.

Supaya LKM bertahan, keputusan mengenai kapan dan di mana untuk membuka kantor baru harus lebih berdasarkan pada alasan ekonomi dan strategis, daripada alasan politik. Seringkali donor dan orang-orang yang berpengaruh mencoba untuk meyakinkan LKM supaya membuka kantor-kantor dalam sebuah komunitas khusus karena hal ini sejalan dengan agenda politik agen eksternal. Tantangan bagi LKM yang tumbuh adalah untuk mengevaluasi setiap potensi lokasi sebagai kesempatan ekonomi dan bukan kesempatan politik. Jika LKM tidak melakukan studi kelayakan, sebuah bantuan dana yang diberikan sebelumnya mungkin telah mempengaruhinya untuk membuka kantor baru dalam sebuah komunitas yang jelas-jelas tidak memiliki pasar cukup besar untuk mendukung biaya operasional cabang. Tahun berikutnya kondisi politik mungkin akan berubah, bantuan uang untuk kantor cabang mungkin tidak lagi diberikan dan cabang akan mengalami defisit. Daripada membuka kantor di lokasi yang belum jelas untuk merespon tekanan politik, sebuah pendekatan bisnis yang lebih pragmatis bagi LKM adalah untuk secara bertahap menyebarkan pengaruhnya melalui ekspansi konsentris atau pendekatan amuba. Saat sebuah cabang mencapai kapasitas maksimum ia dapat dipisahkan menjadi dua kantor dengan fokus geografis yang berbeda. Jika LKM ingin untuk menekankan pada strategi pertumbuhan



cabang-demi-cabang atau eksponensial, ia harus memastikan dengan berhati-hati bahwa sumber daya dan sistem yang dibutuhkan sudah tersedia untuk mendukung pertumbuhan operasional di berbagai lokasi, untuk memfasilitasi komunikasi dan koordinasi di antara mereka.

Kotak 17.2 Rekanan untuk Pertumbuhan di India

Pada tahun 2003, CASHPOR, LKM yang bekerja di daerah termiskin India, dan Bank ICICI, bank Swasta terbesar India bekerjasama dalam sebuah perjanjian rekanan strategis yang saling menguntungkan untuk menyediakan keuangan mikro. CASHPOR dengan pengetahuan pasarnya mengenai nasabah miskin memulai dan menyediakan pinjaman, sementara ICICI, dengan neraca saldo dan sumber daya keuangan yang kuat, menyediakan modal bagi CASHPOR untuk melakukan pekerjaannya. Penyokong perjanjian ini adalah disetujuinya proposal pinjaman CASHPOR.

Bukti awal menunjukkan hal positif. David Gibbons, pimpinan CASHPOR, mencatat bahwa "dalam tahun pertama, rekanan strategis ini mencapai penetrasi market dan volume bisnis yang tidak dicapai oleh LKM tipe Grameen lain, atau oleh perusahaan saudara CASHPOR". Pada tahun pertama, dia merekrut hampir 6000 nasabah baru dan mencairkan kurang lebih Rs. 3 crore (US\$ 650, 000) pada mereka. Portfolio-resiko dalam 30 hari adalah 0, 02%.

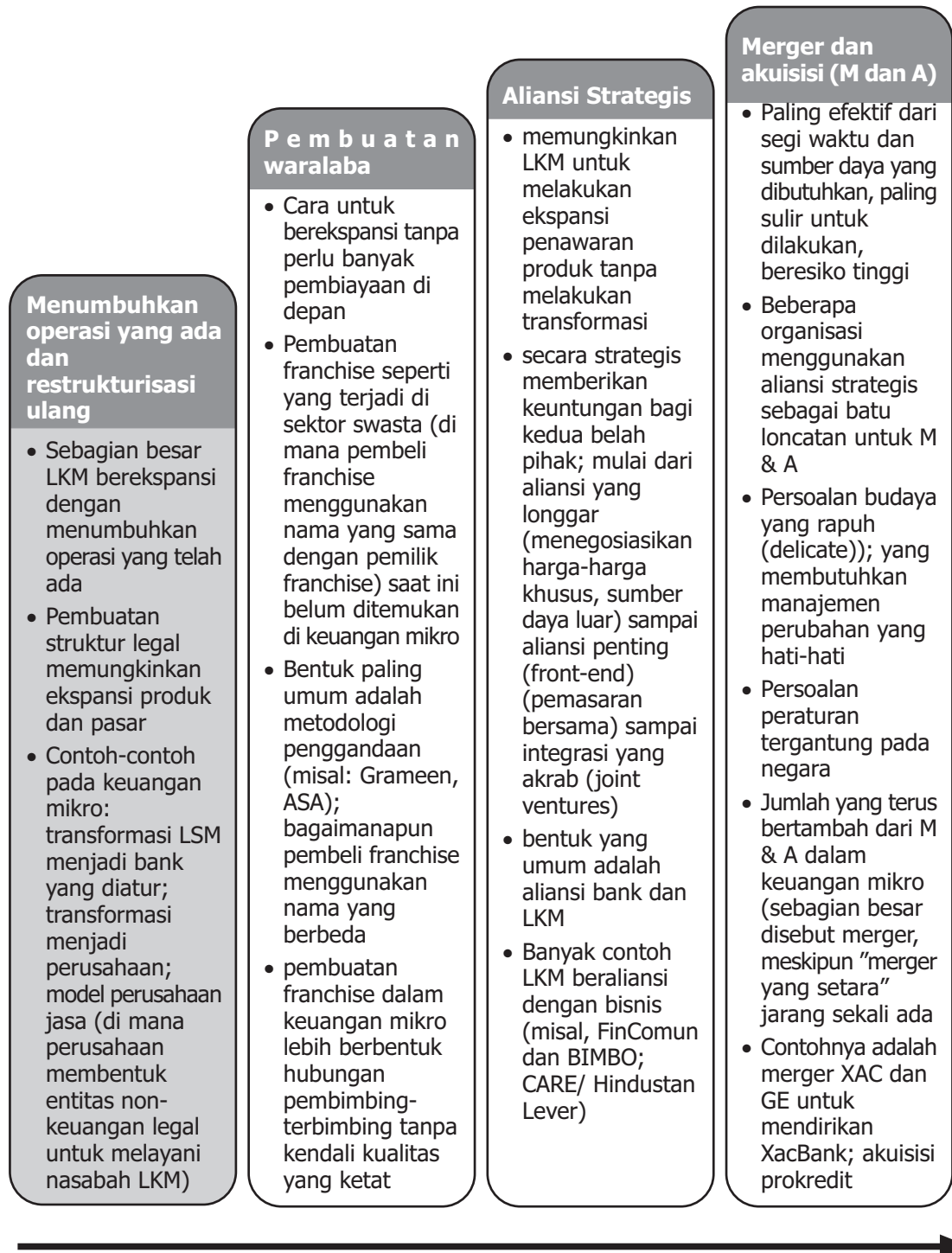
Dari perspektif CASHPOR, rekanan itu telah memungkinkan LKM untuk mengatasi dua rintangan utama untuk meraih sejumlah besar nasabah miskin: kekurangan modal dan tantangan legal/peraturan. Akses pada orang-orang yang membutuhkan sumber daya keuangan memungkinkan lembaga untuk melakukan penetrasi terhadap pasar pada sebuah tingkat pertumbuhan yang dipercepat dan juga bergerak untuk mengejar misinya dalam memaksimalkan pengurangan kemiskinan secara menguntungkan. Sebagai tambahan, CASHPOR mengatasi sebuah tantangan peraturan yang mana banyak LKM -yang tertarik dalam konversi- sering hadapi: tingginya persyaratan dana minimum yang dimiliki. Dalam model rekanan, CASHPOR tidak beroperasi sebagai perantara keuangan yang diatur sehingga ia tidak menghadapi kebutuhan modal minimum.

Bagi ICICI, ketertarikan awalnya dalam keuangan mikro adalah untuk memenuhi persyaratan Bank Cadangan India bahwa bank sektor swasta harus mengalokasikan setidaknya 18% dari pinjaman bersihnya pada sektor pertanian, termasuk keuangan mikro. Saat dia terlibat, kemudian ia melihat sebuah kesempatan bisnis dan bukan sebuah kesempatan beramal. Dalam lima tahun ke depan, ICICI berencana untuk mengalokasikan US\$ 1 Milyar untuk sektor ini. Karena ia tidak memiliki infrastruktur cabang di pedesaan India atau pengetahuan pasar mengenai nasabah miskin, ia mencari rekan LKM untuk diajak kerja sama dalam mengelola segmen ini, ia sekarang telah mengadopsi model rekanan dengan LKM tambahan.

Sumber: Diadaptasi dari Meehan, 2005

Sekali lagi, rekanan strategis atau aliansi antar lembaga mungkin berharga untuk digali sebagai kesempatan tambahan untuk memperluas langkah atau pada arah dimana sumber daya internal organisasi saja tidak memungkinkan (lihat Gambar 17.2). Pilihan mengenai pendekatan tertentu akan bergantung pada pilihan yang tersedia dan arah strategis LKM.

Gambar 17.2 Strategi Ekspansi di atas Pertumbuhan Operasional yang Ada



Waktu dan Sumberdaya yang dibutuhkan; Tingkat kesulitan untuk diterapkan

Rodrigues dan Morente, 2005, diadaptasi dari Accenture Development Partnerships.



17.6 Perencanaan Pertumbuhan

“Bagaimana kita mengelola pertumbuhan? Ia bukanlah sebuah kecelakaan. Kita merencanakannya. Maka kunci untuk mengelolanya adalah rencana.”

- Esther Muiruri, Bank Equity

Seringkali, pola pertumbuhan kemarin mengarahkan organisasi sekarang ke masa depan. Sebaliknya, LKM sekarang harus menempatkan landasan untuk pertumbuhan di masa datang melalui perencanaan.

Dua dimensi pertumbuhan mencakup arah dan dorongan. **Arah** pada umumnya ditentukan oleh tim manajemen senior, dan kemudian diperbaiki melalui proses perencanaan yang melibatkan seluruh perusahaan.

Saat arah ditentukan, energi harus disusun untuk memajukan bisnis – ini adalah **dorongan**. Untuk mendorong organisasi untuk tumbuh, perusahaan perlu untuk menggunakan ketiga komponen dalam arsitektur organisasi secara efektif. Manajer dapat tertarik ke dalam *budaya lembaga*, ke dalam rasa identitas dan idealisme karyawan, dengan menggunakan visi umum ke mana bisnis bergerak. Perusahaan yang berorientasi-pada-pertumbuhan mengumpulkan dorongan dari *sumberdaya manusianya* dengan memilih ukuran kinerja yang sesuai dan memasang mereka dengan kuat pada program insentif staf (lihat Boks 17.3). Juga perlu untuk memastikan bahwa tantangan mutlak dalam *struktur organisasi* telah dipindahkan untuk memungkinkan perusahaan mendorong dirinya sendiri demi pertumbuhan. Misalnya, jika manajemen senior terlalu jauh dari interaksi antar perusahaan dan nasabahnya, leher-botol komunikasi dapat mengganggu pertumbuhan.

Perencanaan mengidentifikasi apa saja yang perlu dilakukan, kapan ia perlu dilakukan, siapa yang akan bertanggungjawab untuk melakukannya, sumberdaya apa yang akan dibutuhkan dan bagaimana sumberdaya akan dibiayai. Bayangkan seperti apakah LKM dalam tiga tahun ke depan. Jasa keuangan apa yang ditawarkan? Berapa banyak pengajuan pinjaman yang diproses setiap bulan? Berapa banyak staf lapangan baru dilatih setiap tiga bulan? Sistem apa yang perlu diadakan sekarang untuk mencapai visi ini?

Setiap orang tahu seberapa pentingnya perencanaan, tetapi para karyawan sering terlalu dibayangi oleh permintaan operasional setiap hari. Tidak mungkin untuk menyiapkan rencana tiga tahun saat prioritas hari ini adalah memenuhi tuntutan pembayaran dana esok harinya. Beberapa manajer memiliki pendekatan pemadam kebakaran yang tidak pernah memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan dalam jangka menengah atau panjang. Mereka tidak akan mampu untuk mengelola pertumbuhan. Apa yang akan menjadi lebih penting bagi CEO daripada mengidentifikasi kemanakah seharusnya perusahaan berjalan dan membangun jalan untuk menuju ke sana? Tugas manajemen dalam perusahaan berorientasi-pertumbuhan adalah untuk mengidentifikasi peluang yang muncul dan menemukan cara pendanaan bagi mereka.

Perencanaan adalah aspek penting dari ketiga komponen dalam arsitektur organisasi. Bagi pembangunan *sumberdaya manusia*, perencanaan menentukan pola perekrutan, dan mempengaruhi review dan penghargaan kinerja. Adalah mungkin untuk meningkatkan komitmen staf pada pertumbuhan dengan melibatkan mereka dalam menentukan target-target kinerjanya. Jika karyawan berkomitmen pada rencana, luas di mana mereka mencapai

Kotak 17.3 Mengelola dan Mengukur Pertumbuhan

Mengelola pertumbuhan adalah sebuah fungsi dalam mengukur pertumbuhan. Indikator yang diawasi merefleksikan dan memperkuat budaya perusahaan dan pendekatan perusahaan untuk ekspansi. Jika LKM dengan luas mempublikasikan jumlah cabangnya, ia menganggap ekspansi geografisnya sebagai strategi pertumbuhan yang diinginkan. Jika sebuah lembaga menggunakan ukuran portfolionya sebagai indikator fungsi pertumbuhan, ia dapat mendorong peningkatan ukuran pinjaman atas pengorbanan peningkatan jumlah nasabahnya. Jika perusahaan menggunakan jumlah nasabah per petugas bagian pinjaman sebagai sebuah indikator kinerja kunci, ia mungkin memperdulikan terhadap produktifitas.

Biasanya kita menemukan sebuah tim eksekutif menggerakkan bisnis dalam satu arah, sementara ukuran dan insentif kinerja adalah tingkah laku pendorong pada arah yang berbeda. Penting bagi arsitek organisasi untuk mempertimbangkan pertumbuhan dalam gambar besar perusahaan untuk memastikan bahwa indikator dan insentif kinerja, rancangan dan budaya organisasi berada dalam garis lurus untuk mencapai dan memperkuat tujuan-tujuan umum.

Aliran informasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi penjabaran ini. Teknologi informasi dapat membantu LKM untuk mengadopsi struktur yang lebih datar karena lapisan manajer menengah yang menganalisis dan menafsirkan data akan menjadi kurang penting. Perangkat lunak yang menghasilkan sinyal peringatan dini dan mempresentasikan tabel-tabel yang dimengerti dengan mudah menyediakan manajemen senior informasi yang dapat mereka akses dengan mudah. Pada waktu yang sama, data kinerja yang telah siap tersedia dan dengan mudah dimengerti pada tingkat cabang penting bagi staf lapangan untuk mengawasi kinerja mereka sendiri. Keuangan mikro tidak mungkin berhasil jika staf lapangan tidak mendapatkan informasi portfolio kunci setiap hari. Jika staf lapangan memiliki target kinerja yang jelas, dan memiliki akses pada dan memahami laporan indikator kinerja yang disampaikan secara teratur, LKM akan membutuhkan lebih sedikit manajer menengah untuk mengendalikan kinerja mereka.

tujuannya harus dikaitkan dengan penghargaanannya. Mengenai *struktur organisasi*, proses perencanaan membantu arsitek menyadari bahwa perusahaan yang tumbuh dengan cepat membutuhkan sebuah rancangan yang dinamis. Rancangan tersebut dapat membentuk dan mengarahkan pola pertumbuhan lembaga hanya jika ia terintegrasi ke dalam visi jangka panjang. Dengan mempertimbangkan *budaya lembaga*, etos perencanaan harus ditanamkan dengan kuat dalam kesadaran para karyawan di perusahaan yang sedang tumbuh. Semua karyawan, dari puncak sampai ke dasar, harus menempatkan perencanaan sebagai prioritas, meskipun perspektif horison waktu akan bervariasi bergantung pada tingkat staf tersebut dalam organisasi.

Jika LKM tidak menentukan tujuan, manajer tidak dapat bertanggungjawab atas kinerja.

Sebuah rencana bukanlah dokumen yang dipersiapkan dengan indah dan lalu kemudian ditaruh di rak. Mengelola pertumbuhan membuat manajer merasa perlu untuk merujuk pada rencana mereka secara teratur, memastikan bahwa sumberdaya yang dibutuhkan akan tersedia sesuai jadwal, memandu staf dalam penerapan rencana, membandingkan perkembangan dan kerangka waktu pada tujuan, dan memperbarui atau memperbaiki rencana sesuai perubahan di pasar dan dalam merespon pelajaran yang diambil dalam proses lembaga. Pengelolaan lembaga dimulai dengan perencanaan, tetapi ia membutuhkan usaha di keempat wilayah mandat manajer. Tabel 17.2 menekankan beberapa inisiatif yang dapat diambil manajer untuk mempersiapkan dengan efektif arsitektur organisasinya terhadap pertumbuhan.



Tabel 17.2 Mengelola Pertumbuhan melalui Arsitektur Organisasi

	Sumberdaya Manusia	Budaya	Struktur
Perencanaan	- Jadikan Kebutuhan SDM sebagai prioritas utama - Kaji ulang gambaran dan persyaratan pekerjaan, sebagaimana set keterampilan yang ada - Buat sebuah strategi SDM yang menunjukkan bagaimana untuk mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk memfasilitasi pertumbuhan yang diinginkan - Pikirkan suksesi - Setujui tujuan kinerja dan indikator pengukuran - Rancang penghargaan dan insentif	- Identifikasi nilai-nilai yang perlu berubah dan bagaimana untuk mengubahnya - Fokus pada keberlanjutan jangka panjang - Tanamkan etos perencanaan dalam kesadaran para karyawan - Definisikan aktivitas-aktivitas spesifik, garis waktu dan target dari dasar ke puncak	- Rancang sebuah struktur yang mendukung visi jangka panjang - Jagalah kedataran, mampu diakses dan terdesentralisasi sebaik mungkin - Mungkinkan struktur untuk berkembang sebagaimana lembaga berkembang - Gunakan unit bisnis sebagaimana membangun kompleks - Komputerisasi, sehingga tidak perlu banyak merekrut staf baru - Lakukan studi kelayakan untuk potensi-potensi lokasi baru - Tetapkan kendali internal yang tepat
Pengorganisasian	- Rekrut orang yang tepat – pertimbangkan untuk mengimpor manajer menengah yang memahami pertumbuhan - Bangun staf yang ada akan tanggungjawab baru dan lingkungan yang berubah - Gunakan peta proses untuk membantu	- Nilai jelas, komunikasi di saat yang tepat - Buat sistem yang membiasakan komunikasi antar-departemen - Perkenalkan komunikasi yang lebih dapat diprediksi, mungkin yang lebih formal - Pastikan lingkaran umpan balik telah	- Buatlah sebuah tim manajemen pertumbuhan - Perjelas tanggungjawab dan garis akuntabilitas - Sistem arus utama - Pastikan MIS yang kuat - Standarkan dan dokumentasikan kebijakan dan prosedur

Pesan Utama

1. Pertumbuhan tidak akan berhasil tanpa sebuah arsitektur organisasi yang mendukungnya
2. Fokus untuk menjadikan organisasi lebih baik, bukan sekedar lebih besar
3. Tanamkan nilai-nilai yang menciptakan pertumbuhan alih-alih mendorong pertumbuhan sebagai nilai itu sendiri
4. Tujukan untuk hasil jangka panjang alih-alih keuntungan jangka pendek. Rencanakan dan kendalikan langkah pertumbuhan untuk memastikan keberlanjutan
5. LKM dapat tumbuh melalui berbagai strategi yang berbeda. Pilih satu yang paling sesuai dengan tingkat perkembangan lembaga.

Studi Kasus: CorpoSol, Kolombia

Pada tahun 1996, Finansol, sebuah lembaga perantara keuangan mikro yang formal di Kolombia dan sebuah cabang ACCION Internasional, mengalami sebuah krisis yang menyebabkan kemerosotan dalam kualitas portofolio. ACCION merasa terdorong untuk ikut campur tangan dalam krisis ini karena dua alasan. Pertama, 40.000 wiraswastawan mikro dan keluarganya bergantung pada jasa keuangan yang disediakan oleh Finansol. Kedua, Finansol mewakili sebuah model keuangan mikro yang diyakini oleh ACCION penting untuk membuka kunci sumberdaya untuk persediaan skala besar jasa keuangan mikro: transformasi sebuah LSM yang dapat bertahan secara ekonomi menjadi sebuah lembaga keuangan yang diatur. Jika Finansol dibiarkan jatuh, seperti yang terlihat akan terjadi, hal itu akan menjadi bencana bagi wiraswastawan mikro di Bogota dan merupakan kemunduran bagi keuangan mikro.

Dengan dampingan dan kolaborasi dari sektor swasta maupun nirlaba, ACCION mengembangkan dan menerapkan rencana penyembuhan, yang mencakup perekrutan manajemen baru dan menemukan investor untuk mendanai lembaga kembali.

Asal-usul

Finansol muncul dari Actuar Bogota (sesudah ini disebut sebagai Corporsol), sebuah LSM yang didanai oleh pengusaha-pengusaha bisnis lokal berpengaruh dengan dukungan ACCION untuk menyediakan jasa untuk wiraswastawan mikro dalam ekonomi Kolombia informal. Sejak berdiri pada tahun 1987, CorpoSol telah menjadi perhatian. Ia tumbuh pada tingkat di luar dugaan, menyediakan pelatihan terintegrasi dan akses kepada kredit pada lebih 3.000 nasabah pada tahun 1989, dan meningkat sampai sekitar 25.000 peminjam aktif pada akhir 1992. Corporsol juga adalah salah satu LKM pertama yang merintis aktivitas pinjamannya dengan memperoleh kredit dari bank komersial, pada awalnya melalui garansi pribadi pendirinya. Bagaimanapun, ternyata sumber modal ini tidak mencukupi untuk menopang pertumbuhan lembaga yang pesat. Pada tahun 1992, Corporsol mulai menggali cara-cara untuk melangkah secara langsung ke dalam pasar keuangan dengan menjadi lembaga perantara keuangan yang formal. Setelah mempertimbangkan pilihan, Corporsol memutuskan bahwa perusahaan keuangan komersial (Commercial Finance Company-CFC) adalah jenis yang paling sesuai. Corporsol tidak hanya tidak perlu memenuhi persyaratan modal minimum yang besar (US\$ 13.7 pada waktu itu) untuk mendirikan sebuah bank, tetapi ia dapat membeli izin CFC yang sudah berdiri dan memulai operasionalnya secara segera. Pada Oktober 1993, dengan 71 % saham, Corporsol menjadi pemilik yang berkuasa sebuah CFC yang dinamai kembali



Finansol. Menyusul LSM sebagai pemilik saham minoritas kemudian adalah ACCION Internasional, Calmeadow, FUNDES, sebuah bank pembangunan lokal dan individu-individu pribadi.

Kasus ini diadaptasi dari *sebuah presentasi yang disampaikan oleh ACCION International di Washington, DC, 1996*

Kemunduran

Finansol mewarisi sebuah portfolio pinjaman dengan kualitas yang sangat baik, metodologi pinjaman yang sudah terbukti, keuntungan bervolume besar dan tetap. Namun demikian, sejumlah faktor dengan cepat membawa posisi keuangan Finansol kepada kemunduran.

Pertama, hubungan antara Corposol dan Finansol cacat secara struktural. Corposol, LSM, mengelola staf perluasan kredit, sementara Finansol, lembaga keuangan, hanya menyediakan jasa sebagai agen pembukuan dan pemberi dana. Karena sebagian besar keuntungan operasional Corposol diperoleh dari biaya pelatihan yang dibebankan bersamaan dengan pembayaran pinjaman, hal ini menciptakan sebuah insentif untuk dibayarkan dan mengesampingkan pungutan. Sebagai tambahan, Finansol dikelola oleh rekan kerja yang sudah berlangsung lama dan menempatkan posisi Presiden Corposol lebih rendah. Bersama-sama, faktor-faktor ini menjadikan Finansol tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan pengalokasian pinjaman, atau pula untuk melakukan tindakan yang mandiri.

Kedua, Corposol menjadi terlalu ambisius. Mengawang-awang karena keberhasilan sebelumnya, manajemen menetapkan untuk menyediakan pelayanan yang benar-benar baru dan melakukan ekspansi secara cepat secara bersamaan. Terkait dengan hubungan mereka yang saling mengikat, Finansol terseret saat Corposol meluncurkan tiga proyek keuangan mikro yang tidak diuji: Mercasol, sebuah rantai outlet ritel bagi para wiraswastawan mikro untuk membeli persediaan dengan cara kredit; Agrosol, sebuah program kredit pedesaan dengan kelompok peminjam yang lebih besar dan jadwal angsuran yang berbeda dari program di perkotaan; dan Contrusol, skema pinjaman pengembangan rumah. Dalam beberapa kasus, Corposol mengizinkan dua atau tiga produk pinjaman yang berbeda untuk setiap nasabah.

Hasilnya adalah kesuraman. Produk-produk baru tersebut banyak tidak berhasil; MIS tidak dapat menahan diversifikasi produk; dan lembaga tidak mampu menyediakan pelatihan staf yang tepat untuk produk jasa baru. Untuk menghentikan tergerusnya keuntungan bulanan dan bertambahnya kerugian yang disebabkan oleh persediaan untuk pinjaman yang mengalami kemunduran, manajemen meluncurkan portofolio raksasa untuk pendanaan kembali yang mencakup perpanjangan jangka waktu pinjaman dan penjadwalan kembali hutang-hutang yang buruk. Hal ini menghasilkan perbaikan wajah secara singkat sebagai ganti rugi kualitas aset yang disembunyikan dan memburuk. Di waktu yang sama, petugas bagian pinjaman menghadapi tekanan kuat untuk meningkatkan volume pinjaman untuk menghasilkan keuntungan bagi Corposol, mengesampingkan kondisi sebelumnya tentang kualitas kredit.

Ketiga, manajemen membuat keputusan-keputusan yang lemah dalam menanggapi peraturan perbankan. Pada tahun 1994, Pemerintah Kolombia mencoba untuk mengendalikan inflasi dengan membatasi pertumbuhan aset lembaga keuangan yang diatur sampai 2,2 % per bulan – sebuah gambaran yang sangat rendah mengingat inflasi

tahunan lebih dari 20 %. Finansol mendapatkan dampak itu, tetapi sebagai sebuah LSM, Corposol tidak. Adalah pilihan bijaksana bagi Corposol untuk mempertahankan sebuah porsi pinjaman, yang memungkinkan kombinasi portofolio untuk tumbuh dalam tingkat yang lebih cepat daripada sistem yang diatur. Hal ini memunculkan praktek pemindahan portofolio antarlembaga yang kurang transparan.

Demikian, kombinasi dari sebuah struktur yang cacat, kebijakan yang terlalu ambisius dan pengambilan keputusan yang lemah menjadikan posisi Corposol/Finansol semakin buruk. Portofolio pinjaman mengalami kemunduran; metodologi kredit mengalami kelemahan; dan baik ACCION maupun Pengawas Perbankan mendapatkan gambaran situasi yang jelas.

Perubahan Haluan

Meskipun ACCION dan direktur-direktur luar lain merasakan masalah ini, mereka merasa kesulitan untuk menganalisis dan mengatasi persoalan-persoalan ini secara efektif. Dengan proyek-proyek barunya dan pelaporan terlambat pada mereka, pergeseran aset antara dua lembaga, dan menjawab kritik bahwa mereka sedang mencoba menangani masalah, Corposol mampu menunda kaji ulang efektif operasionalnya. Sebagai tambahan, audit yang terpercaya oleh enam perusahaan akuntan besar mendukung kasus ini.

Pada bulan Mei 1995, setelah delapan bulan penundaan, ACCION menang atas Corposol untuk melakukan sebuah evaluasi CAMEL atas keseluruhan operasional peminjaman mikro. Hasilnya, dilaporkan pada bulan Juli, mengidentifikasi kecenderungan-kecenderungan yang mengkhawatirkan, tetapi karena CAMEL dibatasi sampai 31 Desember 1994, ia tidak mampu menangkap hal yang benar-benar paling penting yang menyebabkan kemunduran. Bagaimanapun, CAMEL adalah alat dalam menyambungkan secara efektif perhatian-perhatian direktur luar dan meluncurkan gerakan untuk berubah. Setelah presiden Finansol pensiun pada bulan September 1995, penaksiran terbuka terhadap lembaga dilakukan.

Pada Oktober 1995, Finansol memperoleh jasa-jasa dari konsultan perbankan terkemuka untuk menganalisis operasinya dan merancang rencana perbaikan. Rencana mengubah haluan terletak pada keuntungan yang tepat dan tidak mengenal kompromi untuk basis. Finansol memperoleh kembali kendali atas portofolio pinjamannya dengan mengakhiri penawaran produk baru, kembali kepada model pinjaman dasar, menekankan kembali perjanjian-perjanjian dengan Corposol dan mengambil tanggungjawab manajemen untuk staf ekstensi kredit. Pada Maret 1996, seorang bankir dengan pengalaman ekstensif lokal dan internasional direkrut sebagai Presiden baru Finansol.

Masalah telah didiagnosis dengan tepat, manajemen berkompetensi tinggi mengambil langkah-langkah perbaikan, dan portofolio yang terkena, meskipun jelas-jelas lebih buruk daripada masa lalu, tidak lagi berada dalam tahap bencana.

Pelajaran-pelajaran yang Diperoleh

Sejumlah pelajaran penting muncul dari peristiwa ini. Pertama, hubungan lembaga antara ACCION dan Corposol/Finansol harus mendapat perhatian. Pada umumnya, ACCION memiliki lembaga yang didirikan bersama dalam jaringannya dengan rekan lokal yang diambil dari pimpinan sektor bisnis swasta. Sementara ACCION bekerja dengan keras untuk mendirikan operasional keuangan mikro baru, ACCION tidak melibatkan dirinya



sendiri secara langsung ke dalam Badan dengan tujuan untuk mendorong keterlibatan dan rasa memiliki dari rekanan lokalnya. ACCION percaya bahwa pengembangan akar ini adalah bumbu dasar dalam keberhasilan jaringan untuk mencapai keswadayaan dan keseimbangan. Sebagai hasilnya, dalam kasus di Kolombia, ACCION berada dalam Badan Finansol sebagai investor, tetapi tidak pada Badan Corporsol. Demikian, hanya ada sedikit kesempatan untuk mempengaruhi diversifikasi Corporsol dalam aktivitas-aktivitas yang tidak teruji.

Hal ini memperburuk persoalan tata-kelola yang muncul dari LSM sebagai pemilik saham mayor pada sebuah lembaga keuangan mikro. Masalah tersebut mungkin diatasi, meskipun demikian sebuah LSM induk menjadi sebuah pihak berkuasa yang tidak memiliki standar kinerja ekonomi dan kebijakan fiskal yang sama yang mungkin diharapkan dalam sektor bisnis.

Karena misinya yang mungkin, dalam kasus terbaik, LSM induk harus mengawal itu dengan sadar, dalam menghadapi cabang keuangan mikro yang formal, ia menentukan standar-standar fiskal yang sesuai dengan sektor keuangan, bahkan jika hal ini tidak dapat diaplikasikan untuk aktivitas-aktivitas lain. Dalam kasus terburuk, kurangnya pemilik saham dalam LSM induk dapat ditafsirkan sebagai ketidakacuhan pada kinerja ekonomi yang mempengaruhi operasional LKM. Sayangnya, untuk kasus di Kolombia, dalam pencapaian tujuannya sendiri dan untuk memaksimalkan pendapatannya sendiri untuk menutupi defisit baru, Corporsol mendorong ekspansi pelayanan dan ledakan nasabah di Finansol.

Kurangnya otonomi manajemen di Finansol memperburuk situasi ini. Tetapi meskipun telah ada keinginan untuk melawan inisiatif Corporsol, hubungan struktural antar keduanya akan membuatnya sulit untuk ditengahi. Satu akibat langsung dari cacat struktural adalah distorsi dramatis dalam metodologi peminjaman. Di bawah tekanan dari Corporsol untuk meningkatkan jumlah nasabah, petugas bagian kredit memungkinkan pinjaman yang lebih besar untuk jangka waktu yang lebih lama, tanpa sejarah pengalaman kredit dari peminjaman bertahap. Bahkan lebih buruknya, manajemen memungkinkan pinjaman untuk didanai ulang untuk menghindari persyaratan persediaan, hal ini mengatasi masalah jangka-pendek, tetapi menciptakan kondisi untuk krisis di masa yang akan datang. Masalah- masalah ini menekankan fakta bahwa LKM tidak dapat mengurangi standar di bawah tekanan untuk tumbuh.

Kecenderungan pentingnya CAMEL dalam mengerahkan Badan Finansol, terlihat jelas bahwa pengajuan review analitis seperti itu pada beberapa bulan sebelumnya mungkin akan membuat perbedaan yang signifikan. Hal ini menggarisbawahi kesimpulan bahwa instrumen kendali kualitas yang efektif, diterapkan dalam basis yang teratur, adalah salah satu pengawal keamanan terbaik melawan perusakan lembaga jenis ini. Sebagai tambahan, pentingnya review terspesialisasi seperti itu untuk mendongkrak kesadaran bahwa baik audit eksternal oleh perusahaan akunting prestisius, ataupun pengawasan oleh pengatur perbankan (dalam kasus audit yang salah) atau cukup awal (dalam kasus Pengawas Bank).

Bacaan yang direkomendasikan:

- ▶ Chen, G. 1997. *The challenge of growth for microfinance institutions: The BancoSol experience*, CGAP Focus Note, di: <http://www.cgap.org>
- ▶ Churchill, C. 1997. *Managing growth: The organizational architecture of microfinance institutions*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Rodrigues, H. T.; Morente, T. 2005. *Expansion strategies in microfinance*, Women's World Banking Focus Note, di: <http://www.swwb.org>
- ▶ Steege, J. 1998. *The rise and fall of Corporsol: Lessons learned from the challenges of managing growth*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).



V | Ke Arah Efisiensi dan Produktivitas yang Lebih Tinggi

18 Memahami Efisiensi dan Produktivitas308

- 18.1 Apakah Efisiensi dan Produktivitas? 308
- 18.2 Bagaimana Menemukanali Inefisiensi?..... 311
- 18.3 Apakah Sebab inefisiensi? 313
- 18.5 Bagaimana Efisiensi dan Produktivitas bisa Ditingkatkan?315.

19 Insentif Kinerja318

- 19.1 Imbalan Nonkeuangan untuk Memotivasi Kinerja..... 318
- 19.2 Pengantar Insentif Keuangan321
- 19.3 Tipologi Skema Insentif Keuangan..... 322
- 19.4 Insentif untuk Kelompok Kerja yang Berbeda324
- 19.5 Isu Kunci Desain Skema Insentif Keuangan..... 326

20 Teknologi Baru331

- 20.1 Apa Teknologi Baru yang Relevan bagi LKM?..... 331
- 20.2 Kelebihan dari Teknologi Baru 343
- 20.3 Kelemahan dari Teknologi Baru 344
- 20.4 Bagaimana Membuat Teknologi Baru Bekerja bagi LKM..... 346

21 Mengelola Perubahan.....351

- 21.1 Empat Pendekatan Umum terhadap Perubahan Usaha 351
- 21.2 Memilih Pendekatan yang Tepat..... 355
- 21.3 Tantangan Perubahan..... 357
- 21.4 Proses 8-Langkah untuk Mengelola Perubahan Organisasi 360
- 21.5 Menangani Resistensi..... 365
- Studi Kasus: Perekayasaan Ulang BancoSol 368

22 Penetapan Biaya dan Harga.....372

- 22.1. Biaya dan Kelestarian 372
- 22.2. Pendekatan Penetapan Biaya Produk.....374
- 22.3. Penetapan Harga Produk 381
- 22.4. Kesimpulan..... 386

23 Rencana, Anggaran dan Laporan.....388

- 23.1. Jenis Perencanaan 388
- 23.2. Gaya Perencanaan 392
- 23.3. Dua Pendekatan Anggaran..... 393
- 23.4. Menggunakan Rencana, Anggaran dan Laporan untuk
Meningkatkan Kinerja..... 398
- 23.5. Menetapkan Apa yang Dipantau 402
- 23.6. Menganalisis Peningkatan Kinerja 408
- 23.7. Kesimpulan

24 Mengelola Kinerja414

- 24.1. Melaksanakan Tugas Manajer..... 414
- 24.2. Menghadapi Tantangan 423



18 | Memahami Efisiensi dan Produktivitas

Kumpulan modul terakhir dari buku pedoman ini berfokus pada dua isu penting bagi manajer yang ingin memberdayakan keuangan mikro: efisiensi kerja dan produktivitas. Dalam pencarian menuju perbaikan kinerja, tidak ada isu yang lebih penting daripada kedua hal tersebut.

Peningkatan efisiensi dan produktivitas memungkinkan LKM untuk mencapai kedua tujuan, sosial dan komersial. Memang, LKM yang meningkatkan efisiensi atau produktivitas dapat memperbaiki enam tingkat jangkauan pelayanan yang manapun. Dengan mengerjakan lebih banyak dengan sedikit (sumber daya), mereka menciptakan “tabungan sumberdaya” yang dapat digunakan untuk menjangkau nasabah yang miskin di masyarakat yang terisolir, menyediakan pelayanan tambahan, mengurangi biaya pelayanan yang sudah ada, dan/atau memperbaiki keswadayaan institusional. LKM juga menempatkan mereka pada posisi yang lebih baik untuk tumbuh – lebih mampu mengungkit sumberdaya yang langka, mengakses modal, mematuhi peraturan dan berada di depan dalam persaingan.

Untuk memperkenalkan konsep efisiensi dan produktivitas, dan memberikan latar belakang bagi isu yang dibahas dalam sisa manual, modul ini menjawab lima pertanyaan:

- 1 Apakah efisiensi dan produktivitas itu?
- 2 Bagaimana dapat mengenali inefisiensi?
- 3 Apakah penyebab inefisiensi?
- 4 Bagaimana efisiensi dan produktivitas dapat ditingkatkan?

18.1 Apakah Efisiensi dan Produktivitas?

Efisiensi adalah suatu ukuran seberapa baiknya suatu lembaga menggunakan sumberdaya yang tersedia (input) untuk memaksimalkan hasil (output), atau sebagaimana dinyatakan Brand (2000), untuk “*memperoleh lebih banyak barang dengan uang anda*”. Dalam keuangan mikro, dua input utama adalah sumberdaya manusia dan sumberdaya finansial, yang kemudian digunakan untuk mencapai output tertentu, seperti jumlah dan nilai pinjaman, jumlah penabung dan, paling penting, pendapatan. Dalam modul ini, efisiensi mengacu pada penggunaan sumberdaya finansial sedangkan produktivitas mengacu pada sumberdaya manusia.

Efisiensi dan produktivitas diukur menggunakan berbagai rasio output (pembilang) per input (penyebut), dirangkum pada Tabel 18.1. Dalam menghitung **rasio efisiensi**, penyebut yang paling sering digunakan adalah (1) portofolio pinjaman bruto, (2) aset produktif, dan (3) aset total rata-rata. Sebagian besar LKM menggunakan portofolio pinjaman bruto rata-rata karena mereka menghitung rasio lain menggunakan penyebut yang sama. Namun demikian, terdapat alasan yang kuat bagi penggunaan aset produktif. Aset produktif termasuk portofolio pinjaman neto dan investasi, aset nonproduktif termasuk bangunan, peralatan, dll., yang merupakan standar bagi industri perbankan, atau total aset rata-rata, yang paling mudah diukur di antara ketiganya.

¹¹ Aset produktif termasuk portofolio pinjaman neto dan investasi, aset nonproduktif termasuk bangunan, peralatan, dll.

Modul ini diadopsi dari sumber berikut:

- MicroBanking Bulletin, No. 4 (2000), terutama artikel oleh Brand, “More Bang for the Buck: Improving Efficiency”, Farrington, “Efficiency in Microfinance Institutions” dan Christen, “Bulletin Highlights”.
- SEEP Network and CGAP (2003).

Aset total rata-rata merupakan penyebut yang paling sesuai bagi perantara finansial — LKM yang mengelola tabungan dan juga pinjaman — karena mereka memiliki banyak biaya yang berhubungan dengan kegiatan tabungan mereka. Jika seseorang melihat pada semua biaya mereka relatif terhadap portofolio pinjaman, lembaga perantara keuangan berada pada posisi lemah dibandingkan dengan organisasi yang hanya meminjamkan uang.

Meskipun demikian, sebuah LKM harus konsisten dalam penggunaan penyebutnya. Untuk menyederhanakan penyajian, portofolio pinjaman bruto digunakan di bawah ini; namun, tanda bintang (*) pada penyebut dari beberapa rasio menunjukkan bahwa aset total rata-rata dapat digunakan.

Untuk **rasio produktivitas**, LKM juga harus memutuskan jika mereka ingin menggunakan jumlah personalia atau jumlah petugas kredit sebagai penyebutnya. Tujuan dari mempertimbangkan petugas kredit sebagai kategori terpisah adalah mereka biasanya terlibat secara langsung dalam tugas-tugas menghasilkan penerimaan (mis., membuat dan menagih pinjaman), sedangkan personel yang lain tidak. Namun, penggunaan keseluruhan personel dalam perhitungan produktivitas menunjukkan bahwa petugas kredit tidak dapat mengerjakan tugas mereka tanpa dukungan pegawai lainnya. Oleh karena variasi yang signifikan dalam metode pemberian pinjaman, jumlah pinjaman per total personel merupakan perbandingan antar institusi yang lebih efektif.

Jika menggunakan rasio ini, atau rasio apapun dalam hal ini, penting bahwa pembilang dan penyebut berasal dari periode waktu yang sama. Data sumber merefleksikan suatu persediaan atau aliran. Data **persediaan** berasal dari *satu titik pada suatu waktu*, misalnya “pada akhir bulan” atau “pada akhir tahun anggaran”. Data **aliran** berasal dari sebuah *periode waktu*, misalnya “satu triwulan” atau “tahun 2004”. Sehingga, rasio yang melibatkan data aliran menggunakan rata-rata periode pada penyebut.

18.2 Bagaimana inefisiensi dapat ditemukan?

Jika sebuah LKM dapat mengukur efisiensi dan produktivitasnya, dia dapat merancang strategi untuk memperbaiki kinerjanya. Namun bagaimana LKM dapat menentukan harus mulai dari mana? Bagaimana dia dapat menemukan di bagian mana yang relatif inefisien atau tidak produktif, atau di mana perbaikan paling perlu dilakukan?

Satu cara adalah membagi rasio biaya operasi ke dalam bagian komponennya, misalnya untuk melihat bagian dari biaya yang berbeda terhadap rasio keseluruhan. Berapa besar biaya yang berasal dari kerugian pinjaman, dari biaya dana, dari gaji dan tunjangan, dan dari biaya administratif? Namun demikian, meskipun memperhitungkan biaya komponen, tetap sukar untuk mengetahui apakah hasilnya baik atau buruk.



Ukuran	Rasio	Uraian
1. Rasio Biaya Operasi ^{§§§}	$\frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Rata-rata portofolio pinjaman bruto}^*}$	Termasuk semua biaya administratif dan personel, dan merupakan indikator efisiensi yang paling umum digunakan. Harus berhati-hati jika menggunakan rasio ini untuk membandingkan LKM karena lembaga yang memberikan pinjaman yang lebih kecil akan kurang menguntungkan dibandingkan lembaga lain, meskipun mereka melayani target pasar secara efisien. LKM yang menawarkan tabungan dan jasa lain akan kurang menguntungkan dibandingkan dengan organisasi yang hanya menawarkan kredit. Jika portofolio pinjaman burto digunakan sebagai penyebut, maka aset total rata-rata adalah penyebut yang lebih tepat untuk lembaga perantara keuangan.
2. Biaya per peminjam atau nasabah	$\frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Jumlah rata-rata peminjam aktif}}$ $\frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Jumlah rata-rata nasabah}}$	Memberikan ukuran efisiensi yang bermakna bagi suatu LKM, memungkinkan LKM menentukan biaya rata-rata mempertahankan seorang peminjam atau nasabah aktif. LKM dapat memilih untuk mengganti jumlah pinjaman aktif sebagai penyebut untuk mengetahui biaya per saldo pinjaman aktif. Hal ini juga berguna untuk membandingkan biaya operasi dengan PNB per kapita untuk menilai efisiensi LKM dalam konteks lokal. Oleh karena indikator ini menghitung nasabah dan bukannya nilai, kelebihanannya adalah tidak merugikan LKM yang menawarkan rekening pinjaman dan tabungan yang lebih kecil.
3. Produktivitas Staf	$\frac{\text{Jumlah peminjam aktif}}{\text{Jumlah petugas kredit}}$ $\frac{\text{Jumlah peminjam aktif}}{\text{Jumlah personel}}$ $\frac{\text{Jumlah nasabah aktif}}{\text{Jumlah personel}}$	Mengukur beban rata-rata dari masing-masing petugas kredit. Ini adalah rasio yang umum, tetapi sukar dibandingkan lintas LKM karena perbedaan dalam definisi petugas kredit mereka, dan karena beban kerja bagi jenis pinjaman yang berbeda bervariasi secara nyata. Mengukur produktivitas sumberdaya manusia LKM dalam mengelola nasabah yang memiliki saldo pinjaman dan yang menyumbang pada penerimaan finansial LKM. Sebagai alternatif, LKM dapat menghitung produktivitas keseluruhan personel LKM dalam

^{§§§} Rasio biaya dapat diciptakan untuk hampir setiap akun biaya dalam laporan pendapatan. Tujuannya adalah agar LKM atau analis dapat melacak pertumbuhan atau penurunan biaya tertentu dari waktu ke waktu atau lintas kelompok.

Rasio adalah pesan yang harus dimaknai. Untuk memaknai pesan, seseorang harus membandingkan hasil dari organisasi Anda saat ini dengan sesuatu yang lain, sebuah tolok ukur, untuk mengetahui apakah kinerja Anda secara relatif lebih baik atau lebih buruk. Ada dua tolok ukur umum untuk memaknai rasio-rasio ini, dan LKM harus menggunakan kedua pendekatan. Yang pertama adalah **analisis tren**, membandingkan kinerja LKM (atau cabang atau petugas kredit) selama periode sekarang terhadap kinerja periode sebelumnya dan terhadap proyeksi.

Pendekatan kedua, **pembandingan dengan kelompok usaha sejenis (benchmarking)**, membandingkan kinerja LKM dengan organisasi serupa. Analisis Tren menunjukkan apakah sebuah organisasi membaik atau tidak, sedangkan *benchmarking* menunjukkan bagaimana LKM dibandingkan dengan sejawatnya. Melalui pengukuran, sebuah LKM dapat membandingkan kinerjanya terhadap:

- pesaingnya;
- LKM lain dengan karakteristik yang sama;
- standar rata-rata bagi lembaga yang berkelanjutan; dan/atau
- LKM terkemuka secara internasional.

Sumber daya terbaik bagi data pengukur adalah Microfinance Information Exchange (lebih dikenal sebagai The MIX) di www.themix.org. MIX mengelola *MicroBanking Bulletin*, sebuah publikasi tengah tahunan yang mengatur informasi kinerja dari LKM terkemuka kepada kelompok sejawat, berdasarkan ukuran, daerah dan target pasar mereka. Agar perbandingan antar LKM menjadi bermakna, perlu untuk membandingkan apel dengan apel. Oleh karena itu analisis keuangan MIX's membakukan rekening dan melakukan penyesuaian terhadap data untuk melihat biaya keseluruhan bagi LKM yang disubsidi atau memiliki akses terhadap modal di bawah tingkat bunga pasar. Jika membandingkan rasio kinerja terhadap ukuran MIX, manajer harus memastikan bahwa mereka mengartikan syarat dan menghitung rasio dengan cara yang sama. Untuk LKM yang memasukkan data, analisis MIX akan mengirimkan kembali laporan mengukur yang membandingkan hasil yang disesuaikan dari LKM tersebut dengan seluruh sampel institusi yang berperanserta dan kepada suatu kelompok sejawat dari institusi yang sama berdasarkan wilayah, ukuran dan pasar sasaran.

Pengukuran juga umum digunakan antar LKM, membandingkan kinerja antarcabang. Ketika melakukan ini, pengaturan kelompok satuan yang sama harus dipertimbangkan (jika LKM memiliki cukup kantor cabang), karena tidaklah tepat untuk membandingkan efisiensi antara, misalnya, cabang perkotaan dan pedesaan, atau cabang baru dan yang sudah mapan.

Alasan dari memiliki begitu banyak rasio efisiensi dan produktivitas adalah bahwa masing-masing rasio hanya memberikan sebagian dari pesan (lihat Kotak 18.1). Misalnya, rasio biaya operasi adalah ukuran efisiensi yang paling umum, tetapi ukuran ini memiliki bias terhadap LKM yang memiliki pinjaman besar karena dia menggunakan portofolio pinjaman rata-rata sebagai penyebut – organisasi dengan pinjaman yang lebih besar akan memiliki penyebut yang lebih besar, dan akibatnya rasio efisiensi juga lebih rendah (yang berarti lebih efisien). Jika sebuah LKM secara khusus memberikan perhatian pada melayani nasabah yang miskin, maka dia sebaiknya melihat pada rasio pengeluaran dengan kombinasi pada biaya per peminjam, yang tidak memiliki bias terhadap pinjaman yang kecil.



18.3 Apakah penyebab Inefisiensi?

Bagian ini secara ringkas mempertimbangkan dua cara berfikir mengenai sebab-sebab inefisiensi. Bagian pertama melihat pada isu dari perspektif sejarah di berbagai industri, sedangkan bagian kedua mempertimbangkan sebab operasional dari inefisiensi pada tingkat lembaga.

Penyebab Inefisiensi dalam Industri

Akar Industri. Keuangan mikro lahir dalam suatu pengembangan bukan dalam suatu konteks komersial. Akibatnya, tujuan utama bagi banyak LKM adalah untuk melayani sebanyak mungkin kaum miskin, bukan untuk mengendalikan biaya atau memaksimalkan produktivitas. Memang, pertanyaan pertama yang ditanyakan sebagian besar pelaku satu sama lain adalah: “Berapa banyak peminjam yang Anda miliki?” bukannya “Berapa rasio efisiensi Anda?” atau bahkan “Berapa imbal hasil aset Anda?” Bagi LKM yang belum berfokus pada pengendalian biaya, inefisiensi dan pemborosan seperti ini menjadi melekat pada organisasi. Perilaku dan budaya yang berbeda dibutuhkan untuk memperbaiki efisiensi.

Ketergantungan kepada Donor. Banyak LKM berawal sebagai proyek donor, yang berarti mereka mewarisi suatu struktur biaya yang cembung yang sukar untuk dikurangi. Sebagaimana Farrington (2000) nyatakan, ketergantungan memiliki dua efek. Pertama, LKM yang berbiaya tinggi menghindari sumber dana komersial karena adanya biaya tambahan dari dana pinjaman. Kedua, ketergantungan donor melahirkan inefisiensi, jaminan pendanaan tidak perlu menjadikan LKM mereka sasaran penyelidikan efisiensi yang menyakitkan.

Skala Ekonomi. Banyak LKM kecil yang melayani terlalu sedikit nasabah untuk beroperasi secara efisien. Bagaimanapun seseorang harus mengenali bahwa skala ekonomi bukanlah sebuah obat manjur untuk semua masalah. Pertumbuhan dapat menghasilkan penghematan biaya bagi LKM muda seiring mereka membangun dasar nasabah mereka. Namun setelah mereka mencapai ukuran tertentu, peningkatan efisiensi menjadi berkurang secara drastis – Analisis Brand (2000) menunjukkan bahwa perolehan efisiensi menurun dengan tajam ketika LKM telah memiliki sekitar 12,000 nasabah; Farrington (2000) mengestimasi bahwa titik potongnya adalah portofolio pinjaman sebesar US\$ 4 juta. Dengan kata lain, LKM besar dengan struktur biaya tinggi tidak akan menyelesaikan masalah efisiensinya melalui pertumbuhan.

Kotak 18.1 Metodologi Pemberian Pinjaman dan Efisiensi

Bagaimana dengan metodologi pemberian pinjaman? Apakah peminjaman kelompok menghasilkan biaya operasi yang lebih efisien daripada peminjaman individu? Menurut Farrington (2000), MicroRate menemukan tidak ada indikasi demikian. Melihat pada tiga perusahaan paling efisien pada database MicroRate’s mengungkapkan suatu kombinasi: FUCAC (Uruguay) melakukan pinjaman individu; Genesis (Guatemala) melakukan peminjaman solidaritas, individu dan model bank desa; BancoSol (Bolivia) meminjamkan terutama pada kelompok. Kenyataannya, banyak petugas kredit menganggap biaya membentuk dan mempertahankan kelompok peminjam agak tinggi. Berbagai faktor yang mempengaruhi efisiensi membuat generalisasi jadi tidak penting.

	Rasio Total Biaya	Rasio Biaya Finansial	Rasio Biaya Cadangan Penghapusan Kredit Macet	Rasio Biaya Operasi	Rata-rata gaji/GNI per kapita ^{\$\$\$}	Biaya per pinjaman	Pinjaman per anggota staf	Rasio alokasi personalia	Rata-rata Saldo Pinjaman per peminjam/GNI per kapita
Unit Tahun	% 2003	% 2003	% 2003	% 2003	X 2003	US\$ 2003	nb 2003	% 2003	% 2003
Semua LKM	26.2	5.4	1.2	16.4	5.3	82	102	53.2	45.1
Individual (n=74)	22.5	6.8	1.7	12.5	4.8	148	83	45.7	67.2
Individual/Solidaritas (n=96)	23.4	4.7	1.0	16.6	5.7	93	94	56.7	41.9
Solidaritas (n=35)	31.4	6.2	1.1	20.3	6.0	24	167	61.2	27.1
Bank Desa (n=26)	40.1	5.2	1.2	33.3	5.5	60	148	57.5	16.5

Lingkungan yang tidak kompetitif. Banyak program yang berjalan dalam kondisi seperti monopoli yang terdapat sedikit tekanan untuk memperbaiki efisiensi. Tanpa kompetisi, organisasi ini tidak perlu khawatir akan pengendalian biaya karena mereka dapat menutupi — secara harfiah dan secara kiasan — inefisiensi mereka dengan tingkat bunga yang tinggi.

Pengendalian Risiko Kredit yang Berlebihan. Banyak masalah efisiensi berasal dari kekakuan metodologis. Beberapa LKM berkompensasi berlebihan karena fakta bahwa mereka menawarkan pinjaman yang tidak aman kepada orang-orang tanpa riwayat kredit dengan berlindung pada pengendalian risiko kredit yang berlebihan. Pendekatan menghindari risiko ini meliputi penekanan pada data permohonan kredit yang rinci, verifikasi penggunaan pinjaman dan manajemen tunggakan yang ketat — yang semuanya meningkatkan biaya untuk meminimumkan risiko. Namun beberapa LKM telah menganalisis apakah semua elemen ini perlu dan dimana efisiensi dapat ditingkatkan tanpa mengorbankan kualitas portofolio.

Inefisiensi Operasional

Dalam setiap lembaga, penyebab inefisiensi beragam. Namun, melalui diskusi tukar-gagasan dengan manajer keuangan mikro di seluruh dunia, beberapa penjelasan umum muncul:

- **Masalah Staf:** Beberapa manajer cepat menunjuk pada staf yang malas atau tidak termotivasi yang membuang waktu membaca surat kabar, kurang inisiatif untuk menemukan sesuatu yang produktif untuk dikerjakan selama masa tenang dan melakukan terlalu banyak kesalahan dengan dokumentasi mereka sehingga segala sesuatunya perlu dilakukan dua kali lebih lama dari seharusnya. Keterampilan yang inefisien dan pergantian staf yang tinggi merupakan masalah staf lainnya yang mengurangi efisiensi.
- **Alur kerja dan kemacetan komunikasi:** Sering terjadi sesuatu membutuhkan waktu terlalu lama karena orang yang harus memutuskan atau yang harus menyetujui suatu permintaan sedang pergi mengikuti pelatihan atau konferensi, dan tidak ada orang yang diberikan otoritas untuk menunaikan tugas-tugas tersebut sementara waktu. Kemacetan juga terjadi jika proses alur kerja tidak dirancang untuk mengakomodasikan terlalu



banyaknya permohonan atau penerimaan yang datang bersamaan. Kendala komunikasi juga menciptakan inefisiensi, terutama jika karyawan tidak memiliki informasi yang cukup dan benar untuk membuat keputusan.

- **Pekerjaan tulis menulis:** Meskipun keuangan mikro seharusnya memiliki permohonan pinjaman yang sederhana dan kebutuhan dokumentasi yang minimum, jarang dijumpai seorang karyawan atau seorang manajer yang tidak mengeluh tentang terlalu banyaknya pekerjaan tulis menulis. Semakin tinggi jenjang, semakin banyak yang harus ditandatangani.
- **Kurangnya investasi:** Jika LKM tidak memiliki dana yang cukup untuk membuat investasi alat-alat pekerjaan di awal, seperti komputer atau sepeda motor, karyawan menghabiskan waktu berjam-jam untuk perhitungan manual atau menunggu bus. Investasi yang inefisien dalam pelatihan staf juga sering merupakan masalah yang nyata.
- **Tunggakan:** Meskipun tidak berlaku umum, LKM dengan masalah tunggakan menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengejar peminjam yang nakal (atau demikian mereka katakan) dan tidak cukup waktu membukukan pinjaman baru.
- **Berhentinya nasabah:** Penyebab utama dari inefisiensi pada banyak organisasi adalah staf lapangan harus mengganti nasabah yang keluar. Meskipun tidak ada ukuran untuk rasio desersi (atau retensi), jika suatu LKM harus mengganti 30 atau 40 persen nasabahnya setiap tahun, LKM tersebut akan sukar untuk menjadi efisien.
- **Perencanaan yang buruk:** Kurangnya perencanaan menciptakan inefisiensi pada banyak lapisan dalam suatu LKM: petugas kredit yang tidak merencanakan kunjungan lapangannya agar mereka dapat menjumpai sebanyak mungkin nasabah dalam waktu sesingkat mungkin; manajer cabang yang mendapat panggilan untuk rapat di kantor pusat pada saat-saat terakhir dan tidak punya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tulis menulisnya yang sangat banyak atau melimpahkan kewenangan; manajer keuangan yang tidak menduga begitu banyaknya permintaan pinjaman bulan ini, dan karena dia tidak dapat menemukan cukup dana untuk memenuhi permintaan pencairan, staf lapangan harus menghabiskan berjam-jam menenangkan pemohon pinjaman yang tidak puas karena harus menunggu uang mereka sampai bulan depan.

18.4 Bagaimana Efisiensi dan Produktivitas dapat ditingkatkan?

Setelah menemukan penyebab khusus dari inefisiensi, manajer harus menemukan cara untuk memperbaiki keadaan. Beberapa strategi efisiensi yang telah dibahas pada manual ini, antara lain:

Rancangan Produk. Produk khusus bagi peminjam dengan risiko rendah dapat mengimbangi kinerja pembayaran kembali dan secara simultan mengurangi biaya administratif. Beberapa LKM menawarkan nasabah terbaik mereka perpanjangan kredit otomatis sehingga tidak memerlukan evaluasi yang mahal dan memakan waktu. Pinjaman paralel, biasanya musiman, memungkinkan nasabah dengan sejarah kredit yang baik dan kapasitas pembayaran kembali yang cukup untuk memperoleh tambahan modal kerja jangka pendek. Jangka waktu pinjaman yang lebih panjang dan cicilan pelunasan yang lebih jarang dapat juga memperbaiki inefisiensi selama tidak mempengaruhi kualitas portofolio.

Kesetiaan Nasabah. Peminjam yang berulang dipandang lebih murah daripada peminjam

baru, dan mereka juga kurang berisiko. Upaya untuk mempromosikan kesetiaan nasabah kemungkinan akan memberikan imbalan yang nyata pada produktivitas dan efisiensi yang meningkat.

Budaya lembaga. Kemampuan organisasi untuk memotivasi staf untuk mencapai tingkat produktivitas yang luar biasa tergantung sebagian pada budaya lembaga. Jika staf merasa bahwa upaya mereka menyumbang pada sesuatu yang lebih baik, jika upaya mereka dihargai dan diakui, mereka kemungkinan akan lebih produktif. Dengan cara yang sama, budaya lembaga dapat digunakan untuk meningkatkan inefisiensi, mempromosikan pengendalian biaya dan mendukung perbaikan yang berkelanjutan.

Manajemen Sumberdaya Manusia. Dengan merekrut staf yang tepat dan memberikan pelatihan yang sesuai, kesempatan pengembangan profesional, kompensasi dan insentif, LKM dapat mendorong dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, dan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang membuat lembaga mereka lebih efisien. Anggota staf yang memahami tujuan lembaga mereka, dan yang mengaitkan keberhasilan mereka sendiri dengan keberhasilan lembaga, berminat dalam membantu LKM mereka untuk mencapai tujuannya secepat dan seefisien mungkin.

Struktur Organisasi. Struktur tanggung jawab pekerjaan seharusnya juga menyumbang pada efisiensi. Sebagai contoh, beberapa LKM memiliki administrator pinjaman yang mengelola portofolio nasabah yang baik; petugas pinjaman khusus ini dapat menangani pinjaman berjumlah besar. Selain itu, alokasi tanggung jawab menurut geografis bagi petugas kredit dapat mengurangi waktu transit, meningkatkan pemantauan portofolio dan meningkatkan keakraban karyawan dengan pasar..

Sisa manual ini mencakup lima tambahan cara meningkatkan efisiensi dan produktivitas:

Insentif Kinerja (Modul 19). Skema insentif staf yang dirancang dengan baik merupakan persyaratan untuk meningkatkan produktivitas LKM. Dalam merancang insentif kinerja, perlu untuk mempertimbangkan penghargaan finansial dan nonfinansial, sekaligus mempertimbangkan insentif yang berbeda untuk lapisan yang berbeda dalam suatu hirarki LKM.

Teknologi Baru (Modul 20). LKM dapat juga menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar melalui otomatisasi, akses yang lebih baik terhadap informasi dan teknologi baru lainnya. Modul ini melihat pada sumbangan efisiensi potensial dari *personal digital assistants (PDAs)*, kartu smart, ATM, alat pencatat penjualan (*point-of-sale devices*), bank berpindah (*mobile banking*), *biometrics* dan pemberian peringkat kredit (*credit scoring*).

Mengelola Perubahan (Modul 21). Bagi LKM yang akan memperbaiki kinerjanya, perubahan tidak terelakkan. Sesuatu tentang cara bertindak di masa lalu harus berubah untuk menghasilkan efisiensi atau produktivitas yang lebih besar di masa depan. Meskipun tidak semua perubahan berhasil, dan penyesuaian yang diperlukan acapkali sulit dilakukan. Modul ini mengeksplorasi strategi untuk mendekati, mengarahkan dan memfasilitasi perubahan yang produktif.

Penetapan Biaya dan Penetapan Harga (Modul 22). Bagian mendasar dari pengendalian harga adalah mengetahui di mana biaya berada. Modul penetapan biaya dan penetapan harga mencakup beberapa cara LKM dapat mengalokasikan dan menganalisis struktur



biayanya untuk menemukan tempat efisiensi lebih besar dapat ditingkatkan.

Rencana, Anggaran, dan Laporan (Modul 23). Manajer dapat menggunakan proses perencanaan, penganggaran dan pelaporan untuk menemukan inefisiensi, juga strategi untuk memperbaiki kinerja. Modul ini menjelaskan bagaimana rencana, anggaran dan laporan memberikan alat untuk menentukan dan mengkomunikasikan tujuan kinerja dan kemudian melacak kinerja untuk memastikan tujuan-tujuan tersebut benar-benar dicapai.

Pesan Utama

Untuk mencapai tujuan jangkauan pelayanan — untuk menyeimbangkan jangkauan pelayanan dan kelestarian — LKM harus menemukan cara untuk bertindak lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit.

1. Gunakan berbagai rasio ketika menganalisis efisiensi dan produktivitas.
2. Untuk memaknai rasio secara efektif, seseorang harus membandingkan apel dengan apel.

Bacaan yang dianjurkan:

- Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Brand, M. 2000. “More bang for the buck: Improving efficiency”, in *MicroBanking Bulletin*, No. 4.
- Christen, R. P. 2000. “Bulletin Highlights”, dalam *MicroBanking Bulletin*, No. 4.
- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP).; Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). 2003. *Microfinance consensus guidelines: Definitions of selected financial terms, ratios and adjustments for microfinance*, di: <http://www.microfinancegateway.org>
- Farrington, T. 2000. “Efficiency in microfinance institutions”, dalam *MicroBanking Bulletin*, No. 4.

19. Insentif Kinerja

Beberapa modul telah menyebutkan pentingnya insentif dalam memotivasi kinerja dan komitmen staf. Karena peranan mereka yang penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi, insentif staf dibahas di sini lebih rinci. Modul ini memperkenalkan berbagai pilihan skema insentif dan menemukannya karakteristik kunci dari rancangan skema yang efektif. Khususnya, modul ini mengangkat lima topik berikut:

- 1 Penghargaan nonkeuangan untuk memotivasi kinerja
- 2 Pengantar insentif keuangan
- 3 Tipologi skema insentif
- 4 Insentif untuk kelompok pekerjaan yang berbeda
- 5 Isu desain kunci bagi skema insentif keuangan

19.1 Penghargaan Nonkeuangan untuk Memotivasi Kinerja

Sebagian besar literatur tentang insentif kinerja melompat langsung ke dalam pembahasan tentang insentif keuangan tanpa menyadari bahwa insentif nonkeuangan dapat memiliki pengaruh yang lebih kuat pada perilaku, sikap dan hasil kerja staf. Orang tidak hanya termotivasi dengan gaji mereka (lihat Kotak 19.1). Para karyawan mungkin juga tertarik terhadap pekerjaan yang menantang, menyumbang pada kebaikan yang lebih banyak, pengakuan, kesempatan untuk mengelola sendiri, kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan lembaga, dan peningkatan profesionalisme.

Kotak 19.1 Dua Perspektif tentang Motivasi

Setiap manusia termotivasi oleh kebutuhan. Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow dan Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg membantu menjelaskan bagaimana kebutuhan-kebutuhan ini memotivasi kita semua.

Hirarki kebutuhan Maslow, pertama kali dipublikasikan secara luas pada tahun 1954, mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam lima kategori atau lapisan, yang di bawah menjadi prioritas dibanding lapisan atas (lihat gambar di sebelah):

- **Fisiologis**– Terdapat kebutuhan biologis dasar seperti udara, air, makanan dan tidur. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi kita mungkin merasa sakit, menderita atau tidak nyaman yang memotivasi kita untuk memperoleh kebutuhan tersebut sesegera mungkin.
- **Keamanan** – Jika kebutuhan fisiologi kita telah teratasi, kita akan lebih memikirkan mencari lingkungan yang aman, stabilitas dan perlindungan.
- **Rasa memiliki** – Jika kita sehat dan aman, kebutuhan akan kepemilikan menjadi lebih kuat. Kita ingin diterima, dibutuhkan dan dicintai oleh keluarga dan sahabat.
- **Penghargaan** – Ada dua tipe kebutuhan pada tingkat ini: kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain (misalnya, status, kemasyhuran, pengakuan, martabat) dan kebutuhan akan hormat diri sendiri (misalnya, keyakinan, kemampuan, prestasi, kebebasan).
- **Aktualisasi diri** – Ini adalah keinginan untuk menjadi apapun yang mungkin, untuk memaksimalkan seseorang.

Maslow menyebut empat lapisan pertama hirarki tersebut sebagai “kebutuhan defisit”, karena Anda merasakan suatu kekurangan jika tidak memilikinya dalam jumlah cukup, tetapi



Anda tidak merasa apa-apa ketika memilikinya – tidak lagi memotivasi. Lapisan terakhir, yang terdiri dari “kebutuhan untuk diakui keberadaan kita” (being needs), berbeda dari yang lainnya karena kebutuhan ini terus terasa dan kemungkinan menjadi lebih kuat dengan kita “beri makan”.

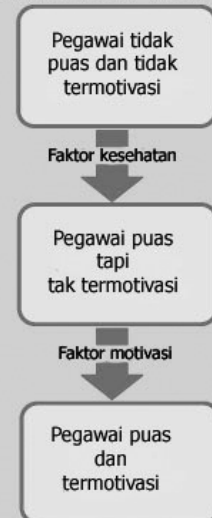
Teori Dua Faktor Frederick Herzberg mirip dengan pengelompokan Maslow tentang deficit needs dan being needs. Herzberg adalah yang pertama menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan hampir senantiasa muncul dari faktor yang berbeda, dan tidak semata-mata reaksi yang berlawanan dari faktor yang sama. Dia menunjukkan bahwa faktor-faktor tertentu benar-benar memotivasi karyawan untuk kinerja yang lebih tinggi (“motivator”), sementara yang lainnya (“hygiene factors”) perlu untuk memastikan karyawan tidak menjadi tidak puas (lihat gambar).

Penelitian Herzberg membuktikan bahwa orang akan bekerja keras untuk mencapai kebutuhan hygiene karena mereka tidak bahagia tanpanya, tetapi sekali terpuaskan pengaruhnya segera hilang – kepuasan bersifat sementara. Faktor hygiene termasuk gaji, kondisi pekerjaan, kualitas pengawasan, keamanan jabatan, status, kebijakan dan administrasi perusahaan, juga hubungan antar pribadi. Motivator sebenarnya ditemukan sebagai faktor yang sama sekali berbeda: prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan perkembangan pribadi.

Hasil kerja Maslow dan Herzberg memiliki implikasi yang penting bagi manajer keuangan mikro. Pertama, mengetahui bahwa karyawan termotivasi oleh serangkaian kebutuhan, manajer dapat merancang insentif yang memuaskan lebih dari sekedar kebutuhan akan uang tunai. Mengenali bahwa kepuasan dan motivasi bukanlah sinonim, mereka dapat menghindari skema rancangan yang menunjuk faktor hygiene saja, karena ini akan memiliki dampak yang terbatas pada kepuasan dan mungkin tidak memotivasi kinerja sama sekali. Dari sudut pandang sumberdaya manusia yang lebih luas, manajer yang menyadari bahwa beberapa kebutuhan mendahului kebutuhan lainnya, berada pada posisi yang lebih baik untuk memahami mengapa karyawan tertentu dapat ketinggalan, dan menemukan cara yang tepat untuk mendukung mereka karena kebutuhan yang berbeda menjadi prioritas pada waktu yang berbeda.



Teori Dua Faktor - Herzberg



Sumber: Diambil dari Boeree, 1998, Chapman, 2005

Sebelumnya perlu dipahami bahwa insentif nonfinansial tidak mesti bebas biaya. Sebagian besar insentif nonfinansial membebankan uang organisasi, tetapi tidak merupakan pembayaran tunai pada karyawan. Penekanan pada insentif nonfinansial menegaskan bahwa bekerja lebih dari sekedar transaksi ekonomi. Insentif nonfinansial juga kemungkinan memberikan LKM lebih banyak sensasi untuk uangnya, dengan kata lain insentif nonfinansial boleh jadi adalah cara yang lebih hemat biaya dalam memotivasi karyawan dan mencapai dampak yang diinginkan, penting bagi LKM yang memiliki anggaran yang ketat.

Pada tingkat yang paling dasar, insentif nonfinansial dapat digunakan untuk mengenali

sumbangan dan nilai karyawan, secara individu atau dalam tim. Sebagai contoh, staf pada cabang yang kinerjanya paling bagus diundang untuk makan siang dengan pimpinan tertinggi (CEO). Pegawai bagian kredit yang berprestasi dapat menerima kupon libur sehari, sertifikat karyawan teladan bulan ini, pengakuan khusus dalam laporan berkala staf, atau liburan akhir pekan untuk berdua – insentif yang secara langsung bermanfaat bagi keluarga karyawan adalah sangat kuat karena insentif itu memberikan ganjaran kepada keluarga atas pengorbanan yang mereka lakukan demi organisasi.

Penghargaan nonfinansial juga digunakan untuk tujuan **pengembangan staf**. Misalnya, proses pelaksanaan review kinerja, penetapan tujuan dan penyediaan umpan balik berkala dalam kemajuan merupakan mekanisme kunci bagi pemberian penghargaan bagi yang berkinerja baik, bukan dengan uang tunai (meskipun bisa juga terjadi) tetapi dengan pujian dan penghargaan. Kesempatan pengembangan staf dapat juga merupakan penghargaan yang efektif, seperti pelatihan dan perpindahan jabatan lateral. Pengayaan pekerjaan dapat menjadi bentuk penghargaan yang lain, misalnya menjadi mentor bagi karyawan baru atau ikut serta dalam satuan tugas. Yang belakangan dapat berguna karena satuan tugas menciptakan mekanisme bagi staf untuk menyumbang pada proses pengambilan keputusan organisasi.

Mekanisme komunikasi sebuah organisasi dapat juga menjadi insentif nonfinansial – atau komunikasi yang agak lemah dapat menjadi disinsentif yang sangat kuat. Laporan berkala karyawan, kebijakan pintu terbuka, rencana bisnis yang transparan dan senior manajer yang dapat diakses semuanya mungkin memotivasi kinerja yang lebih baik. Sistem dukungan staf juga penting, seperti anggota komite ombudsman atau pekerja sosial, dan nomor telpon bebas pulsa untuk resolusi masalah dan dukungan staf. Hal ini juga berguna untuk memberikan karyawan suara dalam membangun lingkungannya. Melalui survei staf, panitia penasihat karyawan dan saluran komunikasi terbuka, LKMs dapat mengumpulkan opini untuk memperbaiki sistem penghargaan mereka.

Dalam merancang penghargaan nonfinansial, LKM harus menimbang dengan hati-hati **retensi staf**. Memang, organisasi harus memandang karyawan terbaiknya dengan cara yang sama mereka memandang nasabah terbaiknya – sekali LKM menemukan orang yang tepat, mereka harus melakukan segala hal yang mungkin untuk menjaganya. Satu strategi adalah meningkatkan paket tunjangan berdasarkan masa kerja. Jika hukum perburuhan membolehkan, LKM dapat mengaitkan senioritas dengan waktu liburan yang lebih banyak, cuti besar, hibah pengembangan staf, pinjaman karyawan atau perencanaan asuransi kesehatan yang lebih baik. Manfaat yang dikaitkan waktu menciptakan insentif bagi anggota staf untuk bertahan dan kemudian, sekali mereka mencapai tonggak bersejarah, tercipta disinsentif untuk meninggalkan pekerjaan.

Akhirnya, manajer harus menghindari memperlakukan semua orang sama. Penghargaan untuk satu orang bisa jadi adalah hukuman bagi orang lain. Minat dan preferensi orang juga berubah dari waktu ke waktu. Insentif nonfinansial khususnya membantu dalam menyesuaikan penghargaan dengan preferensi individu (meskipun tentu saja beberapa orang sebenarnya lebih menyukai uang tunai!).



19.2 Pengantar Insentif Keuangan

Sebagaimana pentingnya insentif nonkeuangan, hal lain adalah sama, orang terbaik akan bekerja untuk perusahaan yang membayar paling tinggi. Meskipun gaji menjadi pos terbesar dalam anggaran sebagian besar LKM – dapatkah LKM benar-benar mampu membayar lebih tinggi? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, lembaga harus mempertimbangkan biaya kehilangan orang-orang yang baik, termasuk memperkerjakan dan melatih pengganti, kerugian pinjaman yang lebih besar dan produktivitas karyawan baru yang lebih rendah, dan ancaman bagi budaya institusi yang dimiliki oleh pergantian staf. Mereka juga sebaiknya mempertimbangkan manfaat yang dapat dihasilkan karyawan yang lebih termotivasi, efisien dan produktif.

Untuk memberikan nilai lembaga, skema insentif finansial harus dirancang untuk mencapai beberapa atau semua tujuan berikut:

- **Menyelaraskan tujuan staf dengan tujuan perusahaan.** Untuk mencapai produktivitas dan efisiensi yang lebih tinggi, LKM harus meningkatkan rasio manajemen. Mereka tidak mampu membayar lapisan manajer untuk membujuk karyawan agar berkinerja. Dengan menyelaraskan tujuan staf dengan tujuan korporasi, insentif finansial memungkinkan manajemen diri yang lebih besar sehingga karyawan memotivasi diri mereka sendiri untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Sebagai contoh, jika suatu LKM tertarik untuk memperluas jangkauan pelayanan pada nasabah miskin, LKM seharusnya tidak memberikan penghargaan atas dasar jumlah portofolio total karena secara implisit hal itu mendorong pinjaman yang lebih besar.
- **Mengaitkan biaya lembaga dan kinerja.** Jika sebuah organisasi sangat produktif, maka perusahaan tersebut dapat berupaya mengkompensasi staf sesuai dengan itu; demikian pula sebaliknya. Insentif finansial memungkinkan LKM untuk membayar staf lebih jika organisasi memiliki ekstra untuk membayar, yang mengurangi risiko institusional dan meratakan puncak dan palung keuntungan.
- **Mewujudkan pemahaman umum tentang harapan kinerja.** Skema insentif finansial membantu menjelaskan harapan kinerja dan memastikan bahwa terdapat pemahaman umum di seluruh organisasi – staf menyadari bahwa mereka seharusnya bekerja sebanyak mungkin dengan sesedikit mungkin sumber daya, dan diberi penghargaan karena bertindak demikian.
- **Memberikan penghargaan kepada yang berkinerja bagus.** Pada tingkat individu, insentif finansial mengkompensasi karyawan yang melakukan pekerjaan terbaik.
- **Mempertahankan kualitas anggota staf.** Penghargaan finansial juga memainkan peran instrumental dalam strategi organisasi untuk mempertahankan pelaku kinerja yang paling baik.

Agar insentif finansial menjadi efektif, insentif ini harus diterima oleh orang-orang yang mereka bawahi. Jika karyawan tidak menerima skema tersebut, hal itu tidak akan berjalan. Oleh karena itu skema insentif yang efektif harus transparan dan adil. **Transparan** berarti bahwa:

- Anggota staf mengerti bagaimana itu dihitung – sistemnya tidak perlu terlalu rumit
- Skema tersebut harus memuat terutama (atau secara eksklusif) indikator tujuan
- Aturan tidak boleh diubah sewenang-wenang

Agar memenuhi persyaratan **keadilan**:

- Tujuan (atau standar acuan) yang dikemukakan oleh skema harus dapat dicapai oleh pelaku kinerja rata-rata, paling tidak dalam jangka menengah
- Pelaku kinerja yang lebih baik harus diberikan penghargaan dengan bonus yang tinggi – dan kaitan antara kinerja yang lebih baik dan bonus yang tinggi ini harus diketahui oleh semua anggota staf.
- Setiap orang harus dapat mencapai kompensasi yang lebih tinggi dengan bekerja lebih baik dan lebih keras
- Beda antara karyawan yang dibayar tertinggi dan terendah harus beralasan dan tepat

19.3 Tipologi Skema Insentif Keuangan

Bagian ini secara singkat memperkenalkan delapan tipe skema insentif finansial yang berbeda.

1. **Insentif Individual.** Dalam mekanisme insentif individual, terdapat tautan langsung antara kinerja individu dan renumerasi. Namun insentif seperti itu dapat membawa pada fokus yang agak sempit, dan dapat mengurangi motivasi intrinsik anggota staf atau dapat meningkatkan persaingan yang tidak sehat. Lebih lanjut, dalam beberapa situasi sukar dibedakan dengan tepat antara kinerja individu dan kelompok, yang membuat sukar untuk merancang dan melaksanakan suatu skema yang transparan dan adil. Skema insentif individual sering digunakan untuk petugas kredit.
2. **Insentif berdasarkan tim.** Skema insentif kelompok dimaksudkan untuk membantu perkembangan kepaduan, kerja sama dan kerja kelompok staf. Di antara kelemahan yang paling penting dari skema seperti ini adalah efek penumpang gratis: jika bayaran individu tergantung pada kinerja seluruh kelompok, terdapat godaan yang sangat besar untuk mengurangi sumbangan individu. Skema insentif kelompok sering digunakan untuk kegiatan berdasarkan cabang seperti mobilisasi tabungan.
3. **Rencana kepemilikan saham karyawan (Employee stock ownership plans = ESOP).** ESOP dapat menjadi alat yang menarik untuk memotivasi anggota staf karena efek simbolis dan efek memotivasinya yang positif. Melalui suatu ESOP, karyawan menjadi pemilik, sehingga lebih mudah bagi mereka untuk menginternalisasikan minat perusahaan. Kepemilikan karyawan dapat menaikkan kesetiaan staf, tetapi disertai dengan risiko berkaitan dengan taruhan keadilan. Agar ESOP menjadi efektif, karyawan khususnya membeli saham yang cocok dengan perusahaan pada beberapa rasio yang telah ditentukan. Jika LKM melakukannya dengan baik, akan terdapat kenaikan yang nyata dari investasi tersebut, tetapi jika LKM melakukannya dengan buruk, karyawan dapat menyaksikan nilai investasi mereka menyusut - ada potensi untuk kehilangan uang. Hingga saat ini, hanya beberapa ESOP yang telah diimplementasikan di industri keuangan mikro, khususnya pada waktu peralihan dari sebuah LSM menjadi institusi keuangan berizin. Dalam hal demikian, ESOP dipandang sebagai alat yang berguna untuk meluaskan dasar pemegang saham dan untuk pemberian penghargaan anggota staf untuk semua waktu dan upaya yang mereka investasikan pada tahap awal pengembangan organisasi.
4. **Pembagian keuntungan.** Pada skema pembagian keuntungan, karyawan menerima



bonus tahunan yang ditautkan dengan keuntungan perusahaan. Dengan lebih baiknya LKM, maka lebih banyak karyawan dapat memperoleh keuntungan. Skema ini meningkatkan rasa identifikasi dengan organisasi, dan mengurangi batas antara karyawan dan manajer. Untuk meningkatkan retensi staf, karyawan jangka panjang dapat memperoleh andil keuntungan yang lebih besar daripada karyawan baru – misalnya, setelah tiga tahun mereka menerima bagian seperempat, setelah lima tahun separuhnya, dan setelah sepuluh tahun menerima seluruhnya. Namun skema pembagian keuntungan juga mempunyai sejumlah masalah potensial. Hubungan antara kinerja individu dan penghargaan agak lemah. Individu tidak dapat melakukan pengendalian langsung atas penghasilan laba tahunan, dan masalah pembonceng gratis selalu timbul. Bagi staf lapangan, kendala ini dapat diselesaikan sebagian jika pembagian keuntungan terjadi pada tingkat cabang daripada pada tingkat institusi sebagai keseluruhan.

5. **Berbagi hasil.** Dalam skema berbagi hasil, karyawan diberi tugas dengan tanggung jawab untuk menemukan cara menghematkan uang perusahaan, melalui tenaga kerja, modal, bahan material dan energi yang lebih murah, atau melalui produktivitas yang meningkat. Perusahaan lalu membagi manfaat dari hasil dengan karyawan, biasanya 50:50.
6. **Pensiun.** Pensiun dan sumbangan jaminan sosial lainnya yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya juga merupakan penghargaan finansial. Karena manfaat dan sumbangan pensiun khususnya meningkat sesuai masa kerja, maka pesiun dapat menurunkan pergantian dan menarik angkatan kerja yang lebih stabil. Rencana manfaat yang cerdas dapat juga membantu meningkatkan motivasi dan mengurangi pergantian pada tingkat manajemen menengah – khususnya sumberdaya langka dalam keuangan mikro.
7. **Bonus Khusus.** Insentif finansial tidak mesti berdasarkan semata-mata pada formula kinerja. Organisasi dapat juga menawarkan bonus spesial untuk pemenang kompetisi individu dan kantor cabang, misalnya karyawan dengan gagasan paling inovatif. Contoh lain adalah kompetisi “*Go for Broke*” dimana karyawan mengumpulkan saran-saran tentang hal-hal yang perlu diperbaiki. Penulis saran yang paling asli, humoris atau tersusun paling baik memenangkan bonus. Bonus spesial dapat juga digunakan untuk memberikan penghargaan pelayanan nasabah berdasarkan individu atau kelompok. Penghargaan pelayanan nasabah individu dapat didasarkan pada kualitas dan kuantitas komentar, tertulis atau lisan, yang disalurkan melalui sistem keluhan dan saran. Penghargaan pelayanan nasabah kelompok akan memberikan penghargaan kepada staf cabang berdasarkan hasil survei berkala tentang kepuasan nasabah. Bonus spesial bernilai karena tidak dipandang sebagai **hak**, dan karena dapat menghasilkan lebih banyak kesenangan daripada skema insentif permanen untuk uang yang sedikit.
8. **Membayar untuk Pengetahuan.** Dalam pendekatan ini, daripada menaikkan gaji untuk mempromosikan orang ke posisi baru, karyawan punya kesempatan untuk meningkatkan dasar pembayaran mereka dengan belajar untuk melakukan berbagai pekerjaan, yang membuat mereka lebih fleksibel dan berguna.

19.4 Insentif untuk kelompok kerja yang berbeda

Hampir semua perhatian diberikan untuk skema insentif finansial yang berfokus pada petugas kredit atau pekerja lapangan. Sementara karyawan-karyawan ini merupakan penghasil

penerimaan LKM, mereka bukan satu-satunya yang layak menerima manfaat dari penghargaan. Bagian ini memberikan garis besar singkat dari skema insentif bagi kelompok pekerjaan yang berbeda.

Staf Kredit

Skema bonus bagi petugas kredit khususnya termasuk variabel seperti ukuran portofolio dan jumlah pinjaman (dalam setiap kategori ini, kedua-duanya stok dan aliran). Lagi pula umumnya terdapat batas kualitas portofolio seperti portofolio berisiko (*portfolio at risk* = *PAR*), yang di luar itu tidak ada insentif yang dibayarkan. Kriteria lain, seperti persentase nasabah baru, dapat ditambahkan jika perlu. Pengalaman dengan skema insentif untuk petugas kredit menyarankan bahwa:

- Sistem linier lebih baik daripada sistem bertahap atau bertingkat (lihat Kotak 19.2)
- Menutup pemberian bonus biasanya menghasilkan insentif negatif.
- Lebih baik menggunakan tingkat acuan daripada menentukan tingkat kinerja maksimum (lihat Kotak 19.3)
- Tunggakan seharusnya dihukum berat

Untuk staf lain yang terlibat dalam proses kredit (seperti staf pendukung, petugas data, penyelia), disarankan untuk menyelaraskan insentif mereka secara langsung dengan insentif petugas kredit dengan membayarkan mereka rasio tertentu dari paket insentif total yang diterima petugas kredit.

Staf yang ikut serta dalam Mobilisasi Tabungan

Mobilisasi tabungan memiliki sejumlah tantangan bagi rancangan skema insentif. Tidak seperti pemberian kredit, sukar untuk menemukan kontribusi individu bagi promosi tabungan, sehingga akuntabilitas menjadi suatu masalah. Pada waktu yang sama, ada manfaat yang besar dari kerja tim dalam mobilisasi tabungan, sehingga skema insentif seharusnya secara ideal mendorong kerja sama antar anggota tim.

Skema insentif yang tepat bagi mobilisasi tabungan adalah insentif berdasarkan kelompok dengan pembayaran bulanan atau triwulanan untuk memberikan penghargaan kepada upaya yang baik dengan segera. Hal ini termasuk variabel seperti: a) kenaikan jumlah rekening neto, untuk menghindari perhatian hanya pada rekening baru tanpa memperhatikan pelayanan yang baik terhadap nasabah lama; dan b) saldo tabungan pada akhir periode. Bonus kelompok dapat dibayarkan kepada individu sesuai dengan gaji pokoknya atau dibagikan sama rata untuk membantu perkembangan semangat kelompok yang merata.

Skema insentif ini dapat dikombinasikan dengan turnamen berkala antar cabang. **Kompetisi cabang** akan mengukur kinerja dari sejumlah variabel dan kemudian memberikan penghargaan cabang terbaik, cabang yang paling banyak kemajuan atau pelaku yang paling mantap.



Manajemen Menengah

Manajer cabang dan manajer menengah lainnya mungkin adalah sumber daya keuangan mikro yang paling langka. Dengan peranan khusus dari kelompok jabatan ini dalam membina jaringan operasi cabang yang terdesentralisasi, mengejutkan bahwa sebagian besar skema insentif bagi manajer menengah tidak dapat dipolakan, andaikata skema ini ada.

Karena manajer menengah ikut dalam perencanaan jangka panjang, tidaklah tepat untuk memberikan mereka insentif jangka pendek yang sama dengan petugas kredit. Memang, ada alasan yang baik untuk membayar gaji pokok yang layak dan untuk mengurangi komponen bonus dalam paket kompensasi total – tetapi ada peran satu variabel, elemen yang berhubungan dengan kinerja.

Untuk menyebutkan peran operasional dari manajer cabang, sebagian dari insentif mereka harus dikaitkan dengan kinerja bawahan mereka dengan membayar manajer suatu persentase dari total bonus yang diterima oleh anggota stafnya. Di samping memberikan penghargaan khusus kepada manajer cabang yang besar, rencana ini juga mendorong penyelia untuk **sampai pada skema insentif**. Manajer harus dapat membantu staf memahami seberapa mereka dapat menerima manfaat jika mereka mencairkan satu lagi pinjaman atau menagih satu lagi pelunasan, dan kemudian membantu petugas kredit untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Untuk peran manajemen mereka, manajer cabang harus memperoleh komponen pembagian keuntungan berdasarkan keuntungan cabang. Manajer menengah berpengaruh sekali pada keuntungan keseluruhan, sehingga mereka harus diberikan insentif untuk mengendalikan biaya dan merangsang produktivitas yang lebih besar. Tujuan tambahan mungkin termasuk pangsa pasar, pertumbuhan, dan item lain yang secara khusus ditentukan dalam rencana bisnis cabang. Akhirnya, penilaian subyektif dapat ditambahkan untuk memperhitungkan “ketrampilan lunak” seperti manajemen sumberdaya manusia, yang dapat disumbang bagiannya berdasarkan review kinerja dari bawah ke atas.

Manajemen Puncak

Skema insentif bagi manajer puncak keuangan mikro bahkan lebih lazim daripada manajer menengah. Penjelasan mungkin adalah bahwa CEO selalu terlibat dalam perencanaan dan penyusunan strategi jangka panjang, yang merupakan tugas yang tidak cocok bagi skema insentif yang baku. Di samping itu, kinerja manajer senior sukar untuk diukur. Namun demikian, beberapa organisasi telah memulai merancang skema insentif bagi manajer puncak mereka.

Khususnya, bobot bonus dalam kompensasi eksekutif total akan lebih sederhana, misalnya 10 sampai 20 persen dari total bayaran, dan pembayaran akan dilakukan sekali setahun. Diharapkan masa depan akan memberikan lebih banyak data dan model bagi kompensasi yang berhubungan kinerja dari manajer senior pada LKM, sebagaimana bagi anggota dewan pengurus.

Hal ini tentunya bukan penghargaan yang universal dari skema insentif. Beberapa LKM, seperti Prodem di Bolivia, telah menghilangkan insentif individu karena mereka merasa bahwa hal itu mengikis budaya lembaga. Penelitian tentang insentif menunjukkan bahwa

lebih bijaksana untuk melakukannya dengan hati-hati dan memantau pengaruhnya secara berkesinambungan (lihat Kotak 19.4).

Pembayaran secara triwulanan atau tengah tahunan adalah yang paling tepat. Manajer perlu berfokus pada dua horizon waktu yang berbeda secara simultan. Pengoptimalan kinerja cabang membutuhkan perencanaan jangka menengah yang berhati-hati, sementara maksimalisasi output dalam operasi ritel cabang adalah suatu tujuan jangka pendek. Pembayaran triwulanan atau tengah tahunan merupakan kompromi yang menghindari penekanan yang tidak semestinya dari salah satu tujuan manapun.

19.5 Isu Kunci Desain Skema Insentif Keuangan

Bagi LKM yang bersiap untuk mengimplementasikan atau merancang ulang skema insentif berdasarkan kinerja, isu rancangan berikut perlu disampaikan atau dipertimbangkan:

- ◇ **Penetapan Waktu.** Secara umum, anggota staf baru seharusnya hanya berhak memperoleh insentif finansial jika mereka telah menerima pelatihan yang cukup, enam bulan atau lebih setelah bergabung dengan organisasi. Sebelum itu, mereka seharusnya menerima gaji tetap saja.
- ◇ **Kesederhanaan.** Indikator kunci dalam skema insentif harus dibatasi pada beberapa faktor yang benar-benar penting. Tidak lebih dari lima, dan lebih bagus lebih sedikit, variabel yang seharusnya dipilih. Dalam keuangan mikro, ukuran dan kualitas portofolio merupakan pilihan yang nyata, tetapi bagi manajemen senior faktor-faktor institusional seperti keuntungan, jumlah nasabah dan pergantian staf juga dapat dipertimbangkan.
- ◇ **Menghindari penyebutan siapa yang berhak (entitlements).** Pembayaran insentif tidak akan memotivasi kinerja jika hal ini ditafsirkan anggota staf sebagai hak. Harus ada pemahaman yang jelas bahwa pembayaran seluruhnya tergantung kinerja individu (atau kelompok) selama periode bonus diberikan. Formula insentif harus elastis – misalnya, ini harus betul-betul berdampak pada perubahan output – sehingga anggota staf akan menerima bonus yang berbeda dari bulan ke bulan, yang mengurangi mentalitas berhak atas insentif.
- ◇ **Bobot bonus dalam renumerasi total.** Menghindari hal yang ekstrim itu penting. Jika porsi faktor yang variabel dari gaji bulanan atau kuartalan terlalu besar, hal ini akan merupakan ketidakpastian yang terlalu besar bagi karyawan. Sebagai akibatnya, pencari resiko ekstrim akan tertarik pada pekerjaan tersebut, yang nyata-nyata tidak diinginkan LKM. Di sisi lain, jika insentif potensial terlalu kecil, sistem bonus tidak akan mempengaruhi perilaku anggota staf, yang juga tidak diinginkan. Dalam prakteknya, bobot bonus bagi petugas kredit harus berkisar antara 20 sampai 50 persen dari kompensasi total dalam skema insentif efektif.



Kotak 19.2 Skema Bertahap vs Skema Linier

Skema insentif yang banyak dipakai secara signifikan dalam praktek adalah bonus bertahap, yang menjadi dasar untuk memutuskan apakah bonus akan dibayar dan apa bentuk bonusnya. Misalnya, dalam sebuah LKM yang membayar petugas kreditnya bonus bulanan berdasarkan pada "porttfolio beresiko" (PAR) mereka, bonus dapat diberikan sesuai dengan jadwal di bawah ini.

PAR	BONUS Rp 000
>4%	0
<4%	20
<3%	40
<2%	80

Alasan utama yang mendukung skema bertahap adalah kesederhanaannya. Sebuah tabel kecil mengirimkan pesan yang sederhana dan mudah dimengerti kepada mereka yang terkena oleh skema tersebut: "Ini yang kami ingin Anda lakukan". Tidak perlu untuk melakukan perhitungan yang rumit, dan perubahan skema dapat diperkenalkan dan dikomunikasikan dengan mudah. Namun kebaikan dari kesederhanaan ini dapat juga menjadi suatu kelemahan. Petugas kredit dalam struktur ini cenderung mempertahankan tingkat PAR sedikit di bawah 2 persen tetapi tidak lebih dari itu, karena mereka tidak akan menerima kompensasi tambahan bagi kerja ekstra yang mereka lakukan untuk mencapai PAR yang lebih rendah. Dalam skema bertahap seperti ini, anggota staf tergiur untuk mempertahankan kinerja mereka mendekati tahap tertentu manapun yang dapat mereka capai.

Satu pemecahan bagi masalah ini adalah menetapkan lebih banyak tahapan, tetapi setiap tahap tambahan mengurangi kesederhanaan skema. Jadi, banyak lembaga lebih suka menggunakan **skema linier**. Skema linier berdasarkan formula yang sederhana, seperti $B = a * X$, dimana B adalah jumlah bonus yang diperoleh; "a" adalah beberapa ukuran output, misalnya jumlah pinjaman yang diberikan; dan dapat berbentuk nilai uang, misalnya Rp2.000 untuk setiap pencairan pinjaman, Jika seorang petugas mencairkan 20 pinjaman dalam periode yang ditentukan (misalnya, satu bulan), dia akan memperoleh bonus sebesar Rp 40.000

$$B = (\text{Rp } 2000 / \text{pinjaman yang dicairkan} * 20 \text{ pinjaman}) = \text{Rp } 40.000$$

Dengan sistem linier, perubahan keluaran anggota staf yang sangat kecil sekalipun mempunyai dampak ekonomis yang jelas bagi mereka. Oleh karena itu, karyawan memiliki insentif untuk memperbaiki kinerja mereka setiap waktu, dan tidak hanya ketika mereka hampir mencapai tahapan yang baru. Namun demikian, tergantung pada formula yang dipilih, skema linier bisa jadi sulit dimengerti oleh karyawan dan fungsi isyarat dari skema seperti ini mungkin hilang.

Kotak 19.3 Tingkat Kinerja Acuan

Tingkat kinerja acuan merupakan piranti utama untuk menyesuaikan formula bonus dan untuk menghindari pembayaran bonus yang berlebihan. Daripada mencari beberapa tingkat keluaran yang **paling** mungkin (aktual atau hipotetis), LKM melihat pada apa yang menurutnya merupakan tingkat kinerja yang "kuat". Sebagai contoh, untuk petugas kredit yang berpengalaman dalam pemberian pinjaman individu adalah wajar untuk mengharapkan keluaran bulanan sebesar 50 pinjaman, saldo portofolio yang terdiri dari 400 pinjaman, dan portofolio berisiko sebesar 2 persen. Nilai-nilai ini dapat dimasukkan ke dalam formula bonus sebagai nilai dasar terhadap apa keluaran riil dari petugas kredit kita bandingkan. Tergantung pada apakah tingkat kinerja individu di atas atau di bawah nilai acuan, bonus yang bersangkutan akan lebih tinggi atau lebih rendah daripada "bonus acuan".

Kotak 19.4 Apa yang dikatakan kaum Skeptis tentang Insentif

Apakah benar bahwa orang akan melakukan pekerjaan yang lebih baik jika mereka dijanjikan sejenis insentif? Beberapa kritik menyatakan tidak demikian. Dalam sebuah artikel Harvard Business Review yang berjudul, "Why Incentive Plans Cannot Work", Alfie Kohn menyatakan bahwa "Penghargaan sebenarnya mengurangi proses yang seharusnya meningkat." Dia menyatakan enam alasan mengapa penghargaan tidak berhasil:

- 1) **Penghargaan memutuskan hubungan.** Cara yang paling pasti untuk menghancurkan kerjasama dan keunggulan organisasi adalah dengan memaksa orang-orang untuk bersaing demi penghargaan dan pengakuan, atau dengan memeringkat mereka satu sama lain. Untuk setiap orang pemenang, terdapat banyak orang lainnya yang merasa kalah, dan semakin banyak penghargaan ini diumumkan melalui memo, berita berkala, dll semakin mengganggu dampaknya.
- 2) **Penghargaan mengabaikan alasan.** Untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja, manajer harus memahami apa penyebabnya. Menggantikan pada insentif untuk menaikkan produktivitas tidak ada kaitannya dengan upaya untuk memecahkan masalah pokok yang ada dan membawa perubahan yang berarti. Acap kali manajer menggunakan sistem insentif sebagai pengganti untuk memberikan pekerja apa yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan yang baik (misalnya, umpan balik yang berguna, dukungan sosial, ruangan untuk bekerja sendiri).
- 3) **Penghargaan menghukum.** Menemukan orang-orang yang melakukan sesuatu dengan benar dan untuk itu memberikan mereka penghargaan tidak terlalu berbeda dari menangkap orang yang melakukan kesalahan dan mengancam akan menghukum mereka jika mereka mengulangnya. Dengan membuat penghargaan berdasarkan perilaku tertentu, manajer memanipulasi bawahan mereka, dan pengalaman dikendalikan yang demikian mungkin menganggap suatu kualitas yang menghukum dari waktu ke waktu.
- 4) **Bayaran bukanlah pemotivasi.** Tidak ada dasar yang kuat bagi anggapan bahwa membayar orang lebih banyak akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, atau bahkan, dalam jangka panjang, bekerja lebih banyak. Tahun demi tahun karyawan ditanyakan apa yang memotivasi mereka, dan tahun demi tahun mereka menjawab: rasa berprestasi dalam melakukan pekerjaan mereka, pengakuan dari sejawat dan manajemen puncak, perkembangan karir, dukungan manajemen, dan (khususnya urutan ke lima atau ke enam) bayaran.
- 5) **Penghargaan mengecilkan pengambilan risiko.** Manakala orang-orang didorong untuk memikirkan apa yang akan mereka peroleh dengan terlibat dalam suatu tugas, mereka menjadi kurang cenderung mengambil risiko atau mencoba kemungkinan-kemungkinan. Jika Anda janjikan bahwa pendapatan mereka akan tergantung pada produktivitas dan jenjang kinerja mereka, mereka akan berfokus pada angka-angka



tersebut. Kadangkali mereka akan memanipulasi penyelesaian tugas atau bahkan terlibat dalam perilaku yang secara nyata tidak etis dan melawan hukum hanya demi mendapat angka-angka.

- 6) **Penghargaan mengikis minat.** Semakin banyak seorang manajer menekankan apa yang dapat diperoleh seorang karyawan dari pekerjaan yang baik, semakin berkurang minat karyawan bekerja. Jika tujuannya adalah keunggulan, tidak ada insentif buatan yang dapat menandingi kekuatan motivasi intrinsik.

Berikut beberapa kritik terhadap argumentasi Kohn:

- ◇ "Penghargaan memperkuat lingkungan win-win. Tujuan dari rencana insentif bukannya untuk "mengendalikan atau memanipulasi" seperti dimaksud Kohn. Hal ini untuk memberikan fokus dan menghargai kinerja yang meningkat. Rencana penghargaan berjalan jika dirancang dan didukung secara tepat." – L. Dennis Kozlowski
- ◇ "Masalahnya bukan pada insentif yang tidak dapat berjalan; tetapi karena berjalan semua dengan terlalu baik. Apa yang dikatakan Kohn benar sekali: jika kelompok kerja dan kompensasi dibutuhkan, dan rencana insentif hanya menghargai hasil individu, maka rencana itu akan menghasilkan hasil yang kontraproduktif. Namun demikian, rencana insentif yang dirancang dengan baik yang menghargai produktivitas kelompok tidak hanya akan menghindari perilaku yang tidak produktif tetapi juga akan mempengaruhi kerja sama karyawan." – Donita S. Walters
- ◇ Pertanyaannya bukan "Bagaimana sebaiknya kita merancang sistem insentif kita supaya memperoleh perilaku yang diinginkan" Pertanyaan yang lebih penting adalah "Peran apa, jika ada, yang sebaiknya dimainkan kompensasi insentif?" – Andrew M. Leiby

Sumber: Diambil dari Kohn, 1993

- ◇ **Tidak ada lagi penyesuaian manfaat pada gaji pokok.** Karena skema insentif finansial berlaku sebagai komponen variabel utama dari paket kompensasi organisasi, penerapannya berarti bahwa gaji pokok seseorang pada tingkat yang sama seharusnya kurang lebih sama.
- ◇ **Relevansi.** Insentif harus memberikan penghargaan pada orang-orang untuk isu yang berada dalam rentang kendali mereka dan untuk suatu perilaku yang dapat dipengaruhinya secara langsung.
- ◇ **Tujuan yang Realistis.** Target yang ditentukan harus dapat dicapai dan diukur. Tidak ada gunanya memilih variabel yang semua orang setuju bahwa itu penting, seperti layanan nasabah, tetapi tidak ada yang tahu cara mengukurnya, atau untuk target yang ditetapkan begitu tinggi yang tidak dapat mereka capai.
- ◇ **Bukan merupakan pengeluaran.** Skema insentif yang dirancang dengan baik harus menyumbang pada keuntungan; jangan dianggap sebagai pengeluaran; surplus finansial yang dihasilkan kemudian dibagi antara organisasi dan karyawan yang menyumbang untuk itu. Jika skema insentif tidak terbayar sendiri, berarti itu dirancang dengan tidak baik.

- ◇ **Disesuaikan dengan keadaan.** Skema insentif harus sepenuhnya terintegrasi ke dalam organisasi, yang berarti disesuaikan dengan budaya, para langganan, produk dan proses LKM. Satu ukuran tidak pas untuk semua perusahaan
- **Disesuaikan sesuai kebutuhan.** Semua mekanisme insentif harus ditelaah secara teratur oleh manajemen untuk memahami: a) Sebenarnya insentif mendorong orang-orang untuk memberikan perhatian pada apa? dan b) Insentif mendorong orang-orang untuk melakukan apa? Skema yang dirancang dengan paling hati-hati sekalipun mungkin saja mempunyai efek samping yang tidak diharapkan dan **tidak diinginkan**. Lagipula, LKM beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, yang mengharuskan perubahan pada operasi dan produknya. Tanpa kecuali, perubahan seperti itu juga akan berpengaruh pada skema insentif tersebut. Skema insentif yang dapat disesuaikan juga memungkinkan LKM untuk memberikan penghargaan pada prioritas saat ini – tahun ini organisasi barangkali mengalami masalah pembayaran kembali, tetapi tahun depan mungkin prioritasnya adalah pertumbuhan.

Pesan Utama

1. Insentif nonfinansial dapat lebih kuat daripada insentif finansial.
2. Insentif dapat meningkatkan atau mengikis budaya Anda.
3. Tujuan utama dari insentif adalah meningkatkan manajemen diri.
4. Petugas kredit bukan satu-satunya yang layak menerima manfaat dari insentif. Insentif dapat memotivasi kinerja pada semua tingkat lembaga.
5. Suatu skema insentif harus transparan dan adil.

Untuk informasi lebih lanjut, lihat:

- ◇ Holtmann, M. Undated. “Designing incentive schemes”, Catatan singkat di: <http://www.microsave.org> (MicroSave).
- ◇ Holtmann, M. 2001. “Designing financial incentives for loan officers: Handle with care!” dalam *MicroBanking Bulletin*, No. 6.
- ◇ Holtmann, M.; Grammling, M. 2005. *Toolkit for designing staff incentive schemes*, di: <http://www.microsave.org>



20 | Teknologi Baru

Lembaga keuangan mikro perlu menemukan cara yang hemat biaya untuk melayani pasar yang luas dan berpendapatan rendah. Karena LKM hanya menjangkau persentase kecil dari nasabah yang mungkin, pertanyaan tentang cara memperluas jangkauan pelayanan secara hemat biaya merupakan masalah yang penting sekali. Teknologi merupakan suatu penyelesaian yang memungkinkan untuk mempercepat pelayanan, meningkatkan output, dan memperluas atau memperdalam akses.

Teknologi baru, yang mendefinisikan kembali industri jasa keuangan, menyajikan peluang yang nyata bagi keuangan mikro. Beberapa LKM – yang melayani nasabah termiskin sekalipun – sudah menggunakan teknologi secara efektif. LKM lain, menolak memakai teknologi baru. ASA di Bangladesh, salah satu dari LKM yang paling efisien di dunia, bergantung pada sistem dan perhitungan sederhana, terutama dilakukan secara manual. Jadi teknologi bukanlah untuk setiap orang – paling tidak belum.

Karena teknologi itu mahal, dan LKM ingin menghemat biaya, mengapa memilih otomatisasi? Dua alasan yang paling penting untuk mengotomatisasi adalah untuk **meningkatkan efisiensi** dan untuk **meningkatkan kepuasan nasabah**. Teknologi baru dapat menghasilkan peningkatan efisiensi melalui sistem yang lancar, mengurangi kesalahan dan mengurangi biaya tenaga kerja. Mereka juga dapat mempercepat pemberian layanan dan menawarkan nasabah fleksibilitas dan kenyamanan yang lebih. Lagi pula, teknologi memiliki potensi yang luar biasa yang memungkinkan LKM untuk memperluas jangkauan mereka ke dalam lingkungan yang lebih menantang, seperti daerah pedesaan atau daerah yang terkena konflik, di mana keamanan berisiko, infrastruktur yang buruk atau kepadatan penduduk yang rendah yang sebelumnya membuat pemberian layanan tidak berkelanjutan. Modul ini menjawab empat pertanyaan berikut:

1. Teknologi baru apa yang sesuai bagi LKM?
2. Apa kelebihan dari teknologi baru?
3. Apa kelemahan dari teknologi baru?
4. Bagaimana LKM dapat membuat teknologi baru berjalan?

20.1 Apa Teknologi Baru yang Relevan untuk LKM?

LKM terkemuka telah melakukan percobaan dengan teknologi selama lebih dari satu dasawarsa. Belajar dari pengalaman ini, bagian ini merangkum bagaimana teknologi berikut ini dapat menguntungkan lembaga keuangan mikro:

- *Personal digital assistants* (PDAs)
- Kartu Pintar (*Smart*) dan Kartu Kredit
- Anjungan Tunai Mandiri (ATM)
- Alat *Point-of-sale* (POS)
- *Mobile phone banking*
- *Biometric*

- *Interactive voice response (IVR)*
- Teknologi skor-kredit (*credit scoring*)
- Telekomunikasi dan Internet

Personal Digital Assistants

Personal digital assistants (PDA) memungkinkan petugas kredit membawa sistem informasi LKM ke lapangan. PDA adalah sebuah komputer kecil dengan memori terbatas yang dapat mengunduh kebutuhan informasi harian petugas kredit. Dijalankan dengan baterai, PDA dapat mendukung perangkat lunak analisis pinjaman, daftar waktu kerja karyawan dan fungsi matematika, yang semuanya mengurangi resiko yang berhubungan dengan kesalahan perhitungan dan tranfer data manual dari satu buku besar ke buku besar berikutnya.

Barangkali yang paling penting, PDA memungkinkan petugas kredit untuk melakukan analisis pinjaman otomatis di lapangan menggunakan “pohon keputusan” untuk mencapai keputusan kredit. Paling tepat untuk metodologi pemberian pinjaman inividu, petugas kredit dapat menggunakan PDA untuk memberikan pinjaman dalam satu hari daripada melakukan perjalanan terpisah untuk memberikan pinjaman setelah analisis yang panjang di kantor cabang. Penghematan waktu memberikan kesempatan untuk menjual produk dan jasa ke nasabah potensial lainnya dan, sudah tentu, untuk meningkatkan produktivitas.

PDA bukanlah solusi efisiensi yang berdiri sendiri. Teknologinya tergantung pada akses pada informasi nasabah, sehingga implementasi yang berhasil membutuhkan integrasi dengan sistem informasi pusat LKM. Integrasi penuh juga memungkinkan petugas kredit untuk menghasilkan laporan kredit dan laporan lainnya secara langsung dari perangkat lunak berbasis PDA. Kesimpulannya, PDA melancarkan pekerjaan petugas kredit dengan memusatkan data nasabah dan pasar dalam satu alat kecil yang memiliki kapasitas untuk mengelola dan menganalisis data.

Kartu Pintar dan Kartu Kredit

Kartu pintar (smart card) terlihat seperti sebuah kartu kredit atau kartu debit biasa, tetapi sebuah *microchip* menggantikan (atau kadang-kadang melengkapi) kepingan magnet yang dapat dibaca. Karena sebuah *microchip* dapat menyimpan informasi 800 kali daripada kemampuan kepingan magnet, kartu pintar dapat secara simultan mengelola informasi rekening, informasi pribadi (misalnya, kesehatan, asuransi, identifikasi pribadi melalui *biometric*) dan informasi nasabah (misalnya, keanggotaan dan perkumpulan sosial, pola pembelian). Kartu itu juga dapat menyimpan mata uang dan berfungsi sebagai kartu debit dan/atau kartu kredit. Satu kelebihan penting dari kartu pintar dibanding dengan teknologi berbasis kartu lainnya adalah dapat melakukan transaksi sepenuhnya *offline*, sehingga tidak memerlukan sambungan telepon atau internet sepanjang waktu.

Kemampuan kartu pintar untuk mengelola informasi nasabah memiliki banyak kelebihan jangka panjang bagi LKM. Saat ini, LKM menggunakan kartu pintar sebagai “buku tabungan elektronik” yang menyimpan informasi rekening nasabah, seperti kartu pembelian *off-line*, atau seperti kartu ATM versi yang lebih aman. Lama kelamaan, kartu tersebut dapat membangun data dasar tentang pola pembelian nasabah dan profil nasabah, dan informasi ini memungkinkan pengembangan produk baru.



Kotak 20.1 Pengalaman LKM dengan Teknologi PDA

Penggunaan PDA telah meluas sejak 1999, ketika Compartamos dan FinComun, keduanya di Mexico, mengimplementasikan teknologi tersebut. Kepuasan LKM dengan PDA bervariasi dan menghasilkan banyak pembelajaran tentang kondisi teknologi dapat berjalan. Gambaran beberapa pengalaman LKM disajikan di bawah ini

ADOPEM di Republik Dominica mencatat .kemajuan yang dramatis. Retensi nasabah meningkat secara nyata, dan jumlah hari antara permohonan dan pencairan turun dari lima hari menjadi dua hari. Biaya untuk pekerjaan tulis menulis turun sebesar 60 persen dan biaya memasukkan data turun sebesar 50 persen. Beban kerja petugas kredit dan ukuran produktivitas yang lain meningkat sebesar kira-kira 35 persen.

Di Mexico, **Compartamos** menghentikan penggunaan PDA setelah memutuskan bahwa ada hal lain yang merupakan prioritas yang lebih tinggi dan pengalaman bahwa teknologi itu tidak beroperasi dengan lancar. Manajemen merasa telah mengimplementasikan PDA terlalu dini, ketika pengembangan perangkat lunak belum cukup matang. Mereka juga kesulitan mengaitkan PDA dengan sistem informasi manajemen (MIS) mereka, sebuah masalah yang juga dikemukakan LKM lain.

Keuangan Mikro SKS di India mengimplementasikan PDA untuk mencatat data transaksi selama pertemuan kelompok. Setelah menghemat hanya sekitar lima menit per pertemuan kelompok-pusat (kenaikan 10-12 persen), SKS menghentikan penggunaan PDA. Manajemen SKS mengakui alat tersebut telah mengurangi rentang kesalahan dan kecurangan, tetapi tidak dapat menghitung dampaknya. Transfer elektronik data meningkatkan kelancaran informasi yang tersedia bagi manajemen, tetapi karena SKS telah mempunyai LKM yang canggih, perbaikan waktu tersebut dianggap tidak dramatis.

Pada **Banco Solidaria** di Ecuador dan **BanGente** di Venezuela, program ACCION's PortaCredit memungkinkan petugas kredit untuk mencairkan pinjaman baru dalam hampir separoh dari waktu yang dibutuhkan apabila menggunakan metodologi tradisional. Manajer cabang mempunyai informasi yang lebih lengkap dan akurat yang memfasilitasi proses persetujuan pinjaman dan mengurangi waktu yang dihabiskan mencari dan menunggu data yang hilang. Lagi pula, penghematan yang signifikan telah dihasilkan dalam hal biaya operasional nongaji. BanGente melaporkan penghematan sampai dengan 20 persen akibat dari berkurangnya perbekalan kantor seperti kertas, fotocopi, toner dan penyimpanan arsip.

Pada **SafeSave** di Bangladesh, biaya langsung per transaksi PDA diestimasi paling tidak sama dengan biaya kertas dan entri data manual, tetapi kendali internal dan pelayanan yang diperoleh selama uji coba diharapkan membuat teknologi tersebut berguna. Dengan kolektor dari pintu ke pintu menggunakan Palm Pilots untuk mencatat transaksi, SafeSave mengurangi tiga sampai empat jam per hari dari waktu pemrosesan data dan mengurangi jumlah kesalahan dalam mencatat transaksi menjadi sepersepuluh frekuensi dari sistem berbasis kertas, sehingga memungkinkan staf untuk meluangkan waktu lebih banyak dengan nasabah dan mengurangi waktu tunggu di cabang. Teknologi itu juga mengurangi waktu pemrosesan pinjaman menjadi separuhnya (dari dua hari menjadi satu hari), dan meningkatkan kepatuhan kepada aturan produk dan mencegah pelanggaran. Penggunaan selanjutnya akan tergantung, di antara faktor-faktor lain, pada kapasitas lembaga untuk mempertahankan teknologi tersebut sebagaimana mestinya.

Sumber: Diambil dari Waterfield, 2005, Barton dan del Busto, 2004, dan Staele, 2004

Jika teknologi kartu pintar belum tersedia atau belum terjangkau, **kartu kredit** memberikan pilihan yang mengurangi kerja administratif bagi lembaga. Misalnya, daripada memohon pinjaman usaha baru sebesar US\$ 1000 setiap triwulan, peminjam dengan catatan pelunasan yang baik dapat memiliki kartu kredit dengan pagu US\$ 500 per bulan (batas kredit sebesar US\$ 500 per bulan) yang memungkinkan dia melakukan pembelian dan mengurangi pekerjaan petugas kredit untuk sering memproses permohonan pinjaman. Perhitungan bunga dan denda tunggakan secara otomatis dihitung dan ditambahkan ke saldo setiap bulan. Untuk keuangan mikro, produk ini menawarkan kredit yang lebih terkait dengan kebutuhan nasabah daripada pinjaman baku karena nasabah memutuskan kapan menggunakan jatah kredit, berapa yang diakses pada satu waktu, dan berapa cepat menyelesaikan pembayaran. Pada waktunya, nasabah dapat memutuskan apakah membayar keseluruhan saldo, jumlah minimum untuk bulan itu (sering sekitar 5 persen dari besar kredit), atau di antaranya.

Sebagai contoh, jika usaha sedang maju pada bulan Januari, peminjam dapat melunasi saldo keseluruhannya sebesar US\$ 375 (dia tidak menggunakan seluruh saldo yang tersedia sebesar US\$ 500) dan terhindar dari membayar seluruh bunga. Jika usaha sedang lesu, dia dapat memutuskan hanya membayar US\$ 250 dari jumlah US\$ 375 yang dia belanjakan dengan kartu kreditnya, dan membayar bunga dari sisa sebesar US\$ 125. Namun jika usaha sedang buruk, dia dapat memutuskan hanya membayar US\$ 20, yaitu lima persen dari seluruh saldo US\$ 500 yang tersedia, dan membayar bunga atas sisanya. Selain memberikan efisiensi yang lebih besar bagi lembaga, kartu kredit menawarkan nasabah tambahan keleluasaan.

Anjungan Tunai Mandiri

Anjungan Tunai Mandiri (automated teller machine = ATM) menyimpan uang tunai berbentuk uang kertas yang darinya pengguna dapat menarik uang tunai, baik berdasarkan nilai sekarang dari rekeningnya, atau secara kredit. ATM dilengkapi dengan layar komputer, alas sentuh, dan sebuah pemindai kartu elektronik untuk melengkapi transaksi. Pengguna harus memiliki kartu pintar atau kartu debit, dan pembaca ATM memindai kepingan magnet pada kartu untuk mengenali pemegang kartu, dan kemudian menanyakan nomor identifikasi pribadi (PIN) yang benar untuk mengakses rekeningnya.

Pengguna dapat melakukan berbagai transaksi, termasuk menarik dan menyimpan dana, mengecek saldo rekening, dan memindahkan uang dari satu rekening ke rekening yang lain (misalnya, dari rekening tabungan ke rekening giro, atau dari rekening giro ke rekening pinjaman). Untuk menarik dana, pengguna memasukkan jumlah uang yang akan ditarik, dan ATM mengeluarkan uangnya. Untuk menyimpan dana, pengguna memasukkan jumlah yang akan disimpan, dan mesin menerima dana dalam amplop khusus, untuk diproses kemudian oleh seorang kasir.

Manfaat dari ATM adalah kasir tidak harus hadir untuk berlangsungnya transaksi, yang mengurangi biaya karyawan dan menaikkan jam operasi. Juga, ATM dapat beroperasi jauh dari kantor cabang, jadi di suatu kota dimana hanya ada satu cabang di pusat kota, nasabah yang tinggal di pinggiran dapat mengakses ATM pada lokasi yang lebih nyaman.

Namun demikian, ATM mempunyai beberapa tantangan praktis:



- Gedung harus diubah untuk menampung mesin.
- ATM perlu dijaga secara fisik, terutama untuk yang buka 24 jam.
- Kartu dan PIN memerlukan prosedur administratif yang aman untuk melindungi dari kejahatan internal dan eksternal.
- ATM membutuhkan pemeliharaan dan jasa perbaikan oleh perusahaan pendukung yang dapat dipercaya.
- Penambahan uang tunai membutuhkan keamanan, jadwal yang ditentukan dan uang dengan nominal yang benar.
- Pilihan untuk membantu nasabah yang buta huruf mungkin perlu dirancang (lihat Kotak 20.2 untuk contoh bagaimana satu LKM menjawab tantangan ini).
- Jika tidak menggunakan kartu pintar, mesin ini harus dihubungkan dengan data dasar LKM setiap saat, yang akan membutuhkan prasarana komunikasi yang dapat diandalkan.

Alat Point-of-Sale

Alat Titik-Penjualan (Point-of-Sale/POS) merupakan bagian dari jaringan pembayaran elektronik yang mencakup ATM dan sistem berbasis internet, dan memfasilitasi pertukaran nilai secara elektronik (lihat Kotak 20.3 untuk satu contoh dari jaringan skala besar yang dikembangkan untuk industri keuangan mikro).

Ketika nasabah menggunakan kartu debit atau kartu kredit untuk melakukan pembayaran kepada penjual, mereka menggunakan alat POS. Hal ini tidak membutuhkan penanganan uang tunai oleh nasabah atau toko ritel, meskipun alat POS dapat digunakan untuk memfasilitasi transfer uang tunai juga. Sebagai contoh, seorang pengecer dapat memberikan seorang nasabah uang tunai setelah menerima konfirmasi dari alat POS bahwa transfer dana nasabah ke rekening bank pengecer lengkap. Alat POS menemukanali dan mengotentikkan nasabah dan memerintahkan transaksi, tetapi penghitungan, penanganan dan penyimpanan uang tunasi merupakan tanggung jawab pengecer.

Menggunakan pendekatan ini, lembaga keuangan dapat menyerahkan sejumlah besar transaksi bank rutin kepada toko ritel, mengurangi kerumunan di cabang dan membebaskan staf cabang untuk tugas-tugas yang lebih pribadi. Perlu upaya untuk membangunnya, terutama karena lembaga finansial harus memastikan bahwa pengecer menangani uang tunai dengan tepat atas namanya, tetapi menawarkan nilai yang signifikan pada nasabah, yang dapat bertransaksi pada waktu dan tempat yang lebih nyaman. Agar berhasil, tentu saja, kemitraan harus juga memberikan nilai bagi pengecer, baik melalui biaya transaksi atau melalui laba yang dihasilkan oleh nasabah yang membeli barang dari pengecer selain melakukan transaksi finansial mereka.

Sejauh ini, pengalaman LKM dengan alat POS mengikuti pendekatan yang diuraikan di atas.

Namun demikian, ada pendekatan “*full-service*” yang juga dipertimbangkan, yang akan memberikan kemudahan yang paling tinggi bagi orang-orang miskin karena akan membawa serangkaian penuh layanan perbankan ke pengecer atau toko pos yang mungkin lebih dekat dengan mereka. Selain memberikan pelayanan penarikan uang tunai dan penyimpanan uang tunai yang pokok, model layanan penuh ini akan membolehkan nasabah untuk membuka rekening baru dan mengajukan pinjaman dari agen pengecer juga. Proses, penilaian dan pemantauan pinjaman akan dilakukan oleh LKM.

Kotak 20.2 Tiga contoh ATM Keuangan Mikro

Melayani 43.000 nasabah yang tinggal sebagian besar di daerah pedesaan atau semiperkotaan, **Prodem FFP** telah memasang 20 ATM Smart (SATM) dalam cabangnya. SATM ini tidak biasa karena mereka memasang pemindai sidik jari untuk verifikasi nasabah bukannya teknologi PIN. Mereka juga menggunakan perintah suara dalam tiga bahasa untuk membantu pengguna yang buta huruf atau semi melek huruf. Tampilan layar sentuh dikode warna untuk membantu nasabah mengikuti perintah lisan (misalnya, tombol biru untuk menarik uang, kuning untuk informasi rekening). Prodem telah menghemat sekitar US\$ 800.000 per tahun dalam biaya akses internet dengan menggunakan kartu pintar daripada kartu dengan keping magnet, yang membutuhkan hubungan waktu riil. Kartu pintar juga mengurangi resiko penipuan pada kantor pusat Prodem karena hanya kartu tersebut yang menyimpan data finansial nasabah yang mutakhir. Untuk Prodem FFP, manfaat utama jaringan ATM adalah kenyamanan yang lebih baik bagi nasabah dan meningkatkan penggalangan simpanan.

BancoADEMI bermitra dengan A Toda Hora (ATH), sebuah penyedia layanan transfer dana elektronik yang mengoperasikan jaringan sebanyak 1.000 ATM. Bank lain memiliki ATM yang didukung oleh ATH, tetapi pemegang kartu debit BancoADEMI dapat menggunakan ATM manapun dalam sistem tersebut. Nasabah membayar biaya sekitar US\$ 0,20 setiap transaksi, yang dibagi untuk pemilik ATM dan ATH. Banco ADEMI membeli dan memasang hanya satu ATM di kantor terbesarnya untuk mempelajari lebih lanjut tentang operasi ATM, tetapi kemitraannya dengan ATH memungkinkannya untuk menawarkan nasabahnya 24 jam akses terhadap dana melalui lokasi jaringan yang luas, juga pelayanan yang lebih pribadi selama jam kantor karena staf menghabiskan lebih sedikit waktu pada kegiatan rutin menerima simpanan dan mengecek saldo.

Dengan lebih dari 110.000 nasabah, hanya setelah beroperasi empat tahun, **MEB Kosovo** (sekarang ProCredit Bank) beralih ke ATM untuk membantu jaringan tujuh cabangnya yang kelebihan beban. Dengan sedikit waktu untuk melakukan penelitian, MEB mengontrak pengintegrasian sistem, Compass Plus dari Rusia, untuk merancang dan mengimplementasikan jaringan ATM untuk mendukung permintaan nasabah yang meroket dan menyediakan layanan 24 jam. Karena prasarana komunikasi regional tidak terjamin, MEB memilih untuk menggunakan hubungan nirkabel dengan server pemrosesan pusat. MEB juga memasang unit ATM dinding bukaannya model yang berdiri sendiri demi keamanan yang lebih baik.

Sumber: Diambil dari Whelan, 2005

Perbankan Berbasis Telpon Seluler (MobilePhone Banking) Penerjemah menyingkat “mobile-phone banking” dengan istilah “phone-banking”, bukan “mobile banking” seperti dalam edisi bahasa Inggris (SM). “Mobile banking” telah dikenal lebih dulu sebagai “bank yang bergerak”, dalam arti petugas bank yang datang ke tempat nasabah, yang dalam istilah perbankan Indonesia biasa disebut “kas mobil” atau “kas terapung”.

Satu dari pengembangan teknologi yang paling baru untuk keuangan mikro adalah mobile phone banking – menggunakan telepon seluler untuk melakukan transaksi finansial. Di banyak negara berkembang, dimana kepemilikan telepon genggam tinggi dan jaringan telepon selular memiliki cakupan yang luas dan selalu bertambah, *mobile phone banking* terbukti menjadi mekanisme pemberian layanan finansial yang sangat efisien. Ini dapat membantu LKM mengatasi prasarana transportasi yang buruk dan risiko keamanan berkaitan dengan perpindahan fisik uang tunai. Hal ini juga secara drastis mengurangi kebutuhan akan gedung cabang secara fisik.



Kotak 20.3 Kekuatan Data Transaksi bagi Industri Keuangan Mikro

Pada bulan Agustus 2002, sebuah konsorsium delapan lembaga (Perusahaan Hewlett-Packard, Accion International, Bizcredit, FINCA International, Grameen Technology Center, Freedom from Hunger, Global eChange dan PRIDE Africa) berkumpul untuk menentukan bagaimana teknologi dapat digunakan untuk melakukan terobosan dalam skala pelayanan keuangan mikro. Kelompok tersebut memimpikan sistem ujung ke ujung yang akan menciptakan suatu kaitan bagi nasabah keuangan mikro pada sektor keuangan formal, memberikan titik akses yang lebih mudah dan terjangkau bagi nasabah. Sistem itu akan memberikan data transaksi LKM yang cepat dan tepat, yang akan memungkinkan pengeloaan risiko yang lebih baik, segmentasi pasar dan pengembangan produk baru.

Konsep “Kekuatan Transaksi Data” untuk industri keuangan mikro muncul yang akan mendukung 100 juta sampai 250 juta nasabah. Pemrosesan tulang punggung ini, sama dengan industri kartu kredit saat ini, akan memungkinkan transaksi keuangan mikro ditangkap dimana saja dan dikirim pada sistem ujung belakang, seperti sistem informasi manajemen (SIM) LKM, sentral telepon, biro referensi kredit, dan sistem dan layanan keuangan lainnya. Dalam waktu dua setengah tahun sejak konsorsium terbentuk, kelompok ini telah membangun dan menguji coba komponen pertama dari Kekuatan Transaksi Data, yang dikenal dengan Remote Transaction System atau RTS. RTS dikembangkan secara khusus untuk kebutuhan usaha yang khas dari LKM dan lingkungan pedesaan yang terbatas prasarana. Solusi RTS menggunakan kartu pintar, alat POS, aplikasi perangkat lunak yang khusus untuk alat POS, server transaksi yang dikenal dengan server RTS, dan penghubung dengan sistem akuntansi dan buku besar umum dari LKM.

Solusi RTS saat ini memungkinkan proses pembayaran pinjaman, juga menyetor tabungan, menarik uang dan transfer. Solusi tersebut meningkatkan ketersambungan nirkabel untuk mengirim transaksi dari alat POS ke server RTS, kemudian akses internet lokal terhadap aplikasi SIM. Solusi tersebut beroperasi baik pada model offline maupun online. Dalam model offline, transaksi dikumpulkan dan dikirim melalui tumpukan tunggal, mengurangi jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan transaksi. Dalam model online, solusi tersebut mengkonfirmasi saldo rekening sebelum mengizinkan transaksi.

Sejak bulan Januari 2004 hingga Maret 2005, RTS dicobakan di Uganda pada tiga LKM. Pada Uganda Microfinance Union (UMU), satu dari LKM panduan, diuji coba dengan agen pihak ketiga yang independen yang bertindak sebagai “ATM Manusia” atau ekstensi maya dari usaha UMU yang memberikan layanan finansial kepada nasabah UMU. Dua agen saat ini adalah pedagang lokal yang memiliki likuiditas finansial harian melalui operasi usaha mereka. Setiap agen memiliki alat POS dan kartu pintar agen khusus, dan transaksi dilakukan terutama dalam model online. Nasabah UMU mengunjungi agen tempat mereka melakukan transaksi finansial, yang semuanya dicatat secara elektronik melalui alat POS. Uang tunai dipertukarkan antara agen dan nasabah tergantung pada tipe transaksi finansial. Pagu maksimum dan minimum dibangun ke dalam sistem karena mereka berada dalam sistem ATM untuk mengendalikan jumlah uang yang dapat ditarik pada rekening tertentu dalam satu hari.

Jika transaksi terjadi, agen sebenarnya membagi dan mengumpulkan uang tunai, dan transaksi uang tunai elektronik yang sesuai dilakukan di LKM. Rekening nasabah dan agen didebit dan dikredit seperti seharusnya dilakukan. Karena hal ini dilakukan di dalam lembaga keuangan, tidak ada otoritas atau fungsi clearing house dibutuhkan. Pada akhir hari, semua transaksi yang masih berada pada alat POS diupload ke ujung belakang RTS melalui jaringan selular. Oleh karena agen juga merupakan nasabah UMU, dana dikumpulkan setiap malam melalui prosedur akuntansi UMU. Sistem Informasi Manajemen menangani transaksi sama dengan transaksi kasir.

Sumber: Diambil dari Firpo, 2005

Kotak 20.2 Tiga contoh ATM Keuangan Mikro

Melayani 43.000 nasabah yang tinggal sebagian besar di daerah pedesaan atau semiperkotaan, **Prodem FFP** telah memasang 20 ATM Smart (SATM) dalam cabangnya. SATM ini tidak biasa karena mereka memasang pemindai sidik jari untuk verifikasi nasabah bukannya teknologi PIN. Mereka juga menggunakan perintah suara dalam tiga bahasa untuk membantu pengguna yang buta huruf atau semi melek huruf. Tampilan layar sentuh dikode warna untuk membantu nasabah mengikuti perintah lisan (misalnya, tombol biru untuk menarik uang, kuning untuk informasi rekening). Prodem telah menghemat sekitar US\$ 800.000 per tahun dalam biaya akses internet dengan menggunakan kartu pintar daripada kartu dengan keping magnet, yang membutuhkan hubungan waktu riil. Kartu pintar juga mengurangi resiko penipuan pada kantor pusat Prodem karena hanya kartu tersebut yang menyimpan data finansial nasabah yang mutakhir. Untuk Prodem FFP, manfaat utama jaringan ATM adalah kenyamanan yang lebih baik bagi nasabah dan meningkatkan penggalangan simpanan.

BancoADEMI bermitra dengan A Toda Hora (ATH), sebuah penyedia layanan transfer dana elektronik yang mengoperasikan jaringan sebanyak 1.000 ATM. Bank lain memiliki ATM yang didukung oleh ATH, tetapi pemegang kartu debit BancoADEMI dapat menggunakan ATM manapun dalam sistem tersebut. Nasabah membayar biaya sekitar US\$ 0,20 setiap transaksi, yang dibagi untuk pemilik ATM dan ATH. Banco ADEMI membeli dan memasang hanya satu ATM di kantor terbesarnya untuk mempelajari lebih lanjut tentang operasi ATM, tetapi kemitraannya dengan ATH memungkinkannya untuk menawarkan nasabahnya 24 jam akses terhadap dana melalui lokasi jaringan yang luas, juga pelayanan yang lebih pribadi selama jam kantor karena staf menghabiskan lebih sedikit waktu pada kegiatan rutin menerima simpanan dan mengecek saldo.

Dengan lebih dari 110.000 nasabah, hanya setelah beroperasi empat tahun, **MEB Kosovo** (sekarang ProCredit Bank) beralih ke ATM untuk membantu jaringan tujuh cabangnya yang kelebihan beban. Dengan sedikit waktu untuk melakukan penelitian, MEB mengontrak pengintegrasian sistem, Compass Plus dari Rusia, untuk merancang dan mengimplementasikan jaringan ATM untuk mendukung permintaan nasabah yang meroket dan menyediakan layanan 24 jam. Karena prasarana komunikasi regional tidak terjamin, MEB memilih untuk menggunakan hubungan nirkabel dengan server pemrosesan pusat. MEB juga memasang unit ATM dinding bukaannya model yang berdiri sendiri demi keamanan yang lebih baik.

Sumber: Diambil dari Whelan, 2005

Menggunakan teknologi bergerak, Nona A dapat memberikan Tuan B pembayaran uang tunai; Tuan B kemudian mendebit rekening banknya dan mengkredit rekening Nona A dengan mengkomunikasikannya dengan bank melalui telepon bergeraknya. Transaksi sederhana ini akan mengurangi kebutuhan Nona A secara fisik melakukan perjalanan ke bank atau ATM atau menyetor uang tunai. Sebagai contoh lain dari kegunaan potensial dari teknologi keuangan mikro, pertimbangkan bagaimana *mobile phone banking* dapat mengurangi masalah keamanan yang sebelumnya berkaitan dengan mekanisme tabungan informal. Nasabah mungkin merasa lebih nyaman menangani simpanannya (atau pembayaran pinjaman) kepada perwakilan LKM yang datang ke pasar mereka jika mereka menerima pesan teks pada telepon selularnya memberitahu bahwa rekening bank yang ditanyakan telah dikredit secara instan.

Solusi pembayaran bergerak sudah dioperasikan di Zambia, Afrika Selatan dan Filipina, dan sedang diuji pada beberapa lingkungan lainnya. Layanan yang disediakan satu perusahaan Afrika Selatan, Wizzit, memungkinkan pengguna untuk melakukan transfer rekening dan



menanyakan saldo menggunakan telepon selular mereka, menarik uang tunai pada berbagai toko ritel dan ATM menggunakan kartu debitnya, dan menyimpan dana pada salah satu dari 2.600 cabang kantor pos atau 800 cabang ABSA. Di Filipina, satu perusahaan telepon selular menggunakan *mobile phone banking* untuk memberikan layanan pengiriman uang (lihat Kotak 20.4).

Biometrics

Teknologi Biometrics mengukur karakteristik fisik atau perilaku unik individu, seperti sidik jari, tampilan wajah atau pola suara untuk mengenal dan mengkonfirmasi identitas. Meskipun teknologi ini baru, kewaspadaan yang bertambah akan pentingnya keamanan data secara terus menerus meningkatkan penggunaannya. Bagi beberapa organisasi, solusi *biometric* berbiaya rendah mungkin lebih mudah dan aman daripada sandi atau PIN. Pengenalan sidik jari, misalnya, dapat menggantikan PIN 4 angka yang setara dengan PIN 300 angka.

Kotak 20.4 Menggunakan Mobile Phone Banking untuk Melakukan Pengiriman Uang di Filipina

Pada tahun 1998, perusahaan telepon genggam terbesar di Filipina, Smart Communication, memperkenalkan Smart Money, sebuah rekening dompet elektronik yang memungkinkan pelanggan Smart untuk melakukan transaksi finansial melalui telepon selular mereka. Pada tahun 2004, perusahaan mulai menggunakan rekening untuk menawarkan pelayanan pengiriman uang berbasis SMS. Orang Filipina yang bekerja di luar negeri dapat mencatat remitan mereka pada salah satu mitra pengiriman uang Smart, termasuk Travelex Money Transfer, Dax, CBN Grupo dan lain-lain. Mitra pengiriman uang kemudian mengirim pesan teks ke penerima di Filipina, menginformasikan pengiriman. Transfer tersebut secara otomatis tergambar pada rekening bergerak Smart si penerima, dan dana dapat diakses segera menggunakan kartu Smart Money, dia dapat mengambil uang pada kantor Smart di manapun di penjuru negara atau pada mitra Smart mana saja: McDonald's, mall SM, rumah gadai Tambunting, stasiun bahan bakar SeaOil dan, segera, toko kelontong 7-Eleven. Untuk membuat pelayanan aman, identitas kedua pihak pengirim dan penerima diverifikasi di kedua ujung dari proses pengiriman uang.

Sumber: Diambil dari Conde, 2004.



Tujuan umum dari teknologi *biometric* adalah untuk menangkap informasi pada tahap pendaftaran untuk dibandingkan pada tahap verifikasi berikutnya. Dalam proses penangkapan, perangkat lunak memberikan nilai kepada gambar *biometric* dan menyimpan nilai ini di suatu pola yang membutuhkan penyimpanan yang jauh lebih kecil daripada gambar itu sendiri. Selama verifikasi, ketika nasabah memulai transaksi, sistem tersebut memindai *biometric* nasabah (misalnya, gambar retina, sidik jari, dll), mencocokkan pindaian ini dengan pola yang disimpan, dan menyetujui atau menolaknya. Hasilnya dikirim ke perangkat lunak bisnis baik untuk melanjutkan atau mengakhiri transaksi nasabah. Jejak audit yang aman juga direkam untuk setiap upaya mencocokkan.

Biometric juga menjadi pilihan bagi organisasi yang menggunakan kartu secara fisik, dokumen, sandi atau nomor pengenal untuk mengamankan penyimpanan data dalam format elektronik pada sebuah komputer atau ATM. Karena penerapan *biometric* dapat menjadi paket “di luar laci yang sederhana” yang dipasang untuk membatasi akses staf terhadap sistem atau arsip, teknologi tersebut tersedia bagi hampir setiap LKM yang terkomputerisasi. Namun demikian, lembaga yang ingin menggunakan teknologi *biometric* untuk mengawal transaksi bank individu dalam jaringan mereka akan perlu berinvestasi dalam implementasi yang lebih luas.

Tabel berikut ini membandingkan teknologi *biometric* dan menunjukkan mengapa teknologi sidik jari merupakan aplikasi yang paling umum digunakan.

Tabel 20.1 Perbandingan *Biometric*

Karakteristik	Sidik Jari	Geometri Tangan	Retina	Selaput pelangi mata	Muka	Tandatangan	Suara
Kemudahan pemakaian	Tinggi	Tinggi	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi	Tinggi
Alasan Kesalahan	Kekeringan, debu, usia	Kecelakaan tangan, usia	Kacamata	Pencahaya-an yang buruk	Pencahaya-an, usia, kacamata, rambut	Perubahan tandatangan	Berisik, dingin, cuaca
Ketepatan	Tinggi	Tinggi	Sangat tinggi	Sangat tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Penerimaan Pemakai	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Tinggi
Tingkat Keamanan yang Dibutuhkan	Tinggi	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	Sedang	Sedang	Sedang
Stabilitas Jangka Panjang	Tinggi	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sedang	Sedang	Sedang

Respons Suara Interaktif (Interactive Voice Response)

Teknologi interactive voice response (**IVR**) memungkinkan penelepon meminta informasi dari, atau melakukan bisnis dengan, suatu sistem otomatis dengan berbicara pada telepon atau memasukkan informasi melalui tombolnya. Penelepon akan mendengar suara rekaman yang memberikan informasi, bukan seorang petugas yang hidup. Dalam situasi keuangan mikro, suara rekaman dapat memerintahkan penelepon untuk menekan “1” untuk mengetahui produk, “2” untuk menemukan lokasi cabang terdekat, atau “3” untuk mendengar informasi rekening. Jika dia menekan “3”, dia akan diminta untuk memasukkan nomor rekeningnya dan sandi (atau PIN), setelah itu sistem suara dapat memberikannya saldo rekening pinjaman, batas waktu pembayaran berikutnya, tanggal jatuh tempo atau rekaman transaksi terbaru. Nasabah mungkin kena biaya panggilan telepon lokal, atau dapat menelepon gratis jika LKM memasang nomor akses bebas pulsa.

Menggunakan sistem ini, nasabah dapat dengan cepat memperoleh informasi tanpa melakukan perjalanan ke gedung LKM dan menunggu dalam antrian. Teknologi ini mungkin solusi yang dapat berjalan terus bagi LKM yang ingin meningkatkan pelayanan nasabah dan mengurangi kemacetan yang diakibatkan jika banyak nasabah meminta informasi



sederhana dari staf di kantor cabang. Investasi dalam teknologi IVR hanya akan hemat biaya bagi lembaga yang memiliki nasabah cukup banyak yang mempunyai akses pada telepon dan nyaman dengan teknologi elektronik. Sistem informasi manajemen yang meliputi data dasar terpusat, diperbaharui secara teratur, merupakan syarat pokok karena nasabah akan perlu memperoleh informasi akurat dan terbaru melalui sistem IVR. Beberapa lembaga mungkin memilih tidak mempertimbangkan IVR karena mereka memberi nilai lebih bagi interaksi tatap muka yang sering antara staf cabang dan nasabah daripada hasil efisiensi melalui sistem suara otomatis.

Kotak 20.5 Menguji IVR di Peru

Pada tahun 2002, EDYPME Edyficar, sebuah LKM Peru, mengimplementasikan uji coba sistem IVR dinamakan EDYFONO yang diselenggarakan oleh Voxiva, Inc. Dalam waktu empat bulan setelah meluncurkan pelayanan baru, Edyficar menerima 1.500 panggilan telepon per bulan, tetapi hanya 50 persen dari penelepon adalah nasabah yang mengakses informasi rekening. Panggilan telepon lainnya adalah dari orang-orang yang mencari informasi tentang pelayanan Edyficar, dan persentase yang signifikan dari panggilan ini datang dari luar daerah geografi operasi Edyficar. Jika permintaan informasi ini dilakukan di dalam wilayah cabangnya, mereka akan menaikkan biaya operasi Edyficar tanpa memberikan manfaat langsung.

Berdasarkan hasil uji coba, Edyficar memutuskan untuk membeli dan memasang teknologi IVR di kantor utamanya daripada membayar Voxiva untuk mengoperasikannya, yang akan lebih mahal. Perusahaan kemudian dapat mempersiapkan diri untuk memperluas implementasi pada outlet lainnya dari waktu ke waktu. Tantangan utama adalah menciptakan kewaspadaan dan mendorong penerimaan nasabah atas teknologi yang masih baru bagi Peru.

Untuk mengatasi tingkat melek huruf yang rendah dari nasabah, Edyficar dan Voxiva melatih staf bagaimana mengajar nasabah untuk menggunakan layanan. LKM melakukan demonstrasi nasabah di lobi kantor cabang, dan membagi pamflet dan kartu dengan nomor akses telepon IVR dan instruksi penggunaan. Diupayakan juga untuk mengaitkan penerapan teknologi dengan siklus pinjaman dan menetapkan penerbitan kode akses PIN bagi semua nasabah dalam satu minggu dari pencairan pinjaman baru. Untuk mengurangi peluang nasabah lupa akan kode PIN mereka, Edyficar menggunakan dokumen identifikasi nasabah yang dikeluarkan pemerintah sebagai dasar bagi kode akses. Selain upaya ini, Edyficar menemukan bahwa hanya 15 persen dari semua nasabah yang menggunakan sistem dapat berhasil mengikuti instruksi. Nasabah ini khususnya adalah mereka dengan saldo pinjaman yang tinggi dan latar belakang ekonomi yang baik.

Sumber: Diambil dari Frederick, 2005.

Teknologi Skor-Kredit (Credit Scoring)

Teknologi *credit scoring* menganalisis data nasabah historis, menemukan kaitan antara karakteristik dan perilaku nasabah, dan menganggap bahwa kaitan itu akan meramal bagaimana nasabah akan bertindak di masa yang akan datang. Berdasarkan pada analisis bagaimana nasabah LKM berperilaku, teknologi ini dapat membantu suatu organisasi membuat keputusan pinjaman yang lebih terjamin, memikirkan strategi penagihan yang lebih efektif, upaya pemasaran dengan target lebih baik dan meningkatkan retensi nasabah.

Teknologi *scoring* mengembangkan kartu skor (*scorecard*) yang digunakan petugas kredit dengan memasukkan data nasabah untuk menciptakan “skor” (*score*) yang meramal perilaku

nasabah. Kartu skor yang berbeda dapat dikembangkan untuk tujuan khusus:

- **Skor kredit** (Credit scoring): Mengotomatiskan proses persetujuan permohonan dengan meramal kemungkinan pemohon akan mengalami masalah dalam pelunasan.
- **Skor kunjungan** (Visit scoring): Memungkinkan petugas kredit memprioritaskan upaya mereka pada nasabah yang paling mungkin merespon upaya pemasaran LKM.
- **Skor pelunasan** (Collections scoring): Memaksimumkan daya guna proses pemulihan tunggakan dengan menetapkan strategi penagihan berdasarkan profil nasabah.
- **Skor desersi** (Desertion scoring): Menemukenali nasabah yang paling mungkin meninggalkan lembaga, memungkinkan LKM untuk mengelola hubungan nasabahnya secara proaktif.

Dari keempat jenis kartu skor, skor kredit telah digunakan terutama oleh LKM. Daripada menghabiskan berjam-jam membaca dengan rajin catatan nasabah, atau mempelajari apakah karakter pemohon kondusif untuk pengembalian tepat waktu, petugas kredit dapat melihat pada beberapa variabel kunci, memberikannya nilai numerik dan menilai pemohon. Sebagai contoh, model skor kredit LKM dapat menemukan bahwa peminjam yang tanpa pengalaman usaha lebih mungkin akan macet dalam pinjaman. Jika petugas kredit LKM menggunakan skor kredit untuk mengevaluasi pemohon baru, peminjam prospektif tanpa pengalaman usaha akan diberikan skor yang rendah, membuat mereka lebih sedikit kemungkinan memenuhi kualifikasi untuk pinjaman.

Yang paling relevan untuk pemberian pinjaman mikro individu, model skor kredit dapat memperhitungkan antara lain catatan pengembalian, tingkat berhutang, lamanya sebagai nasabah, pendapatan keluarga neto, pendapatan usaha neto, dan apakah pemohon menyewa atau memiliki sendiri rumahnya atau tempat usahanya. Untuk setiap indikator, peminjam dianggap lebih atau kurang berisiko tergantung pada bagaimana perilakunya sendiri berkaitan dengan pengalaman kumulatif LKM dengan nasabah yang mirip selama ini. Semua kriteria secara statistik dibobot dan ditimbang untuk menentukan bagaimana nasabah memiliki sifat-sifat yang dikehandaki model.

Banyak nasabah menggunakan skor kredit untuk melengkapi proses penilaian pinjaman rutin mereka, dan masih memungkinkan ruang bagi masukan petugas kredit. Pemberian skor otomatis hanya mungkin jika suatu lembaga memiliki data dasar nasabah elektronik. Data dasar ini dapat berasal dari catatan nasabah milik lembaga, atau LKM dapat menggunakan catatan dari data dasar lain, seperti biro kredit nasional.

Telekomunikasi dan Internet

Manfaat paling penting dari telekomunikasi adalah transfer informasi yang cepat. Akses pada **internet**, pada kios desa atau pusat usaha kecil, memungkinkan wirausahawan menemukan pelayanan keuangan terbaik untuk harga yang tepat dan, dengan bantuan skor kredit, bahkan mengajukan permohonan pinjaman secara *online*. Akses internet juga memungkinkan para petani mengetahui ramalan cuaca yang akan membantu mereka merencanakan aktivitasnya selama beberapa hari ke depan. Pembayaran tagihan otomatis dapat memangkas masalah yang melekat pada pelayanan pos yang tidak dapat diandalkan,



jalan yang buruk dan waktu tempuh yang panjang. Meskipun aplikasi ini tidak semuanya berhubungan dengan pelayanan keuangan mikro, manfaat yang dapat diberikan pada wirausahawan kecil adalah signifikan.

Beberapa LKM berpengalaman dengan internet sebagai mekanisme pemberian pelayanan garis depan. Namun demikian, program uji coba seperti yang dilakukan Bank ICICI pada tahun 2004 menunjukkan pilihan menarik untuk masa yang akan datang. ICICI menggunakan ATM berbiaya rendah dan agen uang tunai untuk menawarkan pelayanan pengiriman uang dan melek keuangan bagi nasabah pedesaan di negara bagian selatan Tamil Nadu di India. ATM tersebut dibangun sebagai usaha bersama dengan Indian Institute of Technology, Madras, dengan biaya hanya sebesar US\$ 1.365 (bandingkan dengan ATM tradisional seharga US\$ 25.000) dan dapat memberikan pelayanan dasar penyimpanan dan penarikan menggunakan teknologi kartu pintar. Kios internet yang telah ada di pusat ICICI lokal dan dimiliki oleh wirausahawan lokal diubah menjadi agen uang tunai dan menjadi penyalur dana pengiriman uang bagi publik pedesaan. Pemilik kios mempertahankan modal kerja mendekati US\$ 100 dan mengirimkan laporan SIM harian yang disatukan dengan data bank secara teratur melalui internet.

20.2 Kelebihan Teknologi Baru

Penggunaan teknologi baru untuk mengotomasikan keuangan mikro dapat memberikan berbagai manfaat bagi LKM dan nasabahnya. Jika diimplementasikan dengan cara hemat biaya dan ramah-nasabah, otomasi dapat membantu sistem keuangan mikro bekerja dengan lebih lancar dan efisien, serta dapat meningkatkan produk dan pelayanan. Tujuan utama LKM mengimplementasikan teknologi baru adalah untuk mengurangi biaya, meningkatkan keluasan dan kedalaman jangkauan pelayanan, dan meningkatkan kepuasan nasabah, yang bersama-sama membantu LKM meningkatkan posisi persaingannya.

Peningkatan Efisiensi. Mengotomasikan operasi menimbulkan biaya awal yang banyak dalam jangka pendek. Namun demikian, setelah implementasi yang berhasil satu tahun atau lebih, penghematan biaya dapat menjadi dramatis. Teknologi, jika berhasil digunakan, mengurangi waktu yang dihabiskan untuk transaksi setiap hari dan meningkatkan komunikasi, yang juga menghemat waktu staf. Kelebihan waktu memungkinkan anggota staf untuk melayani lebih banyak nasabah per hari, yang akan membawa pada peningkatan pendapatan. Di SKS, manajemen meramal bahwa dengan peningkatan jangkauan akibat dari sistem kartu pintar, perusahaan akan mencapai kemandirian keuangan dalam 80 persen waktu yang dihabiskan jika sebaliknya.

Penghematan biaya lain juga banyak. Sebagai contoh, PDA dapat menghemat waktu petugas kredit dengan berkurangnya jumlah kunjungan lapangan yang perlu dilakukan untuk melengkapi permohonan pinjaman dan proses penilaian pinjaman. *Credit scoring* menciptakan efisiensi dengan mengelompokkan resiko nasabah secara dapat dipercaya, sehingga mengurangi pinjaman macet. ATM dapat dipasang daripada membuka kantor satelit di daerah terpencil, yang mengurangi perlunya prasarana dan staf tambahan.

Jangkauan Pelayanan yang lebih luas dan lebih dalam. Satu tantangan yang dihadapi LKM saat ini adalah bagaimana berkembang ke dalam pasar yang sukar untuk dicapai, di mana kebutuhan akan keuangan mikro besar dan persaingan hampir tidak ada. Teknologi

baru menawarkan serangkaian saluran pemberian layanan yang inovatif yang dapat membantu lembaga mengurangi kerentanan mereka terhadap risiko keamanan, mengatasi tantangan melek huruf dan bahasa, dan memberikan pelayanan berkala di daerah yang sering terputus oleh prasarana yang buruk. Peningkatan efisiensi dari banyak teknologi baru akan memungkinkan pelayanan di daerah yang terisolasi, pedesaan dan di mana kepadatan penduduk rendah yang sebelumnya tidak berkelanjutan, melalui prasarana jalan dari bata dan adukan semen yang mahal untuk dibangun dan dipelihara. Pengalaman UMU, Bank ICICI, Wizzit dan Smart Communication menggambarkan bahwa semakin mungkin bagi LKM untuk memberikan pelayanan keuangan tanpa keberadaan secara fisik di masyarakat.

Meningkatkan Kepuasan Nasabah. Nasabah pada BancoADEMI mengungkapkan perasaan diberdayakan karena memiliki kartu kredit, sementara nasabah pada Prodem dilaporkan merasa bangga membawa kartu pintar mereka. ATM yang buka setiap waktu siang dan malam membawa kepuasan konsumen selain juga peningkatan penerimaan. Sistem POS, dengan kapasitasnya untuk melakukan transaksi keuangan di manapun listrik dan baterai matahari dapat menyalakannya, bersama-sama dengan *phone banking*, secara dramatis menambah pilihan pemberian keuangan mikro di masyarakat tempat nasabah tinggal dan bekerja.

Peningkatan kemudahan, pelayanan yang lebih cepat dan lebih luas, akses yang lebih aman yang difasilitasi teknologi baru dapat secara nyata menurunkan biaya transaksi dan biaya oportunitas bagi nasabah. Lebih lanjut, jika teknologi memungkinkan sebuah LKM menjadi lebih efisien dan lembaga memilih untuk meneruskan sebagian penghematan biayanya pada nasabah, biaya keuangan nasabah juga berkurang. Kombinasi pelayanan yang meningkat dan biaya yang lebih murah ini dapat berdampak sangat kuat pada kepuasan dan kesetiaan nasabah.

Berikan LKM suatu Keunggulan Kompetitif. Turunnya biaya, meluasnya jangkauan dan berkurangnya nasabah yang keluar menghasilkan suatu keunggulan kompetitif bagi lembaga yang berhasil memperkenalkan teknologi yang inovatif. Meningkatkan penghematan waktu dan tampilan keamanan yang berhubungan dengan teknologi menarik perhatian dan dapat menjadi strategi pemasaran yang efektif yang meningkatkan pengenalan merek lembaga. Secara umum, nasabah memandang LKM yang pertama di negara tersebut yang memperkenalkan teknologi baru sebagai inovator dan pemimpin dalam bidang itu. Citra ini membawa pada publisitas yang lebih besar dan menarik nasabah baru. Sekali citra ini terbentuk, lembaga harus melakukan yang terbaik untuk mempertahankannya. Teknologi membutuhkan peningkatan kendali untuk memastikan bahwa satu penyimpangan tidak menjatuhkan sistem tersebut.

20.3 Kelemahan Teknologi Baru

Sebagian besar orang mempunyai penolakan alami terhadap perubahan, yang dapat menghalangi pengenalan suatu teknologi tanpa memandang manfaat potensialnya. Bagi LKM, ketakutan akan otomasi sebagian besar dilndasi oleh ketidakakraban dan sebagai akibat dari ketidakpercayaan. Manajemen, staf, dan nasabah mungkin meragukan keandalan teknologi dan pengaruh otomasi pada LKM. Kekhawatiran yang diungkapkan pelaku



keuangan mikro termasuk ketakutan bahwa otomasi dapat:

- Merusak hubungan petugas kredit – nasabah
- Berbiaya lebih besar daripada kegunaannya; dan
- Menjauhkan nasabah.

Disintegrasi Hubungan Petugas Kredit–Nasabah. Jika nasabah mengunjungi mesin ATM daripada kasir untuk menarik uang dan mengangsur pinjaman, elemen pribadi dari keuangan mikro mulai larut. Elemen itu – hubungan antara petugas kredit dan nasabah – merupakan suatu kekuatan yang sangat kuat yang secara positif menyumbang pada kualitas portofolio.

Bagi banyak lembaga, teknologi tidak menggantikan hubungan antara staf lapangan dan nasabah. Secara umum, otomasi semata-mata mengurangi waktu yang dihabiskan melayani masing-masing nasabah, interaksi tatap muka masih terjadi, yang memungkinkan untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Dalam beberapa hal, teknologi mengurangi waktu yang dihabiskan petugas kredit dalam pekerjaan tulis menulis, yang memungkinkan mereka punya lebih banyak waktu dengan nasabah.

Biayanya mungkin melebihi Manfaat.. Dalam jangka pendek, biaya otomasi tentu saja akan melebihi manfaatnya. Biaya untuk berbagai teknologi termasuk: saluran telepon tambahan atau saluran kabel; penyedia jasa internet; rancangan atau modifikasi perangkat lunak; pembelian komputer dan peralatan lainnya; pembelian ATM; kartu pintar; prasarana kartu pintar; rancangan kartu pintar; iklan; peningkatan dan pemutakhiran sistem pada *interface*; konsultan teknologi, tambahan keamanan, dan pelatihan untuk staf, nasabah dan manajemen. Lihat tabel 20.2 untuk contoh estimasi biaya untuk teknologi yang dibahas dalam modul ini.

Jika suatu LKM secara hati-hati mengimplementasikan teknologi dengan melakukan analisis kebutuhan sekarang dan akan datang, penilaian biaya menyeluruh, uji coba dan pelatihan staf yang sesuai, kecil kemungkinan akan mengalami usaha yang merugi. Lembaga yang berhemat dalam analisis, pengujian dan pelatihan kemungkinan akan mengalami kesulitan yang nyata dalam perjalanannya.

Biaya teknologi baru perlu dipertimbangkan dengan berhati-hati. Bahkan proyek teknologi yang dikelola dengan baik mudah kena kelebihan biaya, tentu saja, biaya lainnya tidak muncul dalam analisis yang baku. Fleksibilitas yang terbatas merupakan biaya itu, akibat dari keterbatasan beberapa teknologi. SKS, misalnya, harus mengurangi beberapa fleksibilitas dalam produk pinjamannya, karena komputer tangan yang digunakan untuk menyediakan informasi pinjaman mempunyai kapasitas memori terbatas. Peningkatan kerentanan terhadap kejahatan merupakan biaya potensial lain. Pembahasan menyeluruh atas efek samping potensial ini akan meminimalkan kejutan-kejutan dan membantu menentukan besarnya kelemahan tersebut.

Penolakan Teknologi. Beberapa pelaku keuangan mikro khawatir bahwa nasabah mungkin menolak suatu teknologi baru. Pada kasus BancoADEMI, beberapa nasabah tidak mempercayai ATM memberikan mereka jumlah uang yang benar dan takut mereka tidak

Tabel 20.2 Sampel Biaya untuk Teknologi Baru Terpilih

PDA	• Biaya perangkat lunak berkisar antara US\$ 20.000 sampai 80.000, termasuk pengembangan perangkat lunak aplikasi PDA, antarmuka antara PDA dan SIM, dan penyesuaian terhadap SIM perlu untuk mengintegrasikan teknologi PDA • Perangkat keras: dari US\$ 100 sampai 200 per PDA • Satu LKM melaporkan biaya total (perangkat keras, perangkat lunak dan dukungan teknis) sebesar US\$ 15.000 • Biaya pemeliharaan perangkat lunak tahunan: US\$ 3.000 sampai 10.000 per tahun
Kartu Pintar II	• Kartu Individu: dari US\$ 4 sampai 10 per kartu (versus US\$ 0,25 sampai 0,50 untuk kartu kepingan magnet) • Setiap pembaca kartu: US\$ 100 sampai 300
ATM	• Biaya per mesin berkisar dari US\$ 1.365 sampai 35.000 • Biaya pemasangan, pemeliharaan dan komunikasi (estimasi tidak tersedia) • Biaya bergabung dengan jaringan pihak ketiga: US\$ 2.700 sampai 10.000 biaya awal plus biaya keanggotaan tahunan sebesar US\$ 1.400 sampai 2.300
Alat POS	• US\$ 2.300 sampai 3.000 per toko ritel untuk menjadikannya online • US\$ 160 per bulan untuk biaya ketersambungan
Biometric	• Pembaca sidik jari dasar: US\$ 60 sampai 130 • Pembaca kombinasi sidik jari/kartu: US\$ 100 sampai 240
IVR	• Beberapa ribu dollar untuk solusi yang ditangani pihak lain • US\$ 10.000 sampai 50.000 untuk sistem di dalam lembaga • Biaya tambahan untuk mengadakan sistem sentral untuk mengelola nomor PIN
Credit Scoring	• Pengembangan scorecard: US\$ 10.000 sampai 60.000 • Manajemen proyek implementasi scoring yang dilakukan pihak lain: dari beberapa ribu dollar sampai US\$ 50.000

akan dapat membuktikan kasus kesalahan mesin. Staf cabang BancoADEMI menemukan bahwa sebagian besar kekhawatiran nasabah dapat diatasi dengan hanya menunjukkan kepada nasabah cara kerja ATM.

Meskipun demikian, LKM perlu memberikan waktu transisi yang cukup untuk menerima suatu teknologi baru. Dalam beberapa kasus, mereka mungkin perlu menjalankan sistem paralel sehingga nasabah memiliki pilihan antara teknologi lama dan yang baru. BancoADEMI mendorong peminjam untuk menerima teknologi ATM dengan menawarkan jumlah pinjaman yang lebih besar bagi mereka yang membuka rekening kartu debit. Meskipun ada beberapa pengecualian, sebagian besar nasabah dapat dibujuk ketika perwakilan layanan nasabah membantu mereka sekali atau dua kali sehingga mereka dapat melihat cara kerja teknologi tersebut.



20.4 Bagaimana Membuat Teknologi Baru Bekerja untuk LKM

Teknologi baru tentu saja tidak untuk semua lembaga. Masing-masing LKM harus mempelajari sistem dan operasinya untuk memutuskan teknologi yang dapat membantu menyelesaikan masalah khusus, dan kemudian menentukan apakah manfaat dari otomasi melebihi biayanya. Meskipun teknologi dapat menawarkan manfaat yang menakjubkan, adopsinya harus berada dalam konteks suatu proyek yang dikelola secara pantas dengan strategi bisnis yang ditentukan secara jelas.

Selama dasawarsa ini, LKM telah mempelajari bahwa apa yang berlaku untuk satu lembaga tidak mesti berlaku untuk yang lainnya. Meskipun teknologi baru menarik dan bermanfaat secara potensial, ada banyak faktor yang harus ditimbang untuk menilai kesesuaiannya bagi masing-masing LKM. Faktor-faktor tersebut meliputi: biaya relatif; kelayakan teknologi berdasarkan lingkungannya; ketersediaan sumberdaya; besar dan pengalaman lembaga; dan kekuatan keberadaan LKM yang mendukung sistem komputer kantor.

Tidak ada formula untuk menentukan apakah teknologi tertentu akan sesuai dengan kebutuhan lembaga individu, jadi pemikiran yang dalam, analisis, dan uji coba adalah penting. Kerja pionir dari lembaga pertama yang mengotomasi keuangan mikro memberikan petunjuk untuk memandu organisasi lain. Beberapa pembelajaran penting meliputi:

Pendekatan yang sistematis dan terorganisasi. LKM melakukan dua kesalahan umum ketika mengadopsi operasi yang lebih otomatis. Yang pertama adalah menambahkan otomasi pada operasi usaha yang inefisien, dikelola dengan buruk. Yang kedua adalah memilih teknologi sebelum menemukan tujuan, dan mengimplementasikannya tanpa analisis yang menyeluruh atas dampaknya pada institusi dan nasabahnya.

LKM yang inefisien akan tidak menerima manfaat dari otomasi, karena prosedur yang dirancang dengan buruk, jika diotomasi, tetap akan inefisien. Pada fase penyelidikan dari suatu transisi ke otomasi yang lebih tinggi, manajemen harus meneliti operasi dengan seksama untuk memastikan mereka lancar dan betul-betul sesuai.

Rekayasa ulang mungkin merupakan prasyarat. Peta proses merupakan bantuan visual yang berguna, dan karyawan dapat juga membantu dengan melaporkan kepada manajemen bagian dari pekerjaan mereka yang mereka yakin semata-mata merupakan pertengkaratan administratif dan tidak memiliki tujuan yang nyata.

Terlalu sering, ketertarikan terhadap teknologi memenuhi khayalan manajemen, dan sebelum anggota staf mengetahuinya, alat yang mahal telah dioperasikan hanya untuk menambah masalah yang ada. Isunya berurutan. Masalah-masalah harus mula-mula dipisahkan, dan kemudian teknologi yang cocok, jika ada, harus ditemukan untuk menyelesaikannya – bukan sebaliknya. Teknologi harus senantiasa dipilih untuk tujuan khusus, dan diuji sebelum diimplementasikan untuk memastikan bahwa teknologi tersebut mendukung dan meningkatkan strategi usaha lembaga (lihat Kotak 20.6)

Kotak 20.6 Pendekatan Sistematis untuk Teknologi Baru

1. Temukenali masalah
2. Temukenali teknologi yang mungkin menyelesaikan masalah
3. Lakukan studi kelayakan menyeluruh, termasuk biaya dan manfaat proyek
4. Nilai yang mana, jika ada, teknologi yang tersedia dapat memenuhi kebutuhan institusi
5. Uji pilot
6. Jika berhasil, lakukan implementasi penuh. Jika tidak, sesuaikan dan lakukan uji pilot kedua.

Pengujian pilot merupakan elemen yang penting dalam memperkenalkan teknologi baru dengan hal itu membantu memisahkan dan mengelola masalah dan kekurangan. BancoADEMI, sebagai contoh, mengenalkan mesin ATMnya hanya pada satu cabang untuk menguji penerimaan nasabahnya. Compartamos, sama juga, mengenalkan PDA dengan hanya selusin petugas kredit untuk tahun pertama untuk menguji kegunaan dan kemudahan operasi teknologi tersebut. Mengenalkan teknologi pada hanya sebagian staf mempunyai manfaat tambahan dari “menjual” teknologi pada mereka, sehingga sekali mereka menguasainya, mereka dapat mempromosikannya pada sejawat mereka. Implementasi akan menjadi lebih lancar dan lebih cepat jika karyawan mendukung teknologi baru, dan memahami manfaat dan keterbatasannya.

Efisiensi Ekonomi. Teknologi mungkin menghemat ribuan dollar bagi institusi, tetapi itu dapat juga menghabiskan waktu dan sumberdaya. Satu LKM Asia berinvestasi pada komputer untuk setiap karyawan kantornya, hanya untuk mengembalikan masing-masing komputer berbulan-bulan kemudian setelah menemukan bahwa penghematan waktu tidak mencukupi untuk membuat perbedaan dalam efisiensi operasional. Dalam kasus ini, uji pilot akan mengungkapkan kekurangan otomatisasi, menghemat waktu dan energi secara substantif.

Proyeksi biaya membutuhkan pendekatan yang sistematis. Analisis menyeluruh mencakup biaya pelatihan staf, iklan, bantuan teknis dan semua material *start-up* yang dibutuhkan teknologi, yang bisa jadi banyak dan mahal. Mengimplementasikan teknologi juga dapat menciptakan efek yang tidak direncanakan, seperti perubahan SIM, yang acap kali lebih mahal daripada yang diantisipasi.

Meskipun teknologi dapat mengurangi kebutuhan akan beberapa posisi staf tingkat bawah, yang menghemat uang, beberapa posisi tambahan diperlukan untuk pengendalian (mis., pengawal keamanan malam atau direktur teknologi). Sebuah analisis biaya yang menyeluruh menyingkap banyak rincian yang mahal, membuat teknologi dimaksud tidak efektif sebagai pembangun efisiensi. Namun demikian, mengenyampingkan teknologi tertentu saat ini tidak berarti bahwa itu tidak akan berguna di masa depan. Misalnya, *database* nasabah keseluruhan hari ini memungkinkan *credit scoring* pada kemudian hari.

Komitmen pada Fleksibilitas. Teknologi merupakan kekuatan yang dinamis, dan penemuan yang terus menerus menjanjikan efisiensi baru melalui otomatisasi pada tahun-tahun yang akan datang. Teknologi baru saat ini mungkin jadi usang dalam lima tahun. Manajemen harus mengikuti dan memahami perubahan wajah teknologi agar menjadi ulet terhadap perubahannya dan mau menerima kemungkinannya.



Staf harus juga fleksibel. Karyawan yang takut atau menghindari dari teknologi baru mungkin menghalangi penerimaan institusi keseluruhan dan mungkin mendorong ketidakpercayaan pada teknologi pada sisi nasabah. Manajemen dapat memfasilitasi penerimaan staf dengan memberikan pelatihan tentang pentingnya dan manfaat teknologi.

Dengan nasabah belajar untuk mempercayai teknologi, mereka akan lebih terbuka pada kemajuan lainnya. Melalui putaran umpan balik keluhan dan saran, staf dapat melaporkan masalah yang biasa nasabah hadapi dengan mereka belajar menerima teknologi baru. Manajemen kemudian dapat membuat jawaban untuk masalah umum dengan menempelkan pengumuman pada papan buletin cabang atau mengirimkan lembaran informasi kepada nasabah, (Guna memberikan nilai uang pada ketakutan akan teknologi ini, beberapa bank AS sekarang mengenakan biaya untuk menggunakan kasir, tetapi menggunakan ATM gratis.)

Untuk manfaat maksimum, LKM sebagai keseluruhan harus berdiri di belakang teknologi baru sekali mereka diluncurkan sepenuhnya. Nasabah akan menerima perubahan lama kelamaan, dan komitmen yang kurang lengkap dari staf akan melambatkan prosesnya.

Kemitraan. Pengenalan teknologi baru menyajikan banyak kesempatan untuk berkolaborasi dengan penyedia layanan teknologi dan LKM lain untuk menyebarkan risiko dan biaya berhubungan dengan peluncuran teknologi baru, untuk menghasilkan skala yang cukup untuk membuat teknologi hemat biaya dan untuk menggalang perangkat keterampilan yang berubah-ubah yang dibutuhkan untuk berhasil mengimplementasikan teknologi tersebut. Seperti disarankan oleh banyak studi kasus yang disajikan di atas, sebuah LKM dapat bermitra dengan serangkaian luas pemain termasuk penyedia layanan aplikasi atau transaksi, pedagang ritel, departemen pemerintah, perusahaan komunikasi dan institusi keuangan lainnya.

Dalam keuangan mikro saat ini, sangat sedikit solusi teknologi yang dengan sukses diimplementasikan tanpa bantuan kemitraan, sementara beberapa solusi yang paling inovatif telah berhasil dengan tepat karena kombinasi pemain yang berkumpul untuk menciptakan solusi. Selain contoh RTS, Bank ICICI dan Smart Communication yang telah disebutkan, ada beberapa lagi kemitraan yang sukses, misalnya:

- Di Senegal, AfriCap (dana investasi khusus untuk LKM), FERLO (penyedia layanan aplikasi) dan ByteTech (spesialis sistem pembayaran elektronik) telah mengembangkan program pembayaran elektronik yang dapat digunakan oleh semua LKM di Senegal dengan biaya berlangganan.
- Di India, BASIX memberikan produk pinjaman berbasis kartu pintar di daerah pedesaan melalui individu wirakarya yang diberi hak sebagai agen lokal untuk menjalankan BASIXPOT, yang terdiri dari komputer dengan pembaca kartu pintar dan modem yang dapat menangkap transaksi keuangan dan mentransfernya ke BASIX. Agen tersebut mencairkan pinjaman dan menagih pembayaran dengan menggunakan bank lokal untuk menarik dan menyimpan dana.
- Pada tahun 2005, No Borders, Inc. (perusahaan yang berbasis di Nevada) menandatangani perjanjian dengan PRONAFIM Endowment Fund sebesar US\$ 300 juta (yang diadakan untuk memberikan pinjaman pada wirausaha kecil) dari pemerintah Mexico untuk menyebarkan program kartu *stored value* melalui hingga 150 LKM Mexico. Nasabah LKM akan dapat menggunakan kartu untuk menerima dan membayar pinjaman,

membeli barang dan jasa, menerima transfer uang internasional, dan mengakses ATM dan terminal POS.

Terlepas dari siapa yang terlibat, kunci bagi kemitraan yang sukses memastikan bahwa setiap mitra menerima manfaat dari hubungan tersebut. Dengan LKM menegosiasikan solusi teknologinya, mereka harus mencari mitra dengan model usaha yang menguntungkan yang dapat menjelaskan bagaimana kemitraan dengan LKM akan mendukung kasus bisnis mereka. Hal ini bahkan lebih penting lagi dalam teknologi daripada banyak tipe kemitraan yang lainnya karena LKM biasanya akan membutuhkan dukungan jangka panjang untuk solusi teknologinya – bukan hanya kesempatan untuk bereksperimen.. Mitra yang mempersepsi manfaat jangka panjang dari milik mereka sendiri kemungkinan bersedia dan mampu memberikan dukungan itu.

Pesan Utama

1. Jika diterapkan dengan tepat, teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, jangkauan dan kepuasan nasabah.
2. Pertama temui kenali masalah yang akan diselesaikan, dan kemudian pertimbangkan teknologi untuk menyelesaikannya.
3. Apa yang berlaku untuk satu institusi belum tentu berlaku untuk institusi lain.
4. Uji pilot
5. Pertimbangkan dampak teknologi pada nasabah dan fasilitasi transisi penerimaannya.
6. Prosedur yang dirancang dengan tidak baik, sekalipun otomatis, tetap tidak efisien.

Bacaan yang disarankan:

- Campion, A.; Halpern, S. 2001. *Automating microfinance: Experience from Latin America, Asia and Africa*, MicroFinance Network Occasional Paper (Washington, DC).
- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2003. *CGAP's IT Innovation Series*, at: http://www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html
- Cracknell, D. 2004. *Electronic banking for the poor: Panacea, potential and pitfalls*, at: <http://www.microsave.org> (Nairobi, MicroSave).
- Firpro, J. 2005. *HP's remote transaction system: A technology solution to scale microfinance* (United Nations Capital Development Fund).
- Schreiner, M. 2003. *Scoring: The next breakthrough in microfinance*, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org>



21 Mengelola Perubahan

Bagi LKM yang ingin meningkatkan kinerjanya, perubahan tidak terelakkan. Segala sesuatu tentang cara melakukan sesuatu di masa lalu harus berubah untuk menghasilkan efisiensi atau produktivitas yang lebih tinggi di masa depan. Meskipun tidak semua perubahan berhasil, dan penyesuaian yang diperlukan acap kali sukar dilakukan. Jadi apa yang dapat dilakukan untuk mengelola perubahan agar memberikan hasil yang positif?

Modul ini membahas strategi untuk mendekati, mengarahkan dan memfasilitasi perubahan yang produktif. Khususnya, modul ini mengangkat topik berikut ini:

1. Empat pendekatan umum terhadap perubahan usaha
2. Memilih pendekatan yang tepat
3. Mengubah tantangan-tantangan
4. Proses delapan langkah untuk mengelola perubahan organisasi
5. Menghadapi resistensi

21.1 Empat Pendekatan Umum terhadap Perubahan Usaha

Untuk meningkatkan efisiensi dalam organisasinya, manajer secara khusus menjalankan satu dari empat pendekatan utama terhadap perubahan: 1) analisis celah (*gap*); 2) perbaikan terus menerus; 3) manajemen kualitas total (*total quality management*, TQM); dan 4) rekayasa. Masing-masing pendekatan dijabarkan secara ringkas di bawah ini.

Analisis Celah (Gap)

Analysis Gap merupakan proses membandingkan kinerja saat ini dari suatu lembaga dengan kinerja yang diinginkan dan kemudian menemukan cara-cara untuk mengurangi “*gap*” apapun yang ada antara posisi sekarang dengan posisi yang diinginkan. Dari empat pendekatan terhadap perubahan usaha, pendekatan ini yang paling tidak mengganggu dan paling mudah diterapkan. Hal ini dapat diilhami oleh gagasan-gagasan yang diterima dari berbagai sumber, seperti kotak saran, diskusi informal antarstaf atau sesi perencanaan strategis formal.

Analisis *gap* membantu perencanaan dan dapat dengan cepat dan diterapkan secara lokal, tetapi hal itu cenderung terisolasi dan terbatas pada tugas atau tujuan tertentu. Jadi, meskipun hal ini biasa digunakan, tetapi bukan merupakan strategi berisiko paling kecil. Perubahan pada sebagian lembaga bisa jadi tidak dikoordinasikan dengan baik dengan bagian lainnya, pilihan optimal bisa jadi tidak ditemukan; dan solusi yang sempit atau jangka pendek dapat diterapkan pada masalah-masalah yang memerlukan investasi yang lebih signifikan dan jangka panjang. Jika analisis *gap* dilaksanakan oleh manajer individu yang membuat penilaian pribadi atas keadaan yang diinginkan lembaga, hal ini akan kurang kuat (dan lebih berisiko) daripada apabila hal tersebut dilaksanakan dengan acuan pada “keadaan yang diinginkan” yang disepakati secara umum atau apabila hal tersebut dibahas antara berbagai manajer. Ketika dilaksanakan pada tingkat strategis, analisis *gap* dapat menghasilkan keputusan untuk melakukan salah satu dari banyak pendekatan perubahan usaha lainnya.

Isi dari bagian 21.1 dan 21.4 diambil dari:

- Brand and Gerschick (2000)

Perbaikan terus menerus

Perbaikan terus menerus merupakan cara bekerja yang mendorong dan mendukung inovasi terus menerus dari proses bisnis saat ini untuk mencapai peningkatan efisiensi **tambahan**. Tidak seperti analisis *gap*, pendekatan perbaikan terus menerus tidak memerlukan definisi dari keadaan yang diinginkan atau ideal. Yang penting adalah pencarian terus menerus mengenai cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Efisiensi biasanya diperoleh dengan melancarkan, membakukan atau mengurangi tugas-tugas, misalnya, dengan menciptakan daftar atau merancang *interface* komputer yang akan secara otomatis mencetak nama dan alamat nasabah pada dokumen tandatangan sehingga nasabah tidak harus memberikan informasi ini berulang kali.

Apa yang membuat pendekatan ini menantang adalah sifat terus menerus – upaya harus dilakukan sepanjang waktu, tidak hanya sekali dua kali. Namun demikian, justru karena ini adalah upaya terus menerus dan staf selalu mencari cara-cara perbaikan, pendekatan tersebut cenderung menjadi paling tidak berisiko di antara keempat alternatif. Perubahan yang dibuat biasanya sejalan dengan strategi saat ini dan arah organisasi dan mereka membiarkan struktur dasar utuh. Hal ini membuat implementasi kurang banyak persyaratannya, kurang rumit dan kurang penuh tekanan daripada pendekatan perubahan lainnya. Sifat *peningkatan* dari pendekatan perbaikan terus menerus juga memungkinkan lebih banyak karyawan terlibat dalam pengembangan modifikasi, meningkatkan komitmen organisasi keseluruhan pada perubahan yang dilaksanakan.

Risiko terbesar yang berhubungan dengan pendekatan ini adalah dengan mengangkat suatu pendekatan peningkatan terhadap perubahan, khususnya yang berfokus pada unit individu atau departemen, sebuah lembaga mungkin hanya mencakup visi yang relatif sempit tentang apa yang mungkin dilakukan, dan gagal mengenali peluang dan/atau permintaan akan perubahan pada tingkat yang lebih luas, yang lebih strategis.

Manajemen Kualitas Total (Total Quality Management, TQM)

Manajemen kualitas total (TQM) merupakan suatu filosofi manajemen sekaligus suatu metode untuk mencapai efisiensi melalui perbaikan terus menerus yang berfokus pada kepuasan nasabah. Pendekatan ini mencoba mencegah masalah dengan melakukan *sesuatu yang benar segera di saat pertama*. TQM lebih menyeluruh (*holistic*) daripada perbaikan terus menerus karena berfokus pada lembaga secara keseluruhan dan mencakup perubahan sikap, sistem dan organisasi kerja, meskipun hal ini tidak setinggi jangkauan rekayasa kembali karena cenderung konsisten dengan arah strategi lembaga.

Dikembangkan mula-mula oleh Edward Deming dan diperbaiki oleh yang lainnya, TQM secara khusus merumuskan 14 langkah yang dapat dilakukan manajer untuk menerapkan program manajemen kualitas total, seperti dirangkum dalam Kotak 21.1. Komponen kunci mencakup keterlibatan karyawan dan pelatihan, kelompok pemecah masalah, metode statistik, tujuan dan pemikiran jangka panjang, dan pengakuan bahwa sistem, bukannya



orang-orang, yang menghasilkan efisiensi. Lembaga yang menerapkan pendekatan ini terhadap pengelolaan perubahan kadangkala melakukan demikian dalam konteks sertifikasi ISO 9000 (lihat Kotak 21.2).

Kotak 21.1. Empatbelas Langkah Manajemen Kualitas Total dari Deming

1. Ciptakan tujuan yang tetap untuk perbaikan produk dan layanan yang berlanjut, alokasikan sumberdaya untuk kebutuhan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek, dengan rencana untuk menjadi kompetitif dan bertahan dalam usaha.
2. Adopsi falsafah baru. Manajemen harus menjalani transformasi dan percaya pada produk dan layanan berkualitas.
3. Hilangkan ketergantungan pada pemeriksaan besar-besaran. Memeriksa produk dan layanan hanya cukup untuk menemukan cara-cara memperbaiki proses.
4. Akhiri praktek mengikat kontrak dengan peserta lelang terendah. Barang dengan harga paling murah tidak selalu berkualitas tertinggi; pilih pemasok berdasarkan rekor peningkatan kinerjanya dan kemudian buat komitmen jangka panjang tentang hal itu.
5. Perbaiki secara tetap dan selamanya setiap proses untuk perencanaan, produksi, dan layanan. Cari secara berlanjut masalah-masalah untuk memperbaiki setiap aktivitas dalam perusahaan, untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas, sehingga secara konstan mengurangi biaya.
6. Lembagakan pelatihan di dalam-pekerjaan (on the job) untuk semua, termasuk manajemen, guna menghasilkan manfaat yang lebih baik bagi setiap karyawan. Keterampilan baru dibutuhkan untuk mengejar perubahan teknologi.
7. Lembaga kepemimpinan untuk membantu orang-orang melakukan pekerjaan yang lebih baik. Tanggung jawab manajer dan penyelia harus diubah dari kuantitas ke kualitas. Perbaikan kualitas akan secara otomatis memperbaiki produktivitas. Manajer harus membuat tindakan segera terhadap laporan kerusakan, kebutuhan pemeliharaan, peralatan yang buruk, definisi operasional yang kabur, dan semua kondisi yang merusak kualitas.
8. Usir ketakutan. Orang-orang sering takut pembalasan jika mereka "membuat gelombang" dalam pekerjaan. Manajer perlu menciptakan lingkungan di mana para pekerja dapat menunjukkan perhatiannya dengan percaya diri.
9. Bongkar rintangan antabidang kerja staf. Manajer harus meningkatkan kerja sama dengan mendorong staf dari departemen yang berbedanya untuk bekerja sama. Membantu perkembangan hubungan internal antardepartemen mendorong kualitas pengambilan keputusan yang lebih baik.
10. Hapuskan tekanan pada tenaga kerja, seperti menuntut nol kerusakan dan produktivitas yang lebih tinggi, tanpa memberikan metodenya. Tekanan seperti ini malah mengakibatkan hubungan yang sebaliknya; sebagian besar penyebab kualitas rendah dan produktivitas rendah adalah berasal dari sistem, berarti terletak di luar kekuasaan pekerja.
11. Hapuskan kuota dalam angka. Kuota menghambat kualitas lebih daripada kondisi kerja lainnya; kuota mengakibatkan tidak ada ruang untuk perbaikan. Pekerja membutuhkan fleksibilitas untuk memberi pelanggan tingkat layanan yang mereka butuhkan.
12. Izinkan kebanggaan akan kecakapan kerja. Hilangkan halangan untuk merasa bangga akan kecakapan kerja, dan berikan pekerja rasa hormat dan umpan balik tentang hasil kerja mereka.
13. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan kembali yang intensif. Dengan perbaikan yang terus menerus, uraian tugas akan berubah. Akibatnya, karyawan perlu dididik dan dilatih kembali agar mereka dapat berhasil dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang baru.

14. Komitmen manajemen puncak yang didefinisikan dengan jelas untuk senantiasa memperbaiki kualitas dan produktivitas, dan kewajiban mereka untuk menerapkan semua prinsip mereka. Ciptakan struktur dalam manajemen puncak yang akan mendorong setiap hari pelaksanaan ketigabelas butir sebelumnya, dan lakukan tindakan untuk menyempurnakan transformasi. Dukungan saja tidak cukup, tindakan lebih diperlukan.

Sumber: Diambil dari Deming, 1986.

Kotak 21.2 Sertifikasi Pendekatan TQM menuju ISO 9000

Standar internasional telah dikembangkan dan dipublikasikan oleh anggota International Organization for Standardization (ISO) sejak didirikan pada tahun 1947. Anggota dari 132 negara didedikasikan untuk mempromosikan pembakuan pengolahan dan komunikasi untuk menyederhanakan perdagangan internasional. Pendanaan diberikan melalui keanggotaan dan penjualan standar dan publikasi.

Lebih dari 2.700 panitia teknis, subpanitia dan kelompok kerja mengembangkan standar ISO yang kemudian dimasukkan sebagai naskah standar internasional. Sekali aspek teknis dari standar tersebut disetujui, naskah standar yang diusulkan harus disahkan oleh dua pertiga dari mereka yang terlibat dalam pengembangannya, ditambah 755 dari semua anggota yang memberikan suara. Teks yang disetujui lalu dipublikasikan sebagai standar internasional ISO. Standar sukarela ini digunakan untuk memastikan bahwa material, produk, proses dan layanan sesuai dengan kegunaan yang dimaksudkannya.

Pada tahun 1987, standar ISO 9000 diterbitkan sebagai respon atas kebutuhan akan sistem manajemen mutu yang seragam; yang direvisi pada 2000 menjadi ISO 9001. Dalam konteks standar ini, **"kualitas" mengacu pada semua keistimewaan dari suatu produk (atau jasa) yang dibutuhkan oleh pelanggan.** "Manajemen mutu" berarti apa yang organisasi kerjakan untuk memastikan bahwa produk dan layanannya memenuhi kebutuhan kualitas pelanggan dan tunduk pada setiap peraturan yang berlaku untuk produk atau jasa itu. Standar tersebut memberikan panduan tentang lembaga apa yang seharusnya mengendalikan, tetapi tidak bagaimana mereka seharusnya mengendalikan.

Perusahaan menjadi tersertifikasi dengan seri standar ini mengikuti audit sistem mutu oleh sebuah badan sertifikasi yang terakreditasi ISO 9001, yang mengaudit dan memantau sistem manajemen mutu. Setelah sertifikasi awal, pencatat secara berkala melakukan audit pengawasan untuk menentukan apakah perusahaan tersebut mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya sebagaimana disyaratkan oleh standar.

Di banyak wilayah, sertifikasi ISO 9000 merupakan prasyarat perdagangan, tetapi standar tersebut belum digunakan oleh industri keuangan mikro, terutama karena proses sertifikasi yang panjang dan mahal. Namun demikian, Uganda Institute of Bankers dan Microfinance Competence Center memperoleh sertifikasi pada tahun 2004 sebagai suatu strategi untuk membedakan mereka dalam pasar penyedia jasa yang sangat kompetitif. Meskipun proses itu tidak mudah, sertifikasi itu membuat organisasi lebih percaya diri, meningkatkan efisiensi dan memungkinkan perubahan sikap yang perlu untuk pemberian layanan mutu. Barangkali ini merupakan alat yang dapat dipertimbangkan oleh LKM yang berfokus pada kualitas (atau LKM yang ingin menarik investor yang berfokus pada kualitas). Untuk informasi lebih lanjut, lihat bagian ISO 9000 di www.iso.org



Rekayasa-ulang

Rekayasa-ulang(re-engineering) adalah perancangan kembali secara radikal sampai ke akar-akarnya proses usaha organisasi untuk mencapai perbaikan yang dramatis dalam pengukuran kritis kinerja seperti keuntungan, kualitas, layanan atau kecepatan pelayanan. Hal ini menyangkut perubahan jalan, pembuatan lompatan terputus dan pemaksimalan pemikiran “di luar kotak”. Hal ini biasanya mengikuti praktek terbaik dari industri yang tidak terkait dan menerapkannya pada situasi yang ada.

Rekayasa kembali merupakan satu tipe dari analisis *gap*, tetapi berfokus pada yang apa yang dapat dilakukan daripada pada apa yang seharusnya dilakukan. Analisisnya mencoba untuk menemukan lingkungan yang ideal, situasi, proses atau struktur di mana organisasi tidak dikendalai oleh prasangka, kebiasaan atau keterbatasan operasional. Visi ini kemudian dibandingkan dengan keadaan yang ada, dan langkah yang dibutuhkan untuk bergerak dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang ideal inilah yang menjadi dasar bagi upaya rekayasa kembali.

Dari keempat pendekatan perubahan usaha, rekayasa kembali adalah yang paling menyeluruh (*holistic*) dan ambisius. Oleh karena itu, hal ini juga paling berisiko. Sementara perubahan akibat dari pendekatan yang lain dapat diimplementasikan dengan cepat, rekayasa kembali bermaksud mengimplementasikan jumlah perubahan yang paling besar dalam waktu paling singkat. Hal ini karena secara khusus diilhami oleh krisis atau kebutuhan mendesak untuk melakukan perubahan pada berbagai bidang secara simultan. Tidak seperti pendekatan perubahan usaha lainnya, rekayasa kembali secara khusus digerakkan oleh beberapa kejadian atau tekanan eksternal. Sebagian besar LKM melakukan upaya rekayasa kembali ketika mereka bertransformasi dari bentuk lembaga yang satu ke bentuk yang lain, atau ketika mereka bergerak dari operasi manual ke komputerisasi.

21.2 Memilih Pendekatan yang Tepat

Untuk memilih pendekatan perubahan usaha, manajer harus mempertimbangkan sifat perubahan yang ingin mereka lakukan. Hal ini berarti memahami di mana keberadaan organisasi mereka pada saat ini, berapa jauh dari seharusnya mereka berada atau ingin berada dan seberapa mendesak bagi perusahaan untuk sampai di posisi tersebut. Hal ini membutuhkan pengamatan tentang lingkungan eksternal dan posisi LKM di dalamnya, juga kesehatan dan efisiensi operasi internal.

Secara umum, semakin besar perubahan yang dibutuhkan, semakin luas cakupan dan semakin besar urgensinya, akan semakin kuat alasan untuk rekayasa kembali. Jika tindakan khusus, yang terpisah, yang diinginkan, maka rencana dapat diajukan untuk mengimplementasikan tindakan tersebut. Jika perbaikan yang perlahan namun mantap merupakan tujuannya, maka pendekatan perbaikan terus menerus masuk akal. Namun demikian, jika sebuah LKM ingin membuat pergeseran strategis dalam caranya berbisnis, reformasi budayanya, atau menyesuaikan banyak proses yang berbeda sekaligus secara simultan dan sampai ke akar-akarnya, maka perlu pendekatan yang lebih holistik.

Pilihan pendekatan tidak mesti keputusan memilih salah satu. Lembaga dapat memutuskan untuk menerapkan pendekatan berganda demi untuk mencapai tujuannya, sebagaimana

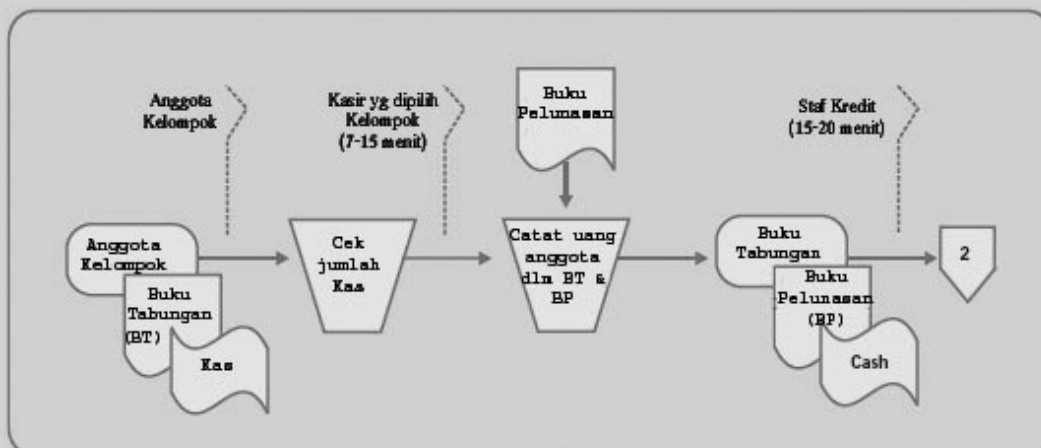
dilakukan BancoSol, yang memilih rekayasa kembali sebagai pendekatan perubahan utama dan awalnya, tetapi kemudian mengenalkan TQM untuk melembagakan perubahan yang ditempa di dalam pendekatan rekayasa kembali (aculah studi kasus pada bagian akhir modul ini untuk rinciannya).

Tidak ada analisis yang serius tentang *bagaimana* mengimplementasikan perubahan itu tanpa terlebih dahulu menemukan perubahan macam apa yang ingin dilakukan. Berbagai alat dan strategi telah dipaparkan dalam bab terdahulu yang dapat membantu manajer menemukan peluang untuk memperbaiki kinerja dan memutuskan yang mana seharusnya ditindaklanjuti dengan prioritas lebih tinggi. Strategi yang paling berguna meliputi:

- Proses **perencanaan strategis** tahunan – mengumpulkan berbagai staf bersama-sama untuk berfokus pada masa depan
- **Telaah Kinerja Berkala** – dapat menentukan di mana kinerja yang lemah dan apa yang harus dilakukan untuk memperkuatnya
- **Umpan balik nasabah** – data dasar keluhan dan saran dapat menunjuk dengan tepat apa yang nasabah paling inginkan untuk berubah
- **Penelitian pasar** – terutama diskusi kelompok terfokus
- **Komite pengembangan produk** – mekanisme strategis untuk perbaikan terus menerus
- **Tim pemecah masalah** – baik untuk menemukan solusi yang mungkin
- **Pemetaan proses** – suatu alat yang belum dibahas tetapi sangat berguna untuk menemukan dan mengimplementasikan upaya perubahan (lihat Kotak 21.3)

Kotak 21.3 Pemetaan Proses dalam Praktek

Pemetaan proses adalah suatu teknik yang membuat arus kerja terlihat. Peta itu sendiri merupakan sebuah bagan alir yang menunjukkan siapa mengerjakan apa, dengan siapa, untuk berapa lama dan dengan sumberdaya apa. Peta tersebut menunjukkan bagaimana keputusan operasional dibuat dan urutan kejadiannya.



Versi empat lapis dari sebuah peta proses akan berisi tidak hanya bagan alir (flowchart), tetapi juga uraian tertulis dari proses, risiko yang melekat pada proses itu, dan pengendalian yang dilakukan untuk mengurangi risiko tersebut. Jenis peta semacam ini memungkinkan efisiensi dan pengawasan internal untuk ditimbang secara hati-hati, agar bermanfaat bagi lembaga dan nasabahnya.



Pemetaan proses dapat digunakan sebagai alat perencanaan usaha, alat komunikasi dan alat manajemen. Saat ini, LKM telah menggunakannya untuk memperoleh manfaat di bidang berikut ini:

- Manajemen Perubahan: Bidang proses dan nonproses yang membutuhkan perubahan ditemukan; perubahan yang diusulkan dapat dianalisis dan diuji sebelum implementasi di seluruh lembaga, sehingga meningkatkan peluang sukses.
- Layanan Nasabah dan Kendali Biaya: Tingkat pelayanan dapat meningkat dan/atau biaya dapat dikurangi dengan mempelajari proses kemacetan, penundaan, kesalahan yang dapat dicegah, kemenduaan peranan, duplikasi, penyerahan yang tidak perlu, dll., dan mengambil tindakan untuk menghilangkan halangan-halangan ini.
- Manajemen Sumberdaya Manusia: Perbaikan proses dapat mengakibatkan alokasi staf yang lebih efisien atau strategis.
- Kinerja Staf dan Pelatihan: Sekali peta proses menentukan dengan jelas seperti apa seharusnya suatu proses dan berapa lama waktu yang diperlukan, standar kinerja dapat ditetapkan dan dipantau dengan mudah.
- Dokumentasi yang berkurang. Sebagian besar LKM melaporkan berkurangnya dokumentasi secara nyata sebagai akibat pemetaan proses.
- Manajemen risiko. Risiko dengan cepat ditemukan dan respon yang tepat dirancang; taktik pengurangan risiko dapat dipantau dan dinilai.
- Pembakuan Praktek: peta proses bertindak sebagai titik acuan untuk kerja dari hari ke hari; mudah untuk diacu, dibaca dan dimengerti.
- Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas: Pemahaman yang rinci mengenai proses memfasilitasi penciptaan kamus aktivitas yang tepat untuk penetapan biaya berbasis aktivitas (Activity-based Costing = ABC).
- Perbankan dan SIM: Pemetaan proses merupakan titik awal yang sering bagi audit sistem; LKM telah menggunakan peta tersebut untuk mendokumentasikan dan memperbaiki prosedur pemulihan bencana mereka.
- Pengembangan Produk: Prosedur produk baru dapat dengan mudah diambil dari peta yang ada.
- Saluran Umpan balik: Peta yang digambar dengan tepat menemukan arus informasi ke dan dari manajemen, dan dapat memandu dan memperbaiki pengambilan keputusan.

Sumber: diambil dari MicroSave, 2005

21.3 Tantangan Perubahan

Terlepas dari pendekatan yang diambil, manajemen perubahan tidak seluruhnya berbeda dari manajemen proyek dasar. Harus ada kesepakatan tentang sifat proyek (misalnya, perubahan yang diinginkan) dan suatu rencana implementasi yang menjelaskan waktu, aktivitas dan sumberdaya. Rencana tersebut harus dikomunikasikan dengan mereka yang akan mengimplementasikannya dan mereka harus sepakat tentang langkah berikutnya. Manajemen kemudian harus mendorong dan memungkinkan tim proyek, menelaah kemajuan, menyesuaikan rencana jika diperlukan, dan menginformasikan yang lainnya mengenai perubahan yang dilakukan. Jika perubahan telah selesai, manajer harus menelaah dan melaporkan kinerja, juga memuji dan berterima kasih pada tim proyek sebagaimana mestinya.

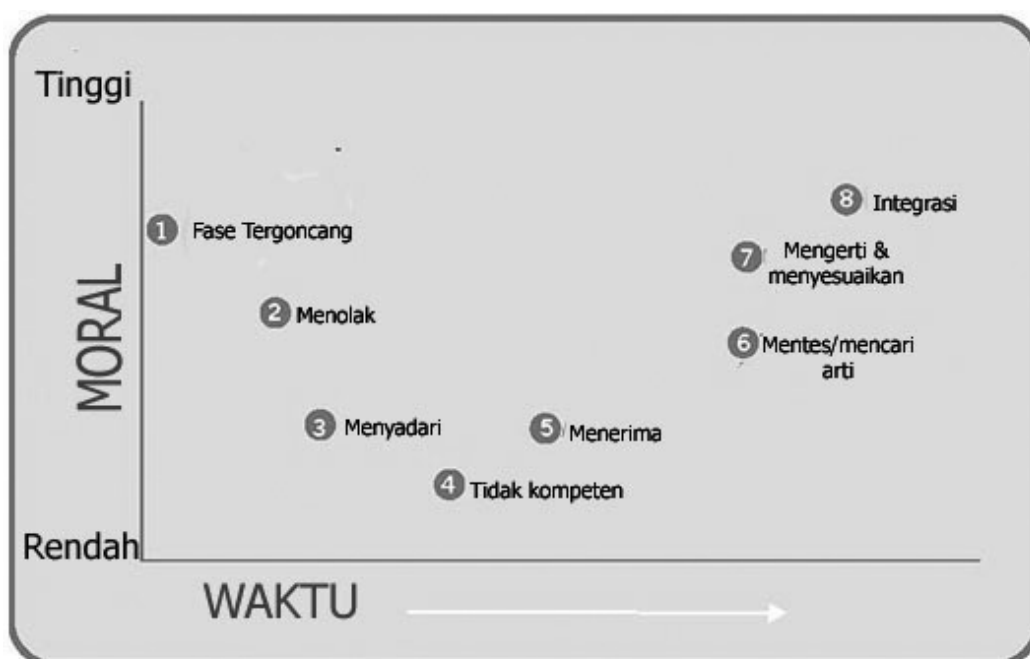
Namun demikian, ada perubahan yang mendasar antara suatu proyek yang meminta orang-orang untuk mengimplementasikan sesuatu yang mereka kenal dengan yang meminta

mereka mengimplementasikan sesuatu yang baru atau dengan cara yang baru. Yang terakhir membutuhkan tidak hanya manajemen dari tugas yang dipegang, tetapi juga kesediaan dan kemampuan mereka yang terlibat untuk melakukan suatu pendekatan, konsep atau sistem yang baru. Manajer harus memahami perubahan yang harus dilakukan dan memfasilitasinya dengan cara yang orang lain dapat mengatasinya secara efektif.

Menariknya, penelitian menunjukkan bahwa bukannya aspek teknis dari perubahan yang menghadapi tantangan terbesar, tetapi aspek sosial yang menyertainya (Goheer, 2005). “Hal baru” seringkali diperkenalkan dengan cara yang mendua, yang dapat menggiring pada kesalahpahaman dan perasaan gelisah. Para karyawan ingin tahu apa arti perubahan bagi mereka. Akan seperti apa pekerjaan dan hubungan mereka setelah perubahan? Apakah mereka akan memiliki pekerjaan baru? Apakah mereka akan melakukan kesalahan dengan belajar cara baru dalam mengerjakan sesuatu dan kehilangan rasa hormat dari sejawat mereka? Apakah perubahan itu sendiri akan berhasil atau apakah upaya tersebut akan membuat lembaga menjadi lebih buruk daripada sebelumnya?

Oleh karena perubahan adalah begitu tidak pasti, mereka yang mengelolanya perlu menemukan cara meyakinkan kembali staf dan menstabilkan lingkungan mereka. Jika manajer memahami bahwa para individu cenderung merespon secara emosional dan bukannya secara logis ketika menghadapi perubahan, mereka akan berada pada posisi yang lebih baik untuk menemukan strategi untuk membantu karyawan mereka menghadapi perubahan. Dalam penilaiannya terhadap tahap-tahap yang biasanya dilalui orang-orang ketika mereka merespon perubahan, Elizabeth Kubler-Ross (1997) memberikan alat yang berguna untuk melihat di mana orang atau kelompok tertentu berada dalam respon mereka terhadap perubahan pada suatu waktu tertentu (lihat Gambar 21.1).

Gambar 21.1 Tahap Respons terhadap Perubahan





Tahap-tahap tersebut dapat diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

1. **Terkejut (Shock)** – kewalahan; mungkin terjadi ketidaksesuaian yang besar antara harapan yang tinggi dan kenyataan
2. **Penolakan (Denial)** – mengabaikan kebutuhan akan perubahan, berpura-pura bahwa segala sesuatunya akan baik-baik saja atau memutuskan tidak ada yang dapat dilakukan
3. **Perhatian (Awareness)** – menyadari bahwa perubahan itu perlu, tetapi putus asa tentang bagaimana menghadapinya
4. **Ketidakmampuan (Incompetence)** – merasa tidak mampu melakukan perubahan
5. **Penerimaan (Acceptance)** – melepaskan sikap dan perilaku yang lama
6. **Pengujian (Testing)** – mencari tahu bagaimana dan arti dalam konteks perubahan
7. **Penyesuaian (Adjustment)** – memahami dan mulai “menghidupkan” perubahan
8. **Integrasi (Integration)** – merasa nyaman dengan perubahan dan menjadikannya norma

Sekali seorang manajer memahami di tahap mana seorang individu atau kelompok menemukan dirinya, dia dapat merancang intervensi yang ditargetkan yang merespon karakteristik prioritas dan perhatian dari tahap tersebut. Sebagai contoh, jika produk pinjaman baru sedang diperkenalkan dan staf menentangnya karena mereka melihat tidak ada kebutuhan untuk produk baru tersebut, seorang manajer cabang dapat melakukan rapat di mana rangkuman keluhan dan saran dari nasabah yang relevan disajikan, dan menjelaskan bagaimana produk baru tersebut akan memungkinkan cabang untuk merespon umpan balik tersebut. Manajer bahkan dapat mengundang beberapa nasabah ke rapat tersebut untuk berbagi cerita tentang mengapa produk yang lama tidak memenuhi kebutuhan mereka. Namun demikian, jika petugas kredit menentang produk baru karena mereka tidak memahaminya atau merasa tidak nyaman menjelaskannya pada nasabah, maka manajer lebih baik melakukan pelatihan pengetahuan produk atau pelatihan pemasaran untuk staf.

Di samping tantangan “kebaruan” ini, ada dua tantangan signifikan lainnya yang menghadapi upaya manajemen perubahan. Pertama, tantangan terhadap implementasi sepenuhnya. **Implementasi sebagian** merupakan suatu kemungkinan tidak hanya karena penentangan terhadap perubahan tetapi juga karena keberhasilan. Prestasi awal, yang kecil, dapat dipersepsikan dan dirayakan sebagai pencapaian tujuan, ketika dalam kenyataan integrasi belum terjadi dan perubahan yang dilakukan barangkali segera terurai. Implementasi sebagian dapat juga terjadi jika keputusan diambil untuk mengubah sesuatu yang bersifat peningkatan (*incremental*), bukannya berinvestasi pada perubahan dalam skala lebih besar atau lebih sistemik, yang dibutuhkan untuk benar-benar memecahkan masalah atau membawa lembaga tersebut ke tempat yang diinginkan.

Tantangan utama yang ketiga berhubungan dengan yang lainnya – tantangan menggalang **kepemimpinan manajemen** yang cukup untuk memastikan perubahan tersebut dilaksanakan dan dipertahankan. Manajemen proyek membutuhkan koordinator yang kompeten, tetapi manajemen perubahan tergantung pada kepemimpinan yang kuat, dan semakin besar cakupan perubahan menjadi semakin penting hal tersebut. Manajemen perubahan yang berhasil membutuhkan kepemimpinan yang dapat melihat perubahan melalui berbagai fasenya dan menciptakan respon yang tepat untuk masing-masing fase, sehingga memfasilitasi gerakan kelompok, unit atau lembaga ke kesimpulan yang diinginkan

21.4 Proses Delapan Langkah dalam Mengelola Perubahan Organisasi

Kumpulan panduan mengelola perubahan organisasi yang paling terkenal disusun oleh John P. Kotter dan dikembangkan sepanjang waktu. Panduan ini dibangun atas prinsip-prinsip manajemen proyek yang kuat dengan menekankan tantangan perubahan tertentu. Hal ini dapat digunakan untuk mengarahkan implementasi dari setiap inisiatif perubahan, tetapi khususnya berguna untuk upaya perubahan yang besar.

Langkah 1: Mendiagnosis masalah.

Langkah pertama adalah mengumpulkan para pemangku kepentingan kunci untuk menemukan masalah. Mengapa perubahan diperlukan dan di mana perubahan diperlukan? Sejumlah faktor dapat memotivasi LKM untuk meyakini bahwa perubahan itu perlu – kepemimpinan baru, pengungkapan kecurangan, transformasi ke lembaga formal, persaingan yang meningkat – tetapi tidak ada satupun dari pemotivasi ini merupakan masalah LKM. Jika nasabah pindah ke lembaga lain, misalnya, masalahnya bukan persaingan, tetapi ini bersumber pada ketidakpuasan nasabah kepada layanan atau produk LKM tersebut.

LKM harus menemukan **akar masalah** atau penyebab dari situasi ketidakpuasan mereka. Hanya setelah itu dilakukan mereka dapat mulai mempelajari operasi mereka untuk memperbaiki keadaan. Banyak strategi untuk menemukan masalah yang telah dibahas pada modul sebelumnya: penelitian pasar (Modul 5), mengukur kepuasan nasabah (Modul 7), lingkaran umpan balik (Modul 1 dan 8), dan analisis indikator efisiensi dan produktivitas (Modul 18) merupakan segelintir strategi yang dapat diterapkan.

Langkah 2: Bangkitkan perasaan terdesak (sense of urgency).

Setelah masalah didiagnosis, seseorang harus menciptakan momentum untuk melakukan sesuatu mengenai hal tersebut. Menemukan, atau dalam beberapa kasus mengolah perasaan terdesak merupakan suatu alat yang efektif untuk menggerakkan orang-orang keluar dari kepuasan diri dan melumerkan penentangan terhadap perubahan. Perasaan terdesak dapat dihasilkan dari krisis, mungkin membutuhkan fakta-fakta yang dikomunikasikan sebelumnya dan disebarkan, seperti kerugian operasi, kepuasan nasabah yang rendah, tingkat kemacetan yang tinggi, atau perubahan yang stagnan (lihat Kotak 21.4). Sebagai pilihan, keterdesakan dapat menjadi pemberi peluang - dengan pemikiran bahwa kurangnya tindakan akan mengakibatkan hilangnya peluang penting dari LKM. Dalam kasus manapun, para pemangku kepentingan kunci harus diyakinkan bahwa usaha sebagaimana biasanya tidak lagi dapat diterima. Mereka harus yakin bahwa perubahan itu perlu.

Langkah 3: Bentuk sebuah koalisi pemandu yang kuat.

Setelah perubahan dikenali sebagaimana perlu, seseorang perlu memimpin prosesnya. Tim yang dibentuk harus mempunyai daya, kredibilitas dan keahlian yang cukup untuk memandu dan mendukung upaya perubahan. Tidak perlu tim yang besar, tetapi juga tidak tergantung pada satu individu dan harus cukup kuat dan teguh untuk melakukan perubahan sampai pada akhirnya. Pemimpin harus membuat keputusan yang berani untuk kebaikan lembaga ketimbang untuk keuntungan pribadi.



Jika perubahan yang diinginkan besar, dukungan menjadi kritis pada dua tingkat. Kepemimpinan eksekutif (tidak hanya CEO, tetapi juga dewan direktur dan, jika relevan, penyandang dana LKM) harus sepenuhnya mendukung inisiatif perubahan tersebut. Hal ini mencakup mempertahankan moral jika karyawan dilepas, menyediakan sumberdaya untuk mempertahankan dan mengimplementasikan perubahan, dan menahan gejolak sementara dan kerugian jangka pendek yang mungkin terjadi ketika tujuan jangka panjang dicari. Dukungan juga harus berkembang di antara senior dan, terutama, manajer menengah karena merekalah yang akan mengimplementasikan perubahan. Jadi, semakin banyak mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dini, semakin besar peluang untuk berhasil.

Langkah 4: Ciptakan visi ke depan.

Langkah berikutnya adalah menentukan perubahan macam apa yang akan dilakukan dan seperti apa masa depan jika perubahan berhasil diimplementasikan. Visi masa depan ini harus mengilhami perubahan dan membantu manajer dalam mengarahkan upaya perubahan. Visi yang jelas dan memaksa akan lebih memudahkan dalam mengembangkan strategi untuk mencapai perubahan yang diinginkan dan untuk mengkoordinasikan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Butir terakhir ini sangat penting karena biaya mengkoordinasikan perubahan bisa sangat besar, terutama jika banyak orang yang terlibat. Sebagaimana Kotter (1996) menulis: *“Tanpa rasa berbagi arah, manusia yang saling tergantung akan terperosok ke dalam konflik tetap dan rapat-rapat tanpa henti. Dengan berbagi visi, mereka bisa bekerja dengan beberapa tingkat otonomi dan tanpa saling melangkahi.”* Manajer dan karyawan dapat menentukan untuk mereka sendiri apa yang dilakukan tanpa terus-menerus mengecek dengan penyelia atau sejawatnya.

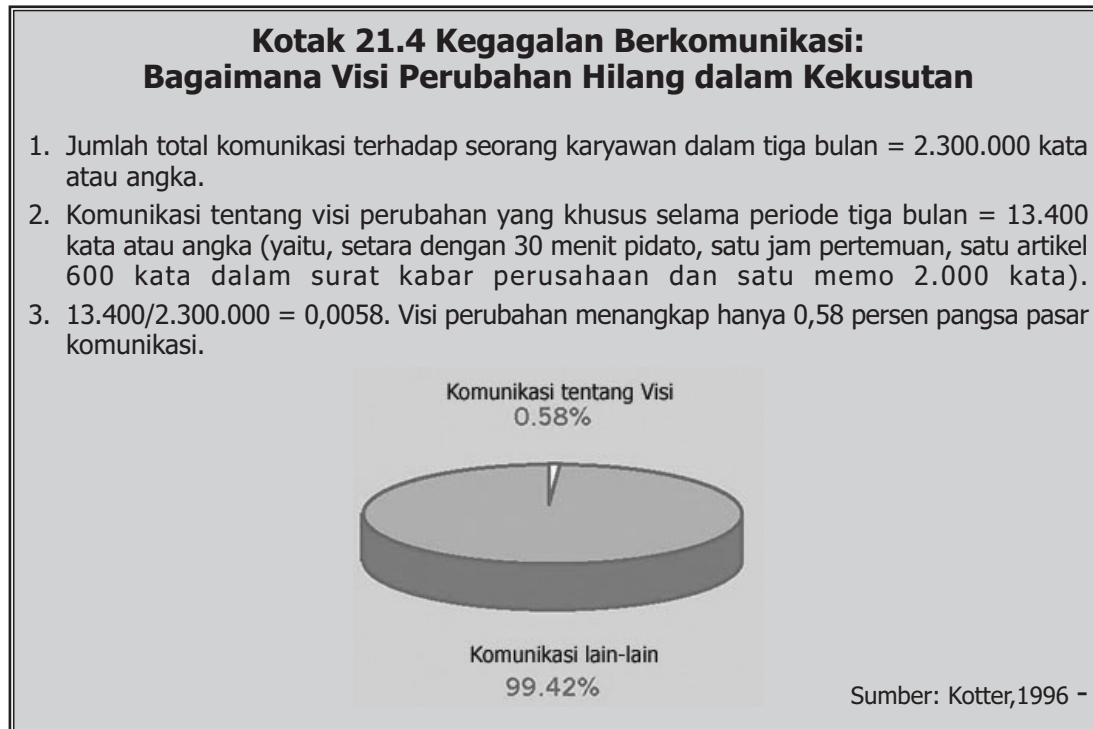
Unsur yang kritis dalam visi ke masa depan ini adalah definisi yang jelas tentang apa yang akan merupakan keberhasilan. Bagaimana staf akan tahu apakah perubahan telah berhasil? Kapan mereka dapat merayakan keberhasilan mereka? Definisi sukses itu penting untuk paling tidak dua alasan. Pertama, definisi itu memberikan ukuran yang jelas terhadap kemajuan mana yang dapat diukur. Tujuan yang agresif sekaligus terjangkau – apakah untuk ukuran portofolio, waktu pemrosesan, aset yang dikelola per karyawan atau akurasi data yang dimasukkan ke komputer – menetapkan tujuan yang jelas bagi staf. Mengaitkan ketercapaian tujuan tersebut dengan evaluasi kinerja dan kompensasi memperkuat signifikansi mereka dan dapat memotivasi perubahan.

Definisi sukses juga penting karena hal itu menjelaskan akhir dari suatu proses penyesuaian yang mungkin menyakitkan. Mempunyai suatu “akhir bahagia” atau cahaya di ujung terowongan yang menjadi fokus dapat membantu mempertahankan moral staf dan komitmen untuk implementasi penuh.

Langkah 5: Berkomunikasi untuk “mengajak masuk” (buy-in).

Pengungkit yang paling kritis untuk mengurangi kegelisahan akan adanya perubahan adalah komunikasi. Sayang sekali, sebagian besar manajer meremehkan kesenjangan antara karyawan dan mereka sendiri – suatu kesenjangan dalam visi, dalam pemahaman dan dalam keahlian. Mereka acapkali percaya bahwa karyawan mereka memahami visi organisasi dan bahwa tingkat komunikasi cukup, sementara karyawan sering mengeluh tentang kurangnya informasi dan tidak jelasnya visi dan bagaimana hal ini mempengaruhi pengambilan keputusan setiap hari.

Untuk memastikan bahwa staf memahami dorongan untuk perubahan, arti pentingnya, dan bagaimana karyawan individu terhubung dan menyumbang pada visi masa depan, manajer harus berkomunikasi terus menerus – tidak hanya sekali ketika perubahan pertama kali diluncurkan. Jika tidak, seperti ditunjukkan dalam Kotak 21.4, pesan perubahan akan dengan mudah tertimbun oleh komunikasi hari ke hari lainnya.



Kebutuhan akan perubahan boleh jadi mendesak, tetapi perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika tidak ada waktu yang disediakan untuk konsultasi dan keterlibatan yang semestinya. Manajer perlu mengecek orang-orang yang terpengaruh oleh perubahan setuju atau paling tidak memahami perlunya perubahan, dan mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi bagaimana hal itu dikelola. Jika perubahan dipaksakan pada orang-orang, masalah akan muncul.

Ketika mengkomunikasikan perubahan, manajer harus mengenali efek negatif yang potensial dari komunikasi internal. Gosip yang bertebaran tentang apa yang mungkin terjadi seringkali lebih kuat atau menyusahkan daripada efek sebenarnya dari rekayasa ulang. Untuk mengatasi masalah selentingan ini pada CETZAM di Zambia, dewan pengurus dan manajer senior mengembangkan sebuah paket materi dan sebuah naskah untuk menjelaskan jalan tindakan organisasi. Seorang perwakilan manajemen diberangkatkan ke setiap cabang sehingga pemaparan tentang restrukturisasi dapat diberikan kepada semua karyawan secara bersamaan. Manajer juga harus mengkomunikasikan keputusan hari ke hari dan alasan di balik keputusan itu, menjelaskan bagaimana alat atau proses tertentu akan digunakan, dan mengumumkan target kinerja setelah terbentuk. Manajer harus mengkomunikasikan “aturan” budaya yang baru dan apa yang diharapkan dari masing-masing karyawan. Setiap pesan harus disiapkan dengan hati-hati, memperhitungkan strategi yang dibahas dalam Modul 1 dan 7, khususnya kebutuhan untuk mendengarkan pendapat seorang tamu dan menggunakan saluran yang



tepat. Komunikasi melalui laporan berkala, surat elektronik atau pengumuman tertulis lainnya dapat membantu, tetapi sangat lemah dalam mengembangkan pemahaman dan penanganan aspek perubahan organisasi yang lebih peka. Komunikasi tertulis harus diperbanyak dengan komunikasi tatap muka, dan pembentukan perilaku dan sikap baru.

Langkah 6: Berdayakan tindakan berbasis luas .

Memberdayakan orang lain untuk bertindak dalam suatu visi merupakan pusat dari pemenuhan visi tersebut. Koalisi yang dipandu akan mengilhami dan memantau perubahan, tetapi implementasinya hampir pasti membutuhkan keterlibatan staf lainnya. Semakin cepat karyawan garis depan, ahli teknik dan manajer menengah dibawa ke dalam proses, akan semakin baik keputusan yang diinformasikan dan semakin kuat komitmen dan rasa memiliki dari solusi yang disepakati. Jika perubahan besar yang sedang direncanakan, koalisi yang dipandu harus mengorganisasikan tim implementasi secara luas sesegera mungkin dan memastikan bahwa tim tersebut memiliki dukungan dari manajemen senior.

Dalam memberdayakan orang lain untuk bertindak, sistem nilai sebuah LKM merupakan aset penting. Program perubahan yang berhasil berhubungan dengan staf melalui keyakinan dan prinsip yang dipegang teguh, dan mereka menggunakan hubungan ini sebagai dasar dari mana mengubah perilaku. Jika arah masa depan telah dikomunikasikan dan yang lainnya telah diundang untuk membantu merancang dan mengimplementasikan rencana yang akan menghasilkan perubahan, tugas utama seorang manajer adalah penciptaan lingkungan yang akan membuat perubahan semudah mungkin. Dari pada memberitahukan karyawan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, mereka dapat bertindak untuk meminimumkan kendala yang akan dihadapi tim mereka ketika mereka mencoba mengimplementasikan rencana mereka sendiri. Hal ini termasuk berhubungan dengan tingkat manajemen yang lebih tinggi untuk memastikan bahwa sumberdaya yang perlu berada di tempatnya pada waktu yang tepat, mendorong pemikiran nontradisional, dan memastikan bahwa tujuan khusus dan rencana tindakan telah ditentukan sebagaimana mestinya dengan alokasi tanggung jawab yang adil (lihat Kotak 21.5).

“ Mengikutkan staf kami sejak mula sekali, dan khususnya penciptaan Program Kepemilikan Saham Karyawan merupakan dasar untuk menampung antusiasme mereka.”

~ In Channy, General Manager
ACLEDA Bank

Langkah 7: Rencanakan dan ciptakan kemenangan jangka pendek.

Upaya perubahan besar seperti transformasi atau rekayasa kembali secara khusus memakan waktu yang lama dan karenanya diimplementasikan dalam fase. Berdasarkan tantangan yang terlibat dalam mengimplementasikan perubahan yang kekal, mudah bagi upaya seperti itu untuk kehilangan momentum setelah akhir yang berhasil dari suatu tahap kunci. Staf dan manajemen mungkin begitu kewalahan atau begitu senang dengan kemajuan saat ini sehingga memutuskan sudah cukup perubahan yang terjadi, meskipun lebih banyak perubahan itu penting atau bermanfaat.

Kotak 21.5 Praktek-praktek yang Mempromosikan Perubahan yang Berhasil

- Mulai dengan keyakinan yang dalam tentang apa yang Anda inginkan berubah
- Ketahui apa yang anda ingin capai dan bagaimana Anda akan tahu bahwa Anda telah berhasil
- Tetap fokus pada hasil yang besar, dan jangkau orang-orang dan tim yang anda perlukan sebagai mitra untuk mewujudkannya.
- Dapatkan bantuan dari luar untuk menambah sumberdaya internal Anda.
- Siapkan diri untuk suatu maraton – semakin besar tantangan, akan semakin panjang upaya yang dilakukan.
- Kembangkan rencana operasional dengan tujuan, ukuran dan suatu sistem akuntabilitas.
- Dapatkan orang yang tepat untuk melaksanakan rencana, dan berdayakan mereka untuk mengimplementasikannya.
- Bentuk tim lintas fungsi untuk mengumpulkan data dan membuat rekomendasi.
- Sebagai pemimpin, dukung tim Anda sehingga kerja dapat terjadi.
- Jangan bingungkan kebutuhan untuk menjual perubahan yang sedang berlangsung dengan kebutuhan untuk membuat setiap orang bahagia tentang perubahan tersebut; bersiaplah mengelola konflik dan perlawanan.
- Ajari perilaku baru dengan contoh.
- Libatkan anggota tim dalam mengembangkan solusi bagi masalah yang muncul.

Sumber: Diambil dari Romano, 2001.

Suatu ketenangan dalam momentum acap kali berguna, memungkinkan staf memiliki kesempatan untuk memiliki struktur baru dan proses yang diimplementasikan, dan merayakan manfaat yang diperoleh. Untuk menghindari ketenangan berubah menjadi kesimpulan yang prematur, kemenangan jangka pendek dan kejadian yang penting dapat dengan sengaja dibangun ke dalam rencana implemenasi dan dikaitkan dengan tujuan jangka panjang yang memperkuat upaya keseluruhan. Dengan mengatur laju keluasan, kehebatan dan kecepatan perubahan, manajer dapat mempertahankan komitmen jangka panjang terhadap visi yang berubah. Keberhasilan mini periodik membangun percaya diri dan moral; memberikan bukti bahwa pengorbanan ada gunanya; meningkatkan baik kredibilitas dan visibilitas dari inisiatif perubahan, dan lebih memudahkan untuk menyesuaikan harga. Mereka juga menurunkan perlawanan dan lebih menyulitkan orang-orang untuk menghalangi perubahan selanjutnya.

Langkah 8: Konsolidasikan perbaikan dan hasilkan lebih banyak perubahan.

Kemenangan jangka pendek menjadi dasar bagi perubahan yang bahkan lebih dramatis dalam jangka panjang. Dibangun atas kredibilitas yang meningkat yang diperoleh melalui keberhasilan awal, manajer dapat melangkah maju dengan lebih mudah, mengerjakan tantangan yang lebih sukar atau mengambil langkah tambahan untuk mengubah sistem, struktur dan kebijakan yang tidak sesuai dengan visi yang baru.

Dengan visi baru LKM menjadi pegangan dan dengan karyawan menyadari manfaat perubahan, momentum internal terbangun. Budaya tersebut mulai bertransformasi dan



dengan transformasi ini timbul antusiasme bagi pengembangan ide-ide baru dan pengalaman dengan pendekatan baru. Tantangan terakhir adalah melembagakan perubahan yang sedang terjadi dan, barangkali, melembagakan perubahan itu sendiri sebagai bagian dari budaya organisasi. Melalui pelatihan yang terus menerus, upaya berlanjut untuk menghilangkan kendala, dan pengembangan generasi kepemimpinan berikutnya yang percaya pada pendekatan baru, LKM dapat memperkuat kemampuan mereka untuk mengelola perubahan dan memperbaiki kinerjanya (lihat Kotak 21.6).

Kotak 21.6 Melabuhkan Perubahan dalam Budaya Anda

Budaya bukanlah sesuatu yang dengan mudah Anda manipulasi. Usaha untuk mencengkeramnya dan memelintirnya ke dalam bentuk baru tidak pernah berhasil karena Anda tidak dapat merebutnya. Budaya berubah hanya setelah Anda berhasil mengubah tindakan orang-orang, setelah perilaku yang baru menghasilkan beberapa manfaat kelompok untuk suatu periode waktu, dan setelah orang-orang melihat hubungan antara tindakan baru dan perbaikan kinerja. Ingat:

- Perubahan norma dan nilai yang dibagi datang terakhir, bukan yang pertama.
- Suarakan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi.
- Pendekatan baru tidak akan meresap sampai jelas bahwa pendekatan itu berhasil dan lebih baik dari cara lama dalam mengerjakan sesuatu.
- Perubahan budaya dapat melibatkan pergantian staf; kadangkala satu-satunya cara mengubah suatu budaya adalah mengubah orang-orang kunci.
- Pastikan pengembangan kepemimpinan yang tepat dan suksesi – jika proses promosi tidak diubah supaya sesuai dengan praktek yang baru, budaya yang lama akan mempertegaskan dirinya kembali.

Sumber: Diambil dari Kotter, 1996.

21.5 Menangani Resistensi

Banyak unsur dalam kerangka delapan langkah ini dapat membantu lembaga menangani penentangan atas perubahan dan menghasilkan hasil yang positif. Sebagai contoh, manajer dapat mewujudkan perasaan terdesak, berkomunikasi lebih awal dan lebih sering untuk mengurangi kegelisahan, dan melibatkan manajer menengah dalam memandu koalisi untuk mengajak turut berpartisipasi. Mereka dapat menyuarakan visi yang mengilhami masa depan LKM. Mereka juga dapat memecah tujuan besar, yang secara potensial mengintimidasi, menjadi tujuan yang lebih kecil, yang lebih mudah dikelola dan merencanakan kemenangan jangka pendek yang akan menunjukkan beberapa manfaat perubahan. Secara umum, lebih efektif menghabiskan waktu dan upaya meminimumkan penentangan dari permulaan, daripada mencoba meresponnya ketika hal itu terjadi.

Satu strategi yang populer dalam mengantisipasi penentangan dan merencanakan dengan berhati-hati untuk meminimumkannya dikenal dengan “Pendekatan ABCD”. Strategi ini terdiri dari empat unsur:

- 1 *Anticipate objections* (Antisipasi penolakan). Pertimbangkan siapa yang mungkin melakukan penentangan apa terhadap perubahan dan kemudian bersiap untuk membujuk penentang dengan mengutip preseden, memberikan data statistik yang menggambarkan tren,

mengutip manajemen senior, dan menunjukkan penentang sudah betapa luasnya dukungan untuk rencana tersebut

- 2 *Benefitize* (manfaatkan). Faktor “apa yang untuk saya?” dapat merupakan pengaruh yang sangat kuat terhadap mereka yang harus dimenangkan. Buat daftar manfaat perubahan bagi berbagai individu dan kelompok dalam lembaga, kutip angka-angka jika mungkin untuk memberi makna keuntungan dari perubahan.
- 3 *Categorize* (kelompokkan). Pikirkan semua individu, departemen, kelompok, jadwal, anggaran, dll, yang perlu dipertimbangkan dan diurus selama perubahan.
- 4 *Develop plans* (kembangkan rencana). Dengan mempertimbangkan A, B dan C, rencanakan pengenalan dan manajemen perubahan. Ingatlah untuk melibatkan mereka yang akan dipengaruhi oleh perubahan karena hal ini membantu menciptakan strategi yang lebih dapat dipercaya dan realistis, dan bangun dukungan untuk implementasi rencana.

Strategi lain untuk meminimumkan perlawanan telah dibahas dalam modul sebelumnya. Sebagai contoh, **uji-coba** dapat membatasi cakupan perubahan dan memungkinkan penerapan sumberdaya yang lebih berfokus. Hal ini dapat menunjukkan kelayakan dan memungkinkan orang lain dalam lembaga mengimplementasikan perubahan dengan manfaat pembelajaran yang dipelajari melalui uji-coba. **Lingkar umpan balik** dan saluran komunikasi terbuka dapat mengungkap penentangan lebih awal dan memungkinkan tindakan diambil sementara keluhan masih sedikit. Mereka bahkan dapat memberikan titik terang tentang apa yang diperlukan bagi penentang agar merasa nyaman bergerak ke depan atau bersedia melakukan perubahan. Suatu struktur organisasi **berbasis tim** dapat memberikan dukungan alamiah bagi karyawan yang sedang mencoba untuk mempelajari hal-hal baru. Akhirnya, jika sebuah LKM telah menerima **perbaikan terus-menerus** sebagai bagian budayanya, maka para karyawan akan lebih terbiasa dengan perubahan dan merasa lebih mudah untuk menerima dan mengimplementasikan. Mereka akan melihat manfaat dari perubahan sebelumnya dan mengembangkan keterampilan dalam berurusan dengan hal-hal baru, yang membuat mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mampu mewujudkannya

Sekali perubahan berada dalam proses dan penentangan teratasi, ada lebih sedikit pilihan untuk mengelolanya. Namun demikian, tiga strategi umum dapat digunakan. Pertama, seperti disebutkan pada bagian 21.3, manajer dapat menemukan bagaimana penentang merespon perubahan dan menerapkan teknik dan **gaya manajemen** yang berbeda pada tahap penerimaan yang berbeda. Sebagai contoh, jika orang-orang melawan perubahan karena mereka tidak jelas tentang cara memulainya, manajer yang kharismatik dapat membuat sebuah contoh tentang bagaimana langkah pertama dapat diambil. Jika karyawan melawan karena mereka merasa tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan baru, pelatihan atau pendampingan (*mentoring*) dapat diberikan. Dalam kasus ini, gaya manajemen yang mendukung akan lebih tepat.

Dari waktu ke waktu, gaya manajemen berubah dari yang sebagian besar otokratis dan digerakkan oleh komando pada awal 1990an, sampai ketika organisasi perlu putar haluan. Gaya manajemen otokratis memberi jalan untuk gaya yang lebih partisipatif pada pertengahan sampai akhir 1990an, sementara gaya manajemen yang lebih tidak langsung, lebih fasilitatif daripada partisipatif, marak saat ini”

~ Coetzee, dkk (2002)

“Understanding the Rebirth of Equity Building Society in Kenya”



Kedua, manajer dapat menggunakan insentif untuk menghargai kepatuhan dan memberi sanksi kepada yang tidak patuh. Bahkan jika pembangkang tidak suka perubahan terjadi, mereka dapat menjadikannya kepentingan terbaik mereka untuk mengikutinya. Setelah mereka mengalami manfaat perubahan, mereka mungkin menerimanya, atau perilaku baru mungkin terbentuk dari waktu ke waktu.

Memecat staf adalah bentuk hukuman yang paling parah dan memungkinkan manajer menghilangkan pembangkang, tetapi ini hampir selalu merupakan proses yang menyakitkan yang dapat sebaliknya mempengaruhi moral staf yang tinggal. Penentangan mungkin berlanjut, tetapi itu akan berlangsung di bawah tanah dan menjadi lebih besar sehingga memerlukan sumberdaya tambahan. Pemberhentian staf masuk akal hanya sebagai langkah terakhir, ketika penentang masih mempunyai kesempatan dan dukungan untuk berubah, tetapi malah memilih untuk mengacaukan upaya perubahan tersebut.

Strategi ketiga dan yang paling penting dalam mengelola penentangan adalah **berkomunikasi secara efektif** dengan penentang – mendengarkan apa yang mereka katakan, memahami akar masalah perlawanan mereka, dan lalu merespon dalam suatu cara yang secara langsung menarik perhatian mereka. Apabila manajer menerapkan teknik komunikasi seperti dibahas dalam Modul 1, mereka seharusnya tahu bahwa menekan penentang secara lebih keras jarang sekali memecahkan masalah. Tepatnya, semakin penentang merasa tertekan, mereka akan semakin melawan.

Manajer akan semakin efektif menghadapi perlawanan jika mereka mencoba melihat sesuatu dari sudut pandang penentang, dan mencari jalan untuk memahami dan **melemahkan sumberdaya** pembangkang. Sampai titik ini, hal ini sangat membantu dengan mempertimbangkan kerugian riil maupun kerugian psikologis yang dialami pembangkang sebagai akibat perubahan dan mencoba mengganti kerugian tersebut dengan manfaat dari tempat lain. Sebagai contoh, staf lapangan mungkin takut bahwa lembaga akan mengeluarkan mereka dari pekerjaan jika lembaga berhasil melaksanakan sistem komputer baru LKM. Seorang manajer dapat merespon dengan mengumumkan jabatan atau tanggung jawab baru yang akan diberlakukan dengan adanya perubahan, atau dengan menandatangani persetujuan menyangkut usaha mempertahankan karyawan dengan syarat target kinerja tertentu terpenuhi. Idanya adalah menciptakan manfaat yang nyata yang dapat menggantikan ketidaknyamanan apapun yang dihasilkan perubahan.

Pesan Utama

1. Temukenali akar penyebab masalah sebelum menentukan perubahan yang diinginkan
2. Komunikasikan visi masa depan yang menyuarakan yang akan dicapai dari perubahan.
3. Libatkan mereka yang akan dipengaruhi perubahan dalam merencanakan dan mengimplementasikannya.
4. Hasilkan kemenangan jangka pendek untuk menunjukkan manfaat dan kredibilitas yang terbangun.
5. Tanamkan budaya perbaikan terus menerus sehingga perubahan sampai ke akar-akarnya menjadi tidak perlu dan karyawan lebih siap menerimanya ketika dibutuhkan.
6. Berusaha untuk meminimumkan perlawanan sebelum itu terjadi.

Studi Kasus: Rekayasa Ulang BancoSol

Skenario Pra-Rekayasa Ulang

Tahun 1999 merupakan titik balik bagi BancoSol. Hasil studi pemasaran pada akhir 1998 menegaskan pergeseran kebutuhan nasabah, termasuk permintaan terhadap pinjaman yang lebih besar dan untuk pinjaman individu, daripada pinjaman kelompok solidaritas. Basis nasabah Banco Sol perlu dipertahankan sehubungan persaingan yang meningkat dari kreditur konsumen swasta dan bank komersial. Tergoda oleh laba yang besar yang diperoleh LKM, bank komersial pindah ke sektor keuangan mikro, menawarkan serangkaian besar produk, memanjakan nasabah (membuat nasabah merasa “penting”) dan menurunkan harga. Masuk ke pasar ini mempunyai dua dampak penting, menciptakan krisis bagi BancoSol.

- **Desersi.** Persaingan meningkatkan pilihan dan harapan nasabah mengenai tingkat layanan. Banyak nasabah terbaik BancoSol yang keluar, ditarik ke dalam aura dan penetapan harga bank komersial yang menarik dan semakin banyak produk yang dikaitkan dengan nasabah dari LKM pesaing, seperti Caja Los Andes, yang pinjaman individunya lebih cocok untuk nasabah BancoSol yang lebih mapan.
- **Keberatan hutang.** Banyak finansier (perusahaan pembiayaan) asing mencoba untuk mencuri pangsa pasar dan memperoleh laba kilat terlibat dalam penetapan harga “predator” dengan standar jaminan yang longgar. Nasabah mengambil pinjaman yang lebih besar daripada yang dapat mereka tanggung pada akhirnya, menciptakan peningkatan kemacetan di seluruh sistem. Krisis ini mulai setelah BancoSol mengawali proses rekayasa kembalinya, tetapi hal itu membantu membangun dukungan akan perlunya perubahan.

Untuk lebih memenuhi kebutuhan nasabah, perbaiki layanan dan menghentikan desersi, BancoSol melakukan proyek rekayasa ulang awalnya dengan suatu penekanan pada efisiensi dari jaringan cabang. Tujuan utamanya adalah memperbaiki produktivitas petugas kredit, meningkatkan kesetiaan nasabah, dan menurunkan biaya bagi nasabah.

Cabang dikelola oleh seorang manajer cabang dan dibantu oleh petugas pemasaran dan komersialisasi yang kepadanya semua petugas kredit melapor serta seorang staf operasi yang mengawasi staf administrasi. Tanggung jawab manajer cabang termasuk memasukkan data ke dalam SIM dan mengolah data yang signifikan untuk tujuan pelaporan. Besarnya jumlah laporan langsung pada manajer daerah (rata-rata tujuh per kantor daerah) dan besarnya laporan langsung ke CEO (sebelas) membatasi kemampuan manajer daerah maupun CEO untuk mengembangkan dan mengawasi proses pinjaman yang baku. Sistem SIM dibuat lebih rumit dengan berbagai format daerah yang digunakan untuk data dan proses yang sama. Di luar besarnya jumlah staf keuangan, hanya sedikit informasi yang menyangkut biaya untuk memulai atau mempertahankan pinjaman.

Kebijakan dan prosedur meminta petugas kredit menghabiskan waktu yang cukup besar dari interaksi nasabah mereka pada tempat usaha nasabah. Namun demikian, pada pertengahan tahun 1999, petugas kredit umumnya menghabiskan hanya 20 persen waktu mereka di lapangan. Petugas kredit kekurangan wewenang untuk memutus pemberian kredit individu. Wewenang pemberian pinjaman pada tingkat cabang juga terbatas. Setiap pinjaman, terlepas dari besar atau derajat risiko, melalui proses telaah yang panjang dalam cabang dan kemudian pada tingkat daerah. Pinjaman ulang mengikuti proses umum yang sama seperti pinjaman yang pertama kali. Petugas kredit bertanggung jawab atas semua upaya penagihan, yang meningkatkan intensitas mendekati akhir bulan, yang acap kali mengganggu produktivitas pinjaman.

Proses mula-mula secara tidak langsung membebankan peminjam. Sering kali, metodologi proses peminjaman yang diimplementasikan bertahun-tahun lalu memfasilitasi pemahaman keuangan nasabah mengenai jumlah pinjaman yang tidak mencukupi atau melebihi kebutuhan peminjam. Lebih buruk lagi, calon nasabah mengunjungi cabang BancoSol empat sampai



lima kali sebelum disetujui pinjamannya. Setiap kunjungan berlangsung rata-rata dua sampai tiga jam, yang sebagian besar dihabiskan dengan menunggu untuk dilayani. Kemacetan pada beberapa cabang mencapai 12 hingga 14 persen. Meskipun sebagian dari kemacetan ini disebabkan oleh krisis kredit nasional, kemacetan juga merupakan akibat dari prosedur penagihan yang tidak baku dan tidak memadai.

Proses Rekayasa Kembali

Untuk memulai proses rekayasa kembali, dibentuk tim multidisiplin, dipimpin oleh konsultan dari luar yang mendalami praktek keuangan mikro maupun usaha komersial. Anggota tim diambil dari seluruh organisasi dan dari dalam dan luar bank. Para anggota meliputi seorang spesialis SIM, kepala departemen pengembangan organisasi BancoSol, seorang staf dari departemen operasi nasional, seorang petugas kredit yang baru dalam organisasi (dengan pengalaman perbankan sebelumnya), dan seorang perwakilan dari staf konsultan ACCION. Semuanya dilatih dalam analisis proses uji-coba kembali pada satu daerah pada Juni 1999, operasi dari daerah lainnya ditelaah antara Agustus 1999 dan Agustus 2000.

Telaah proses yang menyeluruh, alokasi tanggung jawab dan derajat sinergi antara keterampilan dan kebutuhan kerja dilakukan dalam masing-masing cabang dan daerahnya. Sebagaimana biasanya, tim rekayasa kembali menemukan banyak faktor yang bekerja secara simultan yang, secara individu dan bersama-sama, menurunkan efisiensi operasi BancoSol. Masalah utama ditemukan dan solusi diimplementasikan pada tingkat cabang termasuk mendudukkan kembali kebijakan yang ada berkenaan dengan berapa lama waktu yang dihabiskan petugas kredit di lapangan menghasilkan pinjaman baru. Daripada menghabiskan 80 persen waktu mereka di cabang, petugas kredit diharapkan menghabiskan 80 persen waktu mereka di lapangan. Untuk menjalankan transisi ini, ukuran lain dibutuhkan dan diimplementasikan:

- Tiga tingkat proses persetujuan dibentuk, memberdayakan petugas kredit dan manajer cabang untuk kewenangan memutus sebagian besar kredit.

Barangkali yang paling penting, orientasi budaya BancoSol mengenai nasabah ditransformasikan. Beban yang secara historis ditempatkan pada nasabah untuk mengunjungi BancoSol berulang kali sepanjang proses permohonan dan menunggu sampai petugas kredit ada untuk membantu mereka dibuang dan diganti dengan layanan nasabah yang baru dan lebih kompetitif. Orientasi ini, bersama-sama dengan implementasi perubahan dalam memproses dan alokasi waktu lapangan/kantor, membutuhkan keterampilan penilaian kembali dari petugas kredit untuk memastikan bahwa mereka dapat menguasai dan mengimplementasikan perubahan yang ditetapkan oleh proses rekayasa kembali.

- Proses pemberian pinjaman yang bertingkat, dalam banyak kasus, digantikan dengan pendekatan aliran uang tunai (cash-flow) untuk penentuan besar pinjaman dan kapasitas peminjam untuk membayar kembali, menciptakan kecocokan yang lebih baik antara kebutuhan nasabah dan jumlah yang dicairkan. Keselarasan ini, pada gilirannya, mengurangi tingkat risiko keseluruhan.
- Penekanan yang lebih besar diletakkan pada pengembangan produk, khususnya pengembangan pemberian pinjaman pada individu. Prosedur dan formulir pertanggung jawaban dibakukan dan dipersingkat. Luasnya analisis keuangan dan informasi yang dibutuhkan dipersempit mencakup hanya informasi yang paling pokok. Perubahan dalam pertanggung jawaban ini membutuhkan modifikasi dalam sistem informasi manajemen. Komponen penting dalam proses penjaminan, seperti jaminan peminjam, dianalisis dan dievaluasi untuk nilai kredit yang pertama kali.
- Tanggung jawab digeser untuk meningkatkan kepercayaan terhadap staf dan untuk membebaskan petugas kredit dan manajer cabang agar fokus pada penyaringan nasabah

dan layanan nasabah (misalnya, staf administrasi diberikan tanggung jawab untuk memasukkan data dan menyusun laporan)

- Pinjaman dikelompokkan menurut risiko, petugas penagih diadakan dan proses penagihan dibakukan. Pinjaman berisiko tinggi ditransfer ke petugas penagih.
- Sistem perhitungan berbasis aktivitas diimplementasikan untuk memotret dan mengukur biaya awal dan pemeliharaan pinjaman.

Namun demikian, seperti semua proses rekayasa kembali, menanamkan perubahan ini – khususnya, perubahan budaya dalam orientasi pada nasabah – tidak selalu mudah. Untuk lebih lanjut menguatkan perubahan, struktur organisasi keseluruhan dimodifikasi. Dalam beberapa contoh, diputuskan bahwa petugas kredit tertentu tidak atau tidak dapat memenuhi tujuan yang baru atau melaksanakan kebijakan dan prosedur yang baru. Dalam situasi lain, manajemen senior dan menengah diperkerjakan dari sektor perbankan komersial untuk membantu keseluruhan pengembangan dan implementasi dari LKM yang lebih efisien dan berorientasi nasabah.

Untuk memfasilitasi transisi dan memastikan penetapan rutin yang baru, indikator kinerja kunci ditetapkan sampai ke tingkat petugas kredit, dan didukung dengan implementasi skema insentif yang memberikan penghargaan bagi cabang untuk pencapaian batas produksi. Untuk mempertahankan rekayasa kembali, BancoSol mengimplementasikan tim proses, dilatih oleh tim rekayasa kembali, untuk menelaah dan menganalisis proses dan prosedur secara terus menerus. Jadi, proses perbaikan terus menerus diimplementasikan

Ringkasan Hasil

Hasil dari fase pertama rekayasa kembali ini penting dicatat mengingat bahwa upaya tersebut bersamaan dengan persaingan yang besar dan krisis keuangan makro di Bolivia. Persentase pinjaman individu dalam portofolio meningkat dari 2 menjadi 35 persen. Jumlah hari untuk memproses permohonan sampai pencairan kredit turun dari kisaran 9 sampai 12 menjadi kisaran 2,5 sampai 7 hari, tergantung pada jenis pinjaman. Portofolio yang dikelola per petugas kredit meningkat 23 persen, sedangkan jumlah pinjaman yang dikelola per petugas kredit masih tetap. Biaya pemberian pinjaman kepada nasabah turun secara drastis, termasuk berkurangnya kunjungan ke kantor sebanyak sepertiganya.

Namun demikian, meskipun hasil ini sangat membesarkan hati, fase rekayasa kembali ini merupakan hanya kelulusan pertama dari penguatan organisasi. Upaya rekayasa kembali BancoSol membiarkan fungsi administrasi kantor daerah dan nasional tidak tersentuh. Mengingat bahwa fungsi ini merupakan 29 persen dari staf bank total pada Desember 1999, saat ini sedang dilakukan pekerjaan menemukan peluang tambahan untuk mempersingkat. Restrukturisasi kelembagaan nasional merupakan salah satu langkah pertama dari fase rekayasa kembali berikutnya. Struktur cabang yang diterapkan di BancoSol meliputi 121 staf administrasi dari total staf cabang sebanyak 439 orang (pada Desember 1999) yang bertanggung jawab atas keuangan, proses pembayaran, pemeliharaan SIM dan pemeliharaan bangunan. Model staf administrasi semacam ini pada setiap lokasi merupakan biaya yang signifikan bagi Banco Sol, satu hal yang mungkin menerima manfaat dari hasil konsolidasi dan sentralisasi yang lebih besar, tanpa mengurangi efektivitas pengambilan keputusan dan layanan nasabah.

Studi kasus ini diambil dari:

- Barand and Gerschick (2000).



Untuk informasi lebih lanjut, lihat:

- Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Goheer, N. 2005. *Techniques to effect change: Creating an enabling environment for small enterprise development*, di: <http://www.itcilo.org> (Turin, ILO Training Centre).
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change* (Boston, MA, Harvard Business School Press).
- Romano, G. 2001. "Wrestling a gorilla", dalam *Association Management*, July, pp. 30-37.
- Sempangi, H.; Cracknell, D.; Moulick, M.; Messan, H. 2005. *Process mapping in practice*, MicroSave Briefing Note, di: <http://www.microsave.org>

22 | Penetapan Biaya dan Harga

Untuk mengelola sebuah LKM secara efisien, manajer perlu mengembangkan pemahaman yang baik tentang biaya operasi mereka. Bagaimana biaya bervariasi menurut produk dan jasa apa yang ditawarkan? Bagaimana perubahan dalam cara kerja organisasi mempengaruhi biaya? Bagaimana perubahan biaya mempengaruhi harga barang dan jasa?

Modul ini memperkenalkan teknik penetapan biaya dan penetapan harga untuk produk keuangan mikro. Modul ini mencakup bidang berikut ini:

- 1 Bagaimana penetapan biaya dan harga dapat menyumbang pada perbaikan efisiensi dan produktivitas LKM
- 2 Dua pendekatan utama untuk penetapan biaya, kelebihan dan kekurangannya masing-masing
- 3 Penerapan teknik penetapan biaya hingga sampai tingkat bunga produk pinjaman dengan menggunakan rumus CGAP
- 4 Strategi penetapan harga produk dan kesalahan umum dalam penetapan harga

22.1 Biaya dan Kelestarian

Dalam Modul 1, pertukaran antara *biaya* (dikenakan pada nasabah) dan kelestarian disebutkan dalam hubungan dengan enam tingkat jangkauan pelayanan dari Schreiner (2002). Biaya dalam model Schreiner mengacu pada tingkat biaya nasabah (juga biaya transaksi), dan keberlanjutan mengacu pada berapa lama LKM akan dapat memberikan layanan keuangan kepada kaum miskin. Biaya lebih tinggi adalah salah satu cara untuk menghasilkan laba yang lebih besar dan menjamin keberlanjutan, menciptakan pertukaran antara meminimumkan biaya bagi nasabah dan keberlanjutan lembaga. Dilema ini dapat dikurangi sebagian melalui peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Schreiner menggunakan “biaya” dari sudut pandang nasabah, yang berbeda dari istilah “biaya” yang digunakan dalam modul ini. Dari sudut pandang LKM, *harga* produklah yang penting. Harga produk tergantung pada struktur biaya LKM. Semakin tinggi biaya menjalankan LKM, akan semakin tinggi biayanya (biaya bunga, *fee*, komisi). Jika tidak ada subsidi operasi, biaya dan harga tidak dapat melepaskan diri dari keterkaitan.

Untuk mencapai kewadayaan, sebuah LKM perlu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi semua pengeluarannya, yaitu biaya operasi, cadangan kerugian pinjaman, dan biaya dana. Untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang, sebuah LKM perlu menghasilkan surplus investasi dalam layanan baru atau layanan yang diperluas. Oleh karena itu LKM menetapkan harga produk mereka tidak hanya untuk menutupi biaya, tetapi juga termasuk margin keuntungan. Perubahan biaya berpengaruh secara langsung terhadap harga. Implikasi bagi manajer adalah bahwa pengendalian biaya sangat mendasar untuk pengembangan jangka panjang dan kelangsungan hidup dari sebuah LKM. Untuk melakukan pengendalian biaya, manajer harus memiliki pemahaman yang baik tentang struktur biaya organisasi mereka.



Memahami Biaya LKM

Sudah bertahun-tahun akuntan mencari teknik untuk pengalokasian biaya untuk produk dengan tujuan menghitung harga. Tantangannya adalah untuk menemukan selisih yang benar antara ketepatan dan kerumitan. Untuk mencapai akurasi, sistem penetapan biaya harus menemukan faktor-faktor yang menghubungkan keluaran (produk) dengan masukan (biaya). Namun demikian, faktor ini dapat menjadi rumit dan dinamis, sehingga pengembangan model penetapan biaya yang dapat dilaksanakan untuk sebuah LKM membutuhkan beberapa derajat kompromi antara akurasi yang sempurna dan penerapan yang praktis.

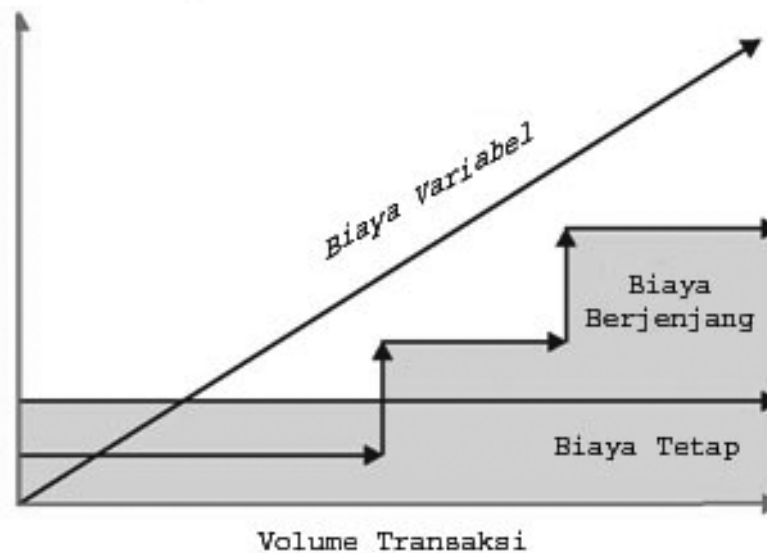
Biaya dapat dikelompokkan sebagai biaya langsung dan biaya tidak langsung. **Biaya langsung** adalah pengeluaran yang secara khusus diakibatkan oleh produk atau jasa tertentu. Sebagai contoh, gaji petugas kredit diakibatkan oleh produk pinjaman. **Biaya tidak langsung** berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan (misalnya, pengeluaran tata kelola), atau menyangkut dua produk atau lebih. Tantangan bagi akuntan biaya adalah menentukan bagaimana biaya tidak langsung dibagi secara adil antara produk LKM yang berbeda dengan tujuan melaksanakan perhitungan penetapan biaya dan harga.

Biaya langsung dan tidak langsung keduanya dapat dikelompokkan lagi baik sebagai biaya tetap atau biaya variabel. **Biaya tetap** tidak berubah untuk periode waktu yang relatif panjang, seperti sewa kantor dan biaya penyusutan aset tetap. **Biaya variabel** naik dan turun sesuai tingkat aktivitas, misalnya biaya perjalanan untuk bertemu nasabah.

Beberapa biaya tidak sepenuhnya tetap, dan juga tidak bervariasi secara langsung sesuai perubahan tingkat aktivitas, seperti ditunjukkan pada Gambar 22.1. Biaya-biaya ini naik seperti tangga. Dengan kata lain, biaya tersebut stabil sampai pada batas aktivitas tertentu yang memicu kenaikan biaya yang tajam, misalnya, ketika kasir atau petugas kredit baru diperlukan karena volume transaksi meningkat di atas yang dapat ditangani staf yang ada, atau sebuah kantor cabang baru dibuka untuk memenuhi permintaan yang meningkat dari nasabah di suatu wilayah tertentu. Biaya bertingkat merupakan keistimewaan dari struktur biaya LKM yang sedang berkembang.

Karena biaya total sebuah LKM adalah campuran dari biaya tetap, variabel dan tangga, gerakan perubahan biaya tidak seragam. Perubahan kecil dari volume transaksi dapat memberikan pengaruh yang kecil atau tidak sama sekali terhadap biaya total. Sebaliknya, jika batas biaya bertingkat tercapai, perubahan marjinal dalam volume transaksi, atau pengenalan jenis produk baru, dapat memicu kenaikan tajam pada biaya keseluruhan. Menghitung biaya marjinal merupakan alat penetapan biaya yang lain untuk pengambilan keputusan manajemen. Sebagai contoh, sangat berguna untuk memeriksa pengaruh layanan baru atau cabang baru terhadap biaya total LKM.

Gambar 22.1 Jenis Biaya



Anggaran

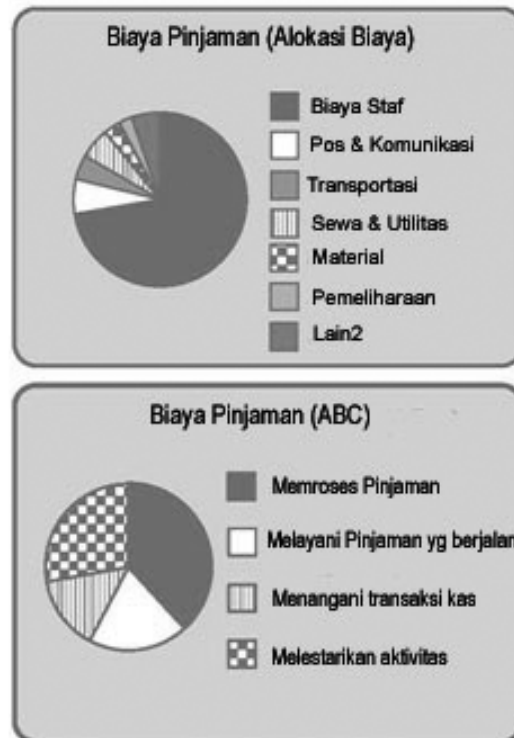
Anggaran merupakan titik awal untuk semua sistem penetapan biaya. Sebuah anggaran adalah rencana keuangan masa depan yang memuat rincian semua biaya yang timbul dalam mengoperasikan LKM, ditambah semua sumber pendapatannya. Anggaran umumnya disiapkan setiap tahun, meskipun biasanya anggaran tersebut dibagi lagi untuk tujuan pelaporan bulanan atau kuartalan. Mempersiapkan anggaran melibatkan perhitungan pengeluaran yang diharapkan dan pendapatan yang diproyeksikan. Proses penentuan pengeluaran di masa yang akan datang melibatkan penemukenalian dan penghitungan semua biaya operasi, biaya pembiayaan dan biaya akibat kerugian pinjaman. Anggaran LKM adalah tempat manajer akan menemukan sebuah daftar pengeluaran untuk digunakan sebagai dasar bagi penggunaan penetapan biaya produk.

22.2 Pendekatan untuk Penetapan Biaya Produk

Dua pendekatan utama untuk penetapan biaya produk adalah alokasi biaya (cost allocation) dan penetapan biaya berbasis aktivitas (activity-based costing = ABC). Alokasi biaya mengorganisasikan biaya ke dalam kategori sebagaimana muncul pada bagian pengeluaran dari perhitungan laba/rugi, sedangkan ABC mengorganisasikan biaya menurut aktivitas sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 22.2. Kedua metodologi kemudian menetapkan biaya untuk produk individu, tetapi seringkali memberikan hasil berbeda. Jadi, penting untuk memahami kelebihan dan kekurangan dari masing-masing metode supaya memilih pendekatan yang tepat



Gambar 22.2 Dua Pendekatan Penetapan Biaya Produk



Sumber: Helms & Grace, 2004

Metode Alokasi Biaya

Pendekatan penetapan biaya yang lebih sederhana adalah metode alokasi biaya. Biaya didistribusikan di antara produk dengan menggunakan indikator yang paling andal yang tersedia. Biaya langsung adalah biaya yang langsung hanya dialokasikan pada produk yang memilikinya. Namun demikian, biaya tidak langsung perlu dibagi secara adil antara produk yang berbeda menggunakan metode yang seadil mungkin. Indikator proksi untuk “milik produk” digunakan untuk mengalokasikan biaya tidak langsung. Dasar yang paling umum untuk alokasi biaya tidak langsung adalah waktu kerja staf, volume portofolio, jumlah transaksi dan jumlah nasabah (Helms dan Grace, 2004).

Keuntungan dari metode alokasi biaya adalah mudah dan cepat diterapkan. Dapat dilakukan tanpa terlalu banyak riset, menggunakan *spreadsheet* untuk melakukan perhitungan. Metode ini merupakan cara akuntan mendekati penetapan biaya secara tradisional. Dapat dimengerti, dasar pengalokasian biaya tidak langsung telah menjadi topik perdebatan, karena sebagian besar metode dipilih berdasarkan kesederhanaan dan kepraktisan dengan sedikit perhatian terhadap keandalan dan ketepatan. Di sinilah letak kelemahan dari metode alokasi biaya. Tidak ada analisis rinci tentang sebab dan akibat, sehingga alokasi yang dihasilkan mungkin tidak menggambarkan hubungan yang sebenarnya antara produk dan biaya. Perhitungan biaya, dari segi terbaiknya, mendekati, dan, dari segi terburuknya, tidak akurat. Akibatnya,

Table 22.1 Ilustrasi Metode Alokasi Biaya untuk LKM dengan Dua Produk

Jenis biaya administrasi	Anggaran (\$)	Dasar alokasi biaya	% rasio	Alokasi Tabungan (\$)	Alokasi Pinjaman (\$)
Biaya Staf Petugas Kredit	10 000	Biaya Langsung	100% pinjaman		10 000
Biaya staf kasir	8 000	Waktu Staf	80% tabungan 20% pinjaman	6 400	1 600
Biaya Staf Akuntan	3 000	Transaksi	80% tabungan 20% pinjaman	2 400	600
Biaya Staf Sekretaris	2 000	Volume Portofolio	30% tabungan 70% pinjaman	600	1 400
Biaya Staf Direktur	6 000	Volume Portofolio	30% tabungan 70% pinjaman	1 800	4 200
Biaya Kantor	20 000	Jumlah nasabah	50% tabungan 50% pinjaman	10 000	10 000
Biaya Perjalanan	3 000	Jumlah nasabah	50% tabungan 50% pinjaman	1 500	1 500
Biaya Lain2	1 000	Jumlah nasabah	50% tabungan 50% pinjaman	500	500
Total Biaya Administrasi	53 000			23 200	29 800

Dalam contoh ini, pengeluaran administrasi total dialokasikan ke produk tabungan adalah US\$ 23,200, sedangkan alokasi untuk pinjaman adalah US\$ 29,800. Angka-angka ini kemudian dapat digunakan untuk menetapkan harga setiap produk.

Metode Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas

Metode penetapan biaya berbasis aktivitas terkait dengan paham bahwa proses (bukan produk) yang membutuhkan biaya. Analisis ABC dimulai dengan menemukan **proses inti** dalam sebuah LKM, dan aktivitas yang membentuk bagian dari masing-masing proses inti. Sebagai contoh, pada sebuah LKM yang biasa, “memberikan pinjaman” merupakan



proses inti dan aktivitasnya dapat termasuk: a) pemasaran, b) persiapan permohonan; c) menyaring permohonan; d) pencairan; e) pelunasan dan f) manajemen kredit macet. Unit analisis untuk tujuan penetapan biaya adalah aktivitas di dalam masing-masing proses inti. Idennya adalah untuk mengalokasikan semua biaya LKM ke dalam daftar lengkap aktivitas, dan kemudian menggabungkan biaya aktivitas ini ke dalam biaya proses.

Untuk menghubungkan biaya aktivitas yang berbeda dengan produk, metode ABC menggunakan konsep penggerak biaya (cost drivers). Penggerak biaya adalah tindakan yang berhubungan dengan produk dan memulai proses dan aktivitas, yaitu, permohonan pinjaman memulai proses pemberian pinjaman. Karena penggerak biaya dikaitkan dengan produk, hal ini memungkinkan biaya dikenali dengan produknya masing-masing.

Teorinya adalah bahwa dengan menganalisis aktivitas yang membentuk proses inti pada sebuah LKM, manajer akan memperoleh lebih banyak informasi biaya yang akurat. ABC tidak saja membawa kepada penetapan biaya yang lebih akurat, tetapi juga membantu manajer menemukan bidang di mana efisiensi biaya dapat ditingkatkan melalui rekayasa kembali cara pekerjaan dilakukan.

Penetapan biaya berbasis aktivitas membutuhkan lebih banyak informasi daripada metode alokasi biaya, dan karenanya lebih banyak penelitian terlibat. Apakah proses inti di LKM tersebut? Apa aktivitas pada masing-masing proses inti? Bagaimana staf membagi waktu mereka antara aktivitas yang berbeda? Berapa naiknya biaya nonstaf sebagai akibat melakukan setiap aktivitas? Tindakan apa yang menggerakkan proses ini? Yang mana dari penggerak biaya ini dapat dihubungkan dengan produk yang mana?

Helms dan Grace (2004) menemukan enam proses inti berikut ini pada LKM:

- 1 Memberikan pinjaman
- 2 Melayani pinjaman yang sudah ada
- 3 Membuka rekening tabungan
- 4 Melayani rekening tabungan
- 5 Menangani transaksi uang tunai
- 6 Mempertahankan aktivitas

Sebagian besar proses inti ini berhubungan dengan nasabah; namun demikian yang keenam mengacu pada fungsi internal yang membutuhkan beberapa penjelasan. **Mempertahankan aktivitas** mencakup semua manajemen umum, akuntansi, pelaporan, tata kelola dan aktivitas lainnya yang harus dilakukan LKM terlepas dari produk apa yang ditawarkan atau berapa banyak nasabah yang dimilikinya.

Masing-masing proses inti terdiri dari serangkaian aktivitas, yang perlu dibiayai. Aktivitas ini dimulai oleh tindakan khusus, yang merupakan penggerak biaya, dan penggerak biaya digunakan untuk membagi biaya secara adil pada produk. Langkah-langkah dalam melakukan penggunaan penetapan biaya berbasis aktivitas adalah sebagai berikut:

1. Temukan proses inti pada LKM
2. Temukan aktivitas yang membentuk setiap proses inti
3. Tentukan secara rinci bagaimana staf membagi waktu mereka antara aktivitas yang ditemukan
4. Untuk memastikan bahwa semua waktu staf dihitung, termasuk semua aktivitas bernama

- “administrasi umum” sampai “mengepel”, semua waktu yang tidak secara khusus diperuntukkan kepada aktivitas lainnya
5. Alokasikan biaya nonstaf kepada aktivitas menggunakan waktu staf sebagai proksi terbaik dari “penggunaan”, atau pilihan lain, jika lebih akurat, pilih metode alokasi lainnya.
 6. Temukenali penggerak biaya yang memulai aktivitas di dalam masing-masing proses inti dan dapat dihubungkan pada produk
 7. Gunakan penggerak biaya untuk mengalokasikan biaya aktivitas pada produk
 8. Alokasikan mempertahankan aktivitas pada produk dengan cara yang sama pada biaya tidak langsung dengan metode alokasi biaya (yaitu, menggunakan volume portofolio, jumlah nasabah, atau dalam proporsi dengan waktu staf)

Kotak 22.1 Contoh Teoritis Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas

Kesederhanaan model PRIDE membuatnya mudah direplikasi. Pertama, seorang petugas kredit PRIDE memimpin pertemuan masyarakat di mana kelompok usaha (enterprise groups = EG) yang terdiri dari lima penduduk yang berminat dibentuk. Setelah sepuluh EG diciptakan, mereka bergabung bersama dalam sebuah Komite Usaha Pasar (Market Enterprise Committee = MEC). Komisi eksekutif MEC terdiri dari ketua dan sekretaris dari masing-masing EG, dan bertanggung jawab untuk memilih tiga orang komite manajemen untuk berhubungan dengan petugas kredit PRIDE.

Satu minggu setelah pendaftaran masing-masing nasabah mulai membayar US\$ 2 per minggu ke dalam sebuah Dana Asuransi Pinjaman (Loan Insurance Fund = LIF), yang ditahan sebagai jaminan sampai mereka keluar dari program. Delapan minggu setelah pendaftaran, pinjaman pertama sekitar US\$ 100 diberikan kepada dua anggota dari tiap-tiap EG. Empat minggu kemudian, dua anggota lagi menerima pinjaman mereka. Enam belas minggu setelah pendaftaran, para ketua EG menerima pinjaman mereka. Angsuran ditetapkan dalam jumlah tetap termasuk pokok, bunga dan sumbangan LIF dilakukan hingga pinjaman dilunasi seluruhnya. Pada keadaan ini nasabah berhak untuk pinjaman yang lebih besar. Pinjaman pertama harus lunas dalam 25 minggu, yang kedua dalam 50 minggu, dan tiap-tiap pinjaman berikutnya dalam 100 minggu.

Setelah sembilan bulan pelunasan berhasil, ketua EG mengambil alih tanggung jawab untuk semua transaksi keuangan dan memantau pelunasan pinjaman, dan frekuensi pertemuan MEC dikurangi menjadi sekali sebulan (Sumber: Pride Tanzania webpage:).

Ada beberapa proses inti terjadi dalam uraian di atas, seperti: (1) memberikan pinjaman; (2) melayani dan memantau pinjaman yang ada; (3) melayani tabungan dalam LIF dan (4) menangani transaksi uang tunai.

Dalam ABC aktivitas petugas kredit dan staf lain dikategorikan dalam proses inti yang sesuai. Sebagai contoh, dalam proses inti “memberikan pinjaman”, aktivitas berikut ini dapat ditemukan:

- Mengorganisasikan pertemuan masyarakat
- Membentuk kelompok usaha dan komite usaha pasar
- Berhubungan dengan Komite Manajemen MEC mengenai permohonan pinjaman
- Melaksanakan administrasi pencairan pinjaman

Langkah berikutnya adalah menetapkan biaya aktivitas yang berbeda ini dengan acuan pada bagaimana anggota staf PRIDE Tanzania menggunakan waktu mereka. Sumber: Diambil dari Helms dan Grace, 2004



Gambar 22.3, diambil dari Helms dan Grace (2004), menggambarkan perbedaan antara alokasi biaya dan penetapan biaya berbasis aktivitas. Gambar ini juga menegaskan pendekatan dua tahap yang terlibat dalam metode ABC.

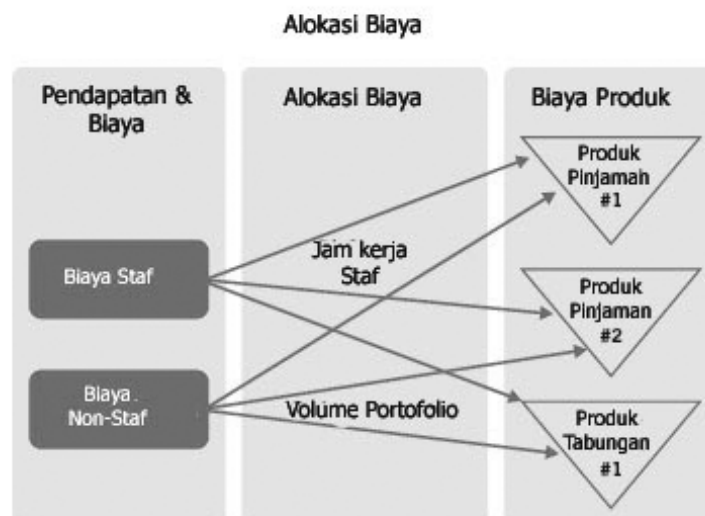
Keuntungan Efisiensi dan Metode Penetapan Biaya

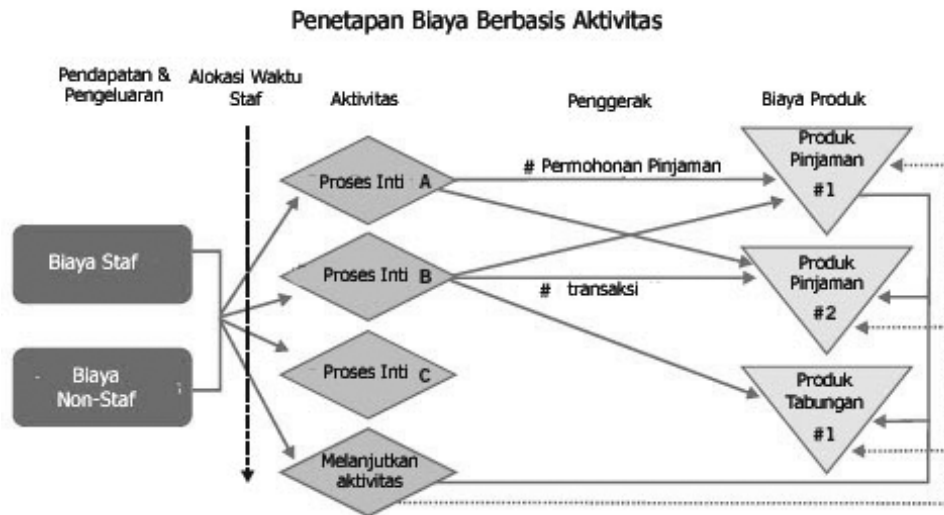
Penggunaan penetapan biaya yang menyeluruh dan dijalankan dengan baik akan memberi wawasan yang lebih baik dari manajer tentang bagaimana memperbaiki efisiensi dan mengurangi biaya. Sebagai contoh, menurut Brand dan Gerschick (2000), studi penetapan biaya berbasis aktivitas terbaru mengungkapkan bahwa biaya pemberian pinjaman terpusat pada proses pelunasan, yang memarjinalkan dampak penghematan biaya dari penyederhanaan permohonan bagi peminjam ulang. Temuan ini telah membawa banyak LKM menurunkan frekuensi pelunasan – dan karenanya biaya yang berhubungan dengan aktivitas pelunasan – bagi peminjam ulang berisiko rendah.

Penetapan biaya berbasis aktivitas merupakan investasi dalam perbaikan efisiensi, bukan sekedar sebuah metode untuk menetapkan harga produk. ABC seharusnya menggiring tindakan manajemen pada pengurangan biaya melalui rekayasa kembali untuk produktivitas dan efisiensi yang lebih besar. Hasil awal dari penggunaan ABC akan membuahkan penyesuaian untuk memperhitungkan penghematan biaya yang dibawa oleh perubahan aktivitas dan proses inti.

Meskipun ABC lebih disukai untuk alasan efisiensi biaya, banyak LKM meneruskan penggunaan metode alokasi biaya yang lebih sederhana untuk penetapan harga produk karena ABC membutuhkan studi penetapan biaya proses kerja yang memakan waktu. Tabel 22.2 merangkum kelebihan dan kelemahan kedua metode.

Gambar 22.3 Alokasi Biaya vs Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas (ABC)





Tabel 22.2 Kelebihan dan Kelemahan dari Metode Penetapan Biaya

	Alokasi Biaya	Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas
Pro	- Langkah yang lebih sedikit - Lebih cepat, lebih sederhana dan kurang mahal - Sejalan dengan laporan pendapatan - Dapat sangat kuat jika digunakan untuk menargetkan penyelidikan tambahan	- Menemukan (daripada mengalokasikan) biaya dalam hubungan sebab akibat - Memungkinkan manajemen memahami bagaimana dan mengapa biaya timbul - Berfokus pada aktivitas yang bermakna bagi staf dan manajemen - Menemukan penggerak biaya dan keadaan atau persyaratan yang menyebabkan suatu aktivitas lebih lama - Memungkinkan manajemen untuk fokus pada di mana menurunkan biaya melalui penelaahan butir kunci dan aktivitas yang mahal - Membantu manajemen lebih memahami proses usaha
Kon	- Tergantung pada input subyektif - Mengalokasikan biaya dengan cara sederhana - Dasar alokasi berhubungan dengan volume gagal menghitung keragaman produk dan melebihi beban produk "besar"	- Memasukkan langkah tambahan dalam pengalokasian biaya untuk aktivitas - Lebih rumit, makan waktu dan mahal untuk diimplementasikan - Tergantung pada input subyektif



22.3 Penetapan Harga Produk

Rumus CGAP untuk Tingkat Bunga Kredit Mikro

Banyak LKM didirikan dengan dana donor, yang diberikan sebagai hibah atau pinjaman dengan tingkat bunga yang lunak. Jadi biaya riil dari dana bagi LKM muda biasanya sangat rendah. Kredit macet pada awal-awal tahun biasanya juga rendah, dan LKM yang dijalankan dengan baik mencoba mempertahankan tingkat kredit macet dalam kisaran 1 persen sampai 2 persen dari portofolio pinjaman.

Sebaliknya, dengan sedikit nasabah, biaya administrasi yang ditunjukkan dengan persentase portofolio pinjaman akan sangat tinggi bagi LKM baru. Seperti dikemukakan oleh Rosenberg (1996b), skala ekonomis cenderung paling banyak ditangkap oleh LKM bila mereka tumbuh dan mencapai antara 5.000 dan 10.000 nasabah. Jadi pertumbuhan itu penting untuk alasan efisiensi dan keberlanjutan. Oleh karena itu CGAP menyarankan menetapkan tingkat bunga untuk menutupi biaya total ditambah dengan tingkat bunga tambahan untuk kapitalisasi (Rosenberg, 1996b).

Ini adalah unsur utama dari rumus penetapan harga tingkat bunga – masing-masing ditunjukkan dalam persentase portofolio pinjaman rata-rata:

- Biaya dana (*Cost of funds* = CF)
- Tingkat biaya operasi (*Operating expense rate* = OE)
- Tingkat kredit macet (*Loan loss rate* = LL)
- Tingkat kapitalisasi (*Capitalisation rate* = K)
- Tingkat pendapatan investasi (*Investment income rate* = II)

Biaya dana (*cost of funds*) mengacu pada tingkat bunga yang LKM bayar (atau akan bayarkan) untuk dana yang digunakan untuk pinjaman jika LKM harus memperoleh dana ini secara komersial. Ini adalah biaya pasar dari dana, dan harus selalu sama dengan atau lebih tinggi daripada tingkat inflasi sehingga nilai riil modal LKM dipertahankan.

Tingkat biaya operasi (*operating expense rate*) mencakup semua biaya personel LKM dan biaya administrasi dibagi dengan portofolio pinjaman rata-rata.

Tingkat kredit macet (*loan loss rate*) akan berdasar pada pengalaman masa lalu berkenaan dengan pinjaman yang tidak dilunasi. Karena kredit macet bervariasi dari tahun ke tahun, harus diambil angka rata-rata. Sebagaimana dengan unsur lain dalam rumus CGAP, kredit macet rata-rata dibagi dengan portofolio pinjaman rata-rata untuk menghitung tingkat kredit macet.

LKM yang dikelola dengan baik membiayai paling tidak sebagian pertumbuhan mereka melalui pendapatan yang ditahan. Tingkat kapitalisasi (*capitalization rate*) menunjukkan target keuntungan LKM untuk produk kredit mikro. Laba yang dianggarkan pada aktivitas peminjaman mikro dibagi dengan portofolio pinjaman rata-rata untuk sampai pada tingkat kapitalisasi.

Dalam rumus CGAP, terdapat unsur kelima yang dinamakan tingkat pendapatan investasi (*investment income rate* = II). Hal ini mengacu pada jumlah pendapatan yang dihasilkan

LKM dari rekening depositonya dan investasi lain. Untuk LKM yang mempunyai investasi yang besar, angka II dapat menjadi signifikan. Hal ini perlu dimasukkan ke dalam perhitungan tingkat bunga untuk menghindari biaya yang berlebihan bagi nasabah kredit mikro.

Rumus Tingkat Bunga Kredit Mikro CGAP

$$R = \frac{OE + LL + CF + K - II}{1 - LL}$$

Di mana:

R = Tingkat bunga efektif

OE = tingkat biaya operasi

LL = tingkat kredit macet

CF = tingkat biaya dana

K = tingkat kapitalisasi

II = Pendapatan Investasi

Sumber: Rosenberg, 1996.

Untuk memberikan sebuah contoh, misalkan sebuah LKM memiliki angka-angka berikut:

Rata-rata portofolio pinjaman	US\$ 2,000,000
Biaya operasi	US\$ 350,000 per tahun
Rata-rata kredit macet	US\$ 10,000 per tahun
Biaya dana pasar	US\$ 200,000 per tahun
Target keuntungan untuk kredit mikro	US\$ 100,000 per tahun
Pendapatan investasi	US\$ 20,000 per tahun

Lima unsur untuk rumus CGAP adalah:

$$OE = 350,000 / 2,000,000 = .175$$

$$LL = 10,000 / 2,000,000 = .005$$

$$CF = 200,000 / 2,000,000 = .1$$

$$K = 100,000 / 2,000,000 = .05$$

$$II = 20,000 / 2,000,000 = .01$$

Tingkat bunga efektif “R” dihitung sebagai berikut:

$$R = \frac{0.175 + 0.005 + 0.1 + 0.05 - 0.01}{1 - 0.005} = 0.32 / 0.995 = 0.32 \text{ (i.e., 32\%)}$$



Perhitungan tingkat bunga efektif memperhitungkan semua penerimaan yang harus LKM peroleh dari produk pinjaman tertentu, termasuk bunga, *fee* dan semua pendapatan dari investasi simpanan wajib yang berhubungan dengan pinjaman.

Penetapan harga produk tabungan membutuhkan pendekatan yang berbeda, meskipun itu juga harus memperhitungkan biaya-biaya yang berhubungan dengan rekening tabungan, seperti diuraikan pada Kotak 22.2.

Strategi Penetapan Harga

Penetapan biaya produk adalah kritis bagi penetapan harga yang efektif, tetapi lebih banyak penetapan harga daripada penetapan biaya semata. Strategi penetapan harga bagi produk keuangan mikro perlu sejalan dengan posisi pasar keseluruhan dan strategi pemasaran LKM.

MicroSave (2003) menemukan delapan strategi penetapan harga yang umum digunakan LKM:

- **Penetapan harga berorientasi nasabah** (Customer-oriented pricing) mulai dengan persepsi nasabah tentang nilai relatif dari produk yang berbeda dan termasuk selisih keuntungan yang lebih tinggi atau lebih rendah menurut permintaan. Strategi penetapan harga yang canggih ini membutuhkan riset pasar.
- **Penetapan harga dengan mark-up** merupakan formula umum dalam banyak sektor usaha, termasuk keuangan mikro. *Mark-up* adalah persentase keuntungan yang ditambahkan pada biaya suatu produk untuk menentukan harganya. Hal ini sederhana untuk diterapkan dan dimengerti, tetapi tidak memperhitungkan faktor permintaan.
- **Penetapan harga dengan target imbalan modal** sama dengan rumus tingkat bunga CGAP. Strategi ini menyusun unsur laba dari harga dengan menentukan target tingkat imbalan (*return*) yang diinginkan pada modal yang digunakan dalam *balance sheet* LKM. LKM yang mengenakan harga lebih tinggi selama tahap awal pengenalan produk barunya menjalankan strategi “**menyendok susu**” (*skimming the cream*). Hal ini dapat dilakukan untuk memungkinkan suatu institusi memulihkan investasi awalnya dengan cepat atau untuk membatasi permintaan pada suatu tingkat yang dengan mudah dapat LKM penuhi.

Kotak 22.2 Penetapan Harga Produk Tabungan

Tingkat bunga yang dibayar untuk simpanan tergantung pada tingkat bunga yang berlaku dari produk yang sama pada lembaga yang sama, tingkat inflasi, dan penawaran dan permintaan pasar. Faktor risiko seperti risiko likuiditas dan risiko bunga harus juga dipertimbangkan berdasarkan jangka waktu simpanan. Akhirnya, biaya penyediaan tabungan sukarela juga mempengaruhi kebijakan harga simpanan. LKM mengeluarkan biaya operasional yang lebih besar untuk mengadministrasikan rekening yang sangat likuid dan karenanya tingkat bunga kepada penabung lebih rendah. Deposito berjangka tetap dihargai pada tingkat yang lebih tinggi, karena dana tersebut terkunci dan tidak tersedia bagi pemilik deposito. Jadi mereka adalah yang berisiko rendah bagi LKM, dan deposito berjangka merupakan sumber pendanaan yang lebih stabil daripada rekening giro. Produk tabungan perlu dihargai sehingga LKM memperoleh selisih antara layanan tabungan dan pinjamannya yang memungkinkannya memperoleh keuntungan. Biaya tenaga kerja dan non keuangan lainnya harus secara hati-hati dipertimbangkan ketika menetapkan bunga deposito. Namun demikian, ada sejumlah ketidaktahuan pada awal penggalangan tabungan. Sebagai contoh, rekening tabungan yang sangat likuid yang berada pada permintaan yang tinggi dapat menjadi agak padat-karya dan karenanya mahal, khususnya jika terdiri dari sejumlah besar rekening yang sangat kecil.

Sumber: Diambil dari Ledgerwood, 1998.

- Jika pasarnya sangat kompetitif dan produknya tidak dibedakan secara nyata dari produk pesaing, sebuah LKM dapat dengan mudah menetapkan harganya pada **tingkat kompetitif**.
- Strategi penetapan harga **penetrasi** merupakan strategi yang tepat pada pasar yang berkembang. Sebuah LKM akan mempertahankan selisih keuntungannya sangat rendah dan sementara waktu menetapkan harga di bawah tingkat pesaing supaya mengembangkan popularitas mereknya dan mencegah masuknya pesaing, khususnya selama produk baru sedang diperkenalkan. Riset pasar yang mutakhir perlu untuk mendukung strategi ini, karena selanjutnya akan sukar menaikkan harga produk.
- LKM yang mapan mungkin perlu mengadopsi strategi penetapan harga **memagari pesaing** (*fend off competition*). Pendekatan ini melibatkan penetapan harga produk pada tingkat yang sangat menarik dengan maksud mencegah nasabah berpaling ke pesaing. Hal ini mungkin melibatkan penawaran potongan harga atau insentif lain untuk mempertahankan jumlah nasabah.

Strategi **penetapan harga untuk bertahan-hidup** (*survival pricing*) hanya dapat berjalan dalam jangka pendek. Harga menggambarkan apa yang mesti LKM kenakan untuk pinjaman, atau tawarkan untuk deposito, untuk menarik nasabah. Ini adalah harga minimum yang dapat diterima untuk menjaga LKM bertahan sampai kondisi pasar membaik.

Strategi penetapan harga yang sebenarnya dipakai akan tergantung pada situasi pasar, tujuan LKM dan reaksi pesaing. Strategi yang menetapkan harga di bawah tingkat harga pasar sebaiknya diterapkan dengan ekstra hati-hati karena hal ini dapat memicu perang harga dan mengakibatkan produk yang tidak menguntungkan.

Kesalahan Umum Penetapan Harga

Dalam pengalaman *MicroSave* (2003), penetapan harga adalah kritis bagi kehidupan sebuah LKM sekaligus berperingkat tinggi di antara tantangan yang dihadapi manajer LKM,



khususnya mereka dengan tanggung jawab pada strategi pemasaran dan usaha. Meskipun banyak LKM yang tidak menaruh perhatian yang cukup pada metode dan strategi untuk penetapan harga, dan hal ini menggiring pada kesalahan umum penetapan harga yang diuraikan di bawah ini

Kesalahan 1: Bersaing pada harga semata. Bahaya dengan pendekatan ini adalah selalu saja ada LKM lain yang lebih efisien dan lebih murah. Kualitas layanan dengan harga bersaing adalah strategi yang lebih baik.

Kesalahan 2: Menentukan harga hanya berdasarkan biaya. Biaya memainkan bagian yang besar dalam penentuan harga, tetapi posisi pasar dan tingkat bunga yang dikenakan oleh pesaing juga penting.

Kesalahan 3: Tidak merevisi harga ketika kondisi pasar berubah. Agar tetap kompetitif, harga sebuah LKM perlu merespon perubahan permintaan, penawaran dan yang penting, risiko. Banyak institusi menetapkan harga tetap ke dalam SIM mereka atau mencetak informasi tarif dalam brosur produk mereka (daripada memproduksi lembaran tarif terpisah), dan hal ini membatasi kemampuan mereka menyesuaikan harga ketika perlu. Bahkan institusi yang mempunyai kemampuan untuk sering membuat perubahan harga kekurangan sistem untuk mengkomunikasikan perubahan pada staf dan nasabah secara cepat atau dengan cara yang dapat membantu mereka memahami mengapa perubahan perlu dilakukan.

Kesalahan 4: Menetapkan harga tanpa mengacu pada kombinasi pemasaran. Sebagaimana dipaparkan pada Modul 7, harga hanya merupakan salah satu dari delapan aspek produk yang dipedulikan nasabah. Mereka juga tertarik pada berapa baik suatu rancangan produk memenuhi kebutuhan mereka, berapa nyamannya produk tersebut disampaikan, berapa jelasnya produk itu dijelaskan, dll. Harga perlu ditentukan pada suatu tingkat yang berhubungan dengan manfaat yang diberikan melalui tujuh Ps lainnya.

Kesalahan 5: Ketidalcukupan pembedaan harga. Berhubungan dengan kesalahan penetapan harga terdahulu, LKM mempunyai kecenderungan untuk mengenakan harga yang sama untuk produk yang berbeda dan nasabah yang berbeda. Strategi yang lebih baik adalah menetapkan harga yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda dengan memperhitungkan biaya dan risiko penyampaian produk kepada masing-masing segmen, sebagaimana halnya manfaat yang nasabah segmen tersebut hubungkan dengan produk tersebut. Nasabah ulang, misalnya, dapat diberikan potongan harga di atas nasabah pemula karena biaya melayani mereka lebih rendah dan mereka menghasilkan manfaat yang lebih besar bagi LKM tersebut. Peminjam dengan sejarah masalah kredit macet yang ringan dapat dikenakan tingkat bunga yang agak lebih tinggi untuk menutupi risiko tambahan.

22.4 Kesimpulan

Harga tinggi yang diakibatkan inefisiensi biaya adalah bukan jalan menuju keberlanjutan jangka panjang. Dengan LKM tumbuh dalam pasar yang semakin bersaing, kebijakan harganya harus sejalan dengan strategi pemasaran keseluruhannya. Namun demikian, harga

harus menutupi biayanya dan termasuk selisih keuntungan. Dua tujuan ini – penetapan harga untuk posisi pasar dan keuntungan – akan lebih mudah dicapai untuk LKM yang mencapai efisiensi maksimum melalui pemantauan yang hati-hati dan pengendalian biayanya.

Penetapan biaya merupakan bagian penting dari manajemen keuangan yang baik. Teknik yang tersedia untuk penetapan biaya memungkinkan data dikumpulkan untuk menetapkan harga produk sekaligus menemukan inefisiensi biaya. Manajer LKM mempunyai tanggung jawab untuk menggunakan data penetapan biaya untuk memperbaiki kinerja LKM.

Pesan Utama

- 1 Cara terbaik mengelola saling-tukar (trade-offs) antara kelestarian lembaga dan biaya bagi nasabah adalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas
- 2 Inefisiensi biaya dapat ditemukan menggunakan penetapan biaya berbasis aktivitas
- 3 Harga harus ditetapkan terutama sebagai fungsi dari biaya.
- 4 Pada akhirnya, keputusan penetapan harga akan didasarkan pada pertimbangan keuntungan dan strategi pemasaran

Bacaan yang disarankan:

- Brand, M.; Gerschick, J. 2000. *Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability*, at: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Cracknell, D.; Sempangi, H. 2002. *Product costing in practice: The experience of MicroSave*, at: <http://www.microsave.org>
- Helms, B. 1998. *Cost allocation for multi-service microfinance institutions*, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org>
- Helms, B.; Grace, L. 2004. *Microfinance product costing tool*, Technical Tools Series, at: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).
- Ledgerwood, J. 1998. *Microfinance handbook: An institutional and financial perspective, sustainable banking for the poor*, at: <http://www.worldbank.org> (Washington, DC, The World Bank).
- MicroSave. 2003. *Costing and pricing of financial services: A toolkit for MFIs*, at: <http://www.microsave.org>
- Rosenberg, R. 1996b. *Microcredit interest rates*, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org>
- Schreiner, M. 2002. "Aspects of outreach: A framework for a discussion of the social benefits of microfinance", in *Journal of International Development*, Vol. 14, pp. 1-13.



23 | Rencana, Anggaran dan Laporan

Pepatah lama manajemen, “Apa yang dapat diukur, dapat dikerjakan”, berlaku pada keuangan mikro seperti pada usaha lainnya. Rencana, anggaran dan laporan memberikan manajer alat untuk menentukan tujuan kinerja yang terukur dan kemudian mengikuti kinerja untuk memastikan tujuan-tujuan tersebut benar-benar terpenuhi. Mereka merupakan alat yang berharga untuk memperbaiki efisiensi dan produktivitas, juga memenuhi empat fungsi manajemen secara lebih umum.

Modul ini menjabarkan bagaimana manajer keuangan mikro dapat menggunakan rencana, anggaran dan laporan untuk memperbaiki kinerja dalam cabang, departemen dan institusi mereka. Modul ini menyampaikan enam tema utama:

1. Jenis perencanaan
2. Gaya perencanaan
3. Dua pendekatan penganggaran
4. Menggunakan rencana, anggaran dan laporan untuk memperbaiki kinerja
5. Memutuskan apa yang dipantau
6. Menganalisis kinerja yang meningkat

23.1 Jenis Perencanaan

Sebagaimana dibahas pada Modul 1, perencanaan merupakan fungsi manajemen yang kritis. Perencanaan melibatkan penetapan prioritas, pengalokasian sumberdaya, penentuan tujuan dan ukuran keberhasilan. Serangkaian rencana digunakan oleh lembaga keuangan mikro, tetapi semuanya masuk dalam satu dari empat strategi umum: rencana strategis, rencana operasional, rencana keuangan atau rencana usaha. Masing-masing ini dijelaskan di bawah ini.

Perencanaan Strategis

Sebuah rencana strategis menyuarakan tujuan institusi yang luas dan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Hal ini umumnya dikembangkan setiap tiga sampai lima tahun, meskipun beberapa institusi memiliki rencana strategis yang “bergulir” yang dimutakhirkan setiap tahun dan diperpanjang untuk satu tahun berikutnya.

Proses perencanaan strategis dimulai dengan beberapa refleksi dalam visi dan misi – apa yang pada akhirnya ingin dicapai – dan nasabah atau pasar yang ingin dilayani (lihat Modul 4, 5, 7). Hal ini dapat melibatkan riset tambahan terhadap segmen pasar tertentu atau karakteristik nasabah yang paling ingin dicapai dalam periode di rencanakan.

Bagian dari modul ini diambil dari:

- ▶ CGAP/SEEP (2003).
- ▶ Lunde (2001).
- ▶ Natilson and Bruett (2001).
- ▶ Russell-Jones (1998).
- ▶ Sheldon and Waterfield (1998).

Setelah tugas lembaga jelas, langkah berikutnya adalah analisis SWOT. LKM melihat dengan tajam kapasitas internalnya yang ada (**Strengths** (kekuatan) dan **Weaknesses** (kelemahan)nya) demikian pula dengan lingkungan eksternalnya (**Opportunities** (peluang) dan **Threats** (ancaman)nya). Penilaian internal paling baik dilakukan setelah penilaian eksternal, sehingga institusi tersebut dapat mengevaluasi kemampuannya memenuhi kebutuhan nasabah dalam konteks operasinya. Kotak 23.1 memberikan rangkuman isu kunci yang perlu dipertimbangkan dalam analisis ini.

Kotak 23.1 Isu Kunci yang diangkat dalam analisis SWO

Penilaian Internal (SW)	Penilaian Eksternal (OT)
• Dapatkah kita memenuhi kebutuhan nasabah kita dengan sumberdaya kita (produk, personalia dan fasilitas)? • Apakah kekuatan kita dan bagaiman kita mempergunakan kesempatan dalam kekuatan itu? • Apakah kelemahan kita dan dimana kita perlu memfokuskan upaya pengembangan untuk mentransformasikannya menjadi kekuatan? • Berdasarkan tren saat ini dan yang diproyeksikan, area mana yang membutuhkan perhatian paling besar?	• Bagaimana kita dapat beroperasi paling baik berdasarkan tantangan eksternal lingkungan kita? • Siapa pesaing kita dan apa yang mereka lakukan? • Siapa yang mungkin bekerjasama dengan kita (investor, penyedia bantuan teknis, institusi dengan layanan yang melengkapi)? • Bagaimana kebijakan peraturan saat ini dan yang diusulkan membatasi atau mendorong operasi institusi (atau operasi nasabahnya)? • Situasi ekonomi, sosial, politik atau teknologi apa yang mempengaruhi institusi atau pasar targetnya?

Analisis SWOT meliputi cukup banyak usaha untuk memprediksi masa depan. Semua LKM beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, dan oleh karena itu proses perencanaan strategis berusaha keras untuk mengantisipasi apa yang mungkin terjadi pada dua atau tiga tahun ke depan. Perencana strategis yang bagus dalam memandang dengan tajam bola kristalnya dan melihat masa depan dapat memposisikan dan mempersiapkan institusinya sesuai dengan itu, dan menjadi proaktif daripada reaktif.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, sebuah LKM dapat menentukan tujuan masa depan yang akan menggerakkannya lebih dekat pada pencapaian misi dan visinya, demikian pula dengan strategi keseluruhan dalam pencapaian tujuan tersebut selama periode rencana. Strategi ini harus membuat peluang yang paling menjanjikan sementara juga mempertahankan institusi dari persaingan dan ancaman eksternal lainnya. Hal ini harus menyuarakan produk mana yang akan dikembangkan untuk pasar yang mana (ingat matriks Ansof yang disajikan dalam Modul 6), dan bidang yang mana perlu diperkuat untuk memastikan bahwa LKM dapat melakukan ini. Secara umum, bijaksana untuk membatasi jumlah tujuan menjadi empat sampai delapan yang paling penting, karena mengambil terlalu banyak dapat menghalangi institusi mengimplementasikan perbaikan yang diinginkannya.

Setelah tujuan tingkat tinggi ditetapkan, sangat membantu untuk menentukan aktivitas inti yang akan memungkinkan LKM mencapai tujuan tersebut. Hal ini menjadi dasar bagi perencanaan operasional. Kotak 23.2 memberikan sebuah contoh dari tujuan yang mungkin dijumpai dalam sebuah rencana strategis, bersama-sama dengan aktivitas yang berhubungan. Rencana strategis juga dapat meliputi anggaran keseluruhan, yang tidak terinci, tetapi akan



memproyeksikan tingkat aktivitas dan pertumbuhan keuangan LKM, dan memberikan panduan umum mengenai tingkat pendanaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang dinyatakan.

Kotak 23.2 Contoh Tujuan Perencanaan Strategis

Tujuan

Mengembangkan produk tabungan suka rela yang merespon kebutuhan nasabah dan yang dapat menjadi sumber dari pembiayaan portofolio.

Aktivitas

1. Mengikuti pengembangan pengaturan lembaga keuangan nonbank dan memohon status lembaga itu, untuk berlaku tahun fiskal 2006.
2. Melakukan riset pasar untuk menilai kebutuhan tabungan nasabah
3. Mengembangkan parameter produk tabungan
4. Melatih staf untuk mengimplementasikan program tabungan
5. Mendidik nasabah tentang layanan tabungan yang dinantikan

Sumber: Lunde, 2001

Perencanaan Operasional

Rencana operasional menciptakan kerangka untuk mengimplementasikan rencana strategis. Mereka khususnya dikembangkan secara tahunan, meskipun rencana yang lebih rinci untuk menuntun implementasi tujuan atau kegiatan yang khusus dapat dibuat secara kuartalan, bulanan atau bahkan kadang-kadang secara harian. Sebagai contoh, rencana kerja mingguan digunakan pada banyak LKM untuk mengatur gerakan staf dalam operasi unit. Rencana tersebut menjelaskan siapa yang akan bertemu dengan kelompok mana, mengunjungi nasabah yang mana, dan melayani pada wilayah kasir yang mana pada masing-masing hari dalam minggu tersebut.

Kadangkala diacu sebagai “Rencana Aksi (*Action Plans*)”, rencana operasional yang rinci menjelaskan **siapa** akan mengerjakan **apa**, **bilamana** dan dengan **sumberdaya apa** untuk melaksanakan rencana strategis tersebut. Rencana strategis seringkali didampingi dengan proyeksi keuangan yang rinci yang menjelaskan asumsi dan target lembaga dalam kaitan dengan tingkat kegiatan, pertumbuhan, kemampuan saat ini, kebutuhan sumberdaya manusia, pengembangan produk dan saluran pemasaran.

Perencanaan Keuangan

Rencana keuangan memberi tahu LKM berapa dana yang diperlukan untuk mengimplementasikan rencana strategis dan operasional. Rencana keuangan memungkinkan suatu lembaga menemukan sumber-sumber, aliran dan biaya dari dana yang diperlukan. Seperti dinyatakan di atas, rencana keuangan yang dikembangkan untuk mendukung rencana strategis adalah lebih umum daripada yang dikembangkan untuk mendukung rencana operasional. Rencana operasional membutuhkan estimasi yang lebih khusus atas kegiatan kredit dan tabungan, muatan kasus, kredit macet, penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan. Rencana tersebut juga melibatkan pembiayaan dana, likuiditas dan analisis

investasi yang lebih rinci dan, barangkali, pemodelan keuangan untuk memproyeksi dan merencanakan beberapa skenario yang berbeda yang mungkin terjadi selama periode perencanaan.

Rencana keuangan, dalam bentuk **anggaran**, merupakan satu-satunya rencana yang disiapkan oleh beberapa LKM. Rencana tersebut juga merupakan rencana yang manajer pada semua tingkat paling mungkin terlibat, dan rencana yang paling sering digunakan untuk memantau kinerja. Jadi, proses penganggaran dilihat lebih rinci pada Bagian 23.3. Manajer yang tertarik pada perencanaan keuangan yang lebih tinggi dapat terbantu dengan model keuangan berbasis Excel, *Microfin*. Didanai oleh CGAP dan Women's World Banking untuk digunakan oleh LKM, *Microfin* didukung oleh sebuah buku saku dan website <http://www.microfin.com> yang menuntun pengguna melalui proses pengembangan operasional dan proyeksi keuangan menggunakan perangkat lunak Microfin, yang dapat diunduh secara gratis.

Perencanaan Usaha

Rencana usaha menyatukan unsur-unsur dari ketiga rencana yang dibahas di atas. Dengan mengkombinasikan strategi, operasi dan penganggaran menjadi satu dokumen, rencana usaha memberikan manajer alat perencanaan mereka yang paling kuat. Suatu rencana usaha yang efektif akan menentukan dengan jelas pasar dan tujuan institusi, memberikan ukuran keberhasilan baik secara kuantitatif maupun kualitatif; dan menemukan bagaimana sumberdaya manusia dan keuangan akan menjadi sumber dan digunakan untuk paling baik melayani institusi. Kotak 23.3 merangkum garis besar umum dari sebuah rencana usaha.

Oleh karena rencana usaha menyajikan rencana strategis, operasional dan keuangan dalam satu paket, hal ini juga merupakan alat yang paling berguna bagi LKM untuk memantau dan mengkomunikasikan kinerja, baik secara internal maupun eksternal. Rencana usaha yang jelas dengan proyeksi keuangan yang menyeluruh dapat memperkuat posisi tawar institusi dengan penyandang dana, bank komersial, investor dan bahkan otoritas pengatur.

Kotak 23.3 Kerangka Rencana Usaha

- I. Ringkasan
- II. Pendahuluan dan uraian dari usaha
- III. Penelitian pasar – temuan dan implikasi
- IV. Analisis situasi intern
- V. Rencana pemasaran – bagaimana anda akan memenuhi kebutuhan nasabah anda
- VI. Rencana operasi – indikator kunci kinerja
- VII. Target Layanan
- VIII. Keuangan
- IX. Kebutuhan sumberdaya – staf dan struktur
- X. Kebutuhan pelatihan
- XI. Anggaran
- XII. Apendix



23.2 Gaya Perencanaan

Apapun jenis rencana yang dihasilkan, terdapat berbagai cara pendekatan proses perencanaan. Organisasi berbeda mengadopsi gaya yang berbeda, sebagai contoh:

- Dengan pendekatan **dari atas** (*top-down*), rencana dibentuk secara terpusat dan mengalir ke bawah organisasi. Mereka yang menerima rencana dan targetnya jarang dikonsultasikan, dan berakhir dengan mencoba untuk mencapai sesuatu yang mereka tidak terima atau kembangkan. Tidak mengejutkan, jenis perencanaan ini merupakan yang paling tidak efektif, khususnya jika rencana tidak memperhitungkan keadaan mereka yang menjalankan rencana tersebut. Target jangkauan layanan dan *timeline* dapat dengan mudah dibentuk pada tingkat yang tidak dapat dicapai, menyebabkan masalah bagi mereka yang mengimplementasikan rencana tersebut.
- Dalam pendekatan **dari bawah** (*bottom-up*), perencanaan dimulai dengan unit terbawah dan kemudian menggabungkan rencana untuk akhirnya dihasilkan sebuah rencana final bagi keseluruhan organisasi. Serangkaian panduan biasanya diadakan (meskipun tidak selalu), dan unit-unit menghasilkan rencana mereka sendiri dalam kerangka ini. Kekuatan pendekatan ini adalah melibatkan semua orang, tetapi memakan waktu dan menjadi berulang. Juga, prosesnya sering berbasis angka (lihat di bawah) dan dapat menuju pada konflik jika unit-unit mencoba untuk membuat target yang mudah yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Gaya perencanaan **campuran** mengkombinasikan dua pendekatan sebelumnya. Sebuah rencana umum dibangun pada tingkat puncak dan kemudian digabung dengan hasil dari kegiatan *bottom-up*. Biasanya terdapat badan koordinasi pusat yang menjalankan penelitian, memberikan ramalan ekonomi makro, dan menyusun panduan umum untuk penggunaan kerangka tersebut. Hasilnya kemudian ditelaah, ditantang, diganti dan dikonsolidasikan.
- Perencanaan **informal** merupakan gaya yang biasanya dijumpai pada organisasi berskala kecil dan menengah di mana, misalnya, para direktur hanya bertemu dan menyetujui target dan tujuan tahun depan. Pendekatan ini sering ditemukan pada organisasi kewirausahaan yang berhasil. Kelebihan pokoknya adalah bukan merupakan kegiatan yang memakan waktu, dan sangat fleksibel. Namun demikian, masalah muncul jika lingkungan usaha menjadi lebih kompleks, dan jenis perencanaan ini terbukti tidak cukup untuk pengawasan dan pengukuran. Bagi LKM yang sedang berkembang, akibat dari perencanaan informal dapat menjadi yang membawa malapetaka jika mereka tidak bergerak perlahan ke metode perencanaan lain, yang lebih disiplin.
- Gaya perencanaan **berdasar jumlah** barangkali merupakan yang paling umum. Gaya perencanaan ini memberikan kenyamanan yang tinggi kepada orang-orang karena, dengan berkonsentrasi pada kuantitatif daripada kualitatif, nampak lebih pasti. Lebih mudah untuk menghasilkan aliran uang tunai daripada untuk memahami kemungkinan orang-orang menyukai produk Anda dalam persaingan. Dalam megadopsi pendekatan ini, LKM dapat kehilangan pandangan atas gambar yang lebih besar. Semua rencana melibatkan unsur analisis numerik, namun bergantung seluruhnya pada angka-angka sebagian besar telah tidak dipercaya dan sudut pandang yang lebih luas dianjurkan.
- Perencanaan **berdasar skenario** melibatkan persetujuan atas kemungkinan skenario masa depan, menganalisis dampak masing-masing pada institusi, dan menyauarakan

aksi yang diperlukan untuk mengatasi konsekuensi yang berlawanan. Skenario tersebut dapat dibobot dengan peluang dan strategi masa depan dapat direncanakan antara skenario-skenario yang paling mungkin terjadi. Ini adalah metode mengkuantitaskan ketidakpastian yang unggul, tetapi sering melibatkan penggunaan model yang rumit dan teknik analisis memandang jauh ke masa depan. Oleh karena itu metode ini tidak tepat untuk LKM kecil dan lebih strategis daripada taktis. Namun, jika investasi modal besar yang direncanakan, maka metode ini dapat menghasilkan manfaat yang besar.

- Pendekatan **kartu-skor-berimbang** (*balanced scorecard*) mencampurkan analisis kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini mendorong manajer untuk memandang organisasi mereka dari empat sudut pandang, dan menerjemahkan visi dan misinya ke dalam aksi dengan mengembangkan tujuan, ukuran, target dan kegiatan untuk masing-masing. Keempat sudut pandang tersebut adalah:
 - 1 sudut pandang keuangan: Apa yang LKM perlu capai dalam hal biaya, rentabilitas aset, laba, pendapatan, dll?
 - 2 sudut pandang nasabah: Apa yang akan memuaskan nasabah, meningkatkan kesetiaan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen yang ditargetkan?
 - 3 sudut pandang proses internal: Proses internal apa yang institusi perlu perbaiki untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan investor?
 - 4 sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan: Bagaimana LKM akan mengembangkan karyawannya dan budayanya untuk mendukung perubahan dan perbaikan kinerja?

Keempat sudut pandang saling berhubungan – pembelajaran dan pertumbuhan membawa pada proses usaha yang lebih baik, yang meningkatkan nilai pada nasabah, dan kemudian memperbaiki kinerja keuangan (lihat Gambar 23.1). Dalam organisasi yang mengadopsi pendekatan ini, *scorecard* akan mengendalikan bentuk semua rencana, karena masing-masing harus menyampaikan semua empat aspek tersebut.

23.3 Dua Pendekatan untuk Penganggaran

Sebagaimana dinyatakan di atas, sebuah anggaran merupakan alat manajemen yang penting, bukan hanya untuk perencanaan tetapi juga untuk pelaporan dan pengawasan, dan memastikan bahwa tujuan yang direncanakan itu benar-benar tercapai. Secara umum, persiapan suatu anggaran melibatkan tiga langkah:

- Mengalokasi sumberdaya (dana, staf, kantor, peralatan, dana perjalanan, dll)
- Meramal kecenderungan masa depan dari pendapatan dan biaya-biaya
- Menetapkan target

Ada beberapa cara untuk mendekati proses penganggaran, semuanya menyatukan ketiga langkah di atas. Bagian ini membandingkan proses penganggaran tradisional dengan proses penganggaran berbasis aktivitas untuk menggambarkan bagaimana sebuah metodologi dapat secara nyata mempengaruhi kegunaan alat penganggaran.



Pendekatan Penganggaran Tradisional

Cara tradisional untuk menyiapkan sebuah anggaran adalah mulai dengan pendapatan dan biaya-biaya yang telah lalu, dan kemudian diekstrapolasi ke depan pada periode yang baru. Untuk menggambarkan proses ini, pertimbangkan sekumpulan rekening sederhana bagi cabang Tuku dari *Community Financial Services* (CFS) pada tahun 2005, seperti ditunjukkan pada Kotak 23.4 dan 23.5.

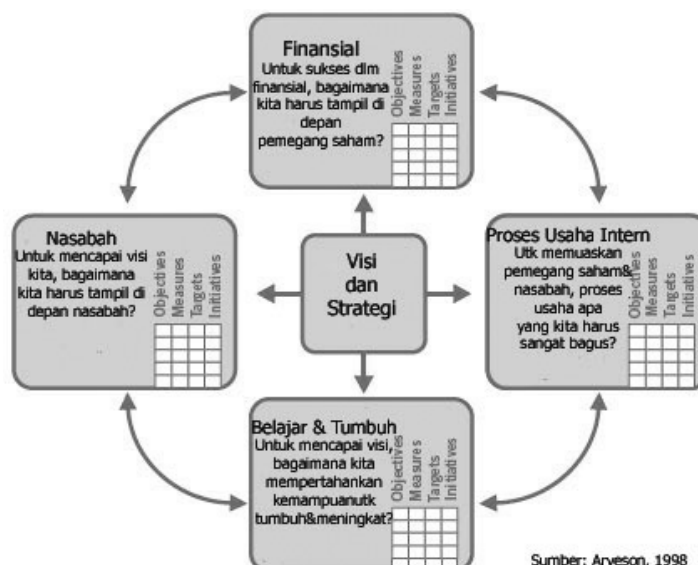
Untuk menyusun anggaran tahun 2006 menggunakan metode penganggaran tradisional, CFS akan mulai dengan menanyakan pertanyaan berikut:

- Berapa dana tambahan yang tersedia untuk meningkatkan portofolio pinjaman cabang Tuku?
- Berapa kenaikan biaya-biaya yang dapat diramal sesuai dengan inflasi, atau perubahan gaji staf?
- Peralatan tambahan apa yang perlu dibeli untuk cabang Tuku?
- Apakah tingkat bunga tetap sama?
- Berapa penyediaan cadangan kredit macet yang diperlukan?

Seandainya jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

- Kantor pusat dapat memajukan tambahan US\$ 2.000 untuk pinjaman baru
- Inflasi adalah 10 persen dan renumerasi staf juga akan naik sebesar 10 persen
- Tuku membutuhkan komputer baru dengan biaya sebesar US\$ 1.000 (25 persen penyusutan berlaku)
- Tingkat bunga akan tetap sebesar 41 persen rata-rata
- Cadangan kredit macet akan sebesar 6 persen dari portofolio pinjaman total

**Gambar 23.1 Pendekatan Kartu-Skor Berimbang
(Balanced Scorecard Approach)**



Kotak 23.4 Contoh Teoritis – LAPORAN LABA/RUGI CABANG TUKU (US \$)	
PENDAPATAN	
Bunga dari Pinjaman	8.200
PENGELUARAN	
Gaji & Tunjangan	4.000
Perjalanan	1.000
Sewa	1.200
Biaya Administrasi	600
Penyusutan	500
Lain-lain (Pelatihan, dll.)	200
JUMLAH BIAYA OPERASI.....	7.500
CADANGAN PINJAMAN MACET.....	200
SURPLUS	500

Kotak 23.5. Contoh Teoritis – NERACA CABANG TUKU 2005 (US \$)	
ASET	
Aset Tetap	3.000
Pinjaman yang diberikan	21.000
-/- Cadangan Pinjaman Macet.....	(1.000)
Kas	2.000
JUMLAH ASET.....	25.000
KEWAJIBAN	
Kreditur untuk Biaya Operasi	500
Pinjaman dari Kantor Pusat	2.000
JUMLAH KEWAJIBAN	11.000
MODAL SENDIRI (EKUITAS)	
Modal	15.000
Akumulasi Defisit (tahun lalu)	(1.500)
Surplus (tahun ini).....	500
JUMLAH EKUITAS	14.000
JUMLAH EKUITAS & KEWAJIBAN	25.000

Penganggaran berbasis aktivitas

Metode penganggaran tradisional yang digunakan di atas tidak sanggup untuk meningkatkan efisiensi. Anggaran itu hanya dibangun atas status quo. Metode penganggaran yang lebih maju menggunakan penetapan biaya berbasis aktivitas (lihat Modul 22) untuk menganalisis bagaimana biaya-biaya berhubungan dengan pemberian pelayanan, dan kemudian menelaah bagaimana menerapkan sumberdaya yang tersedia untuk mencapai efisiensi yang lebih besar.

Sebagai contoh, asumsikan cabang Tuku menawarkan pinjaman kelompok solidaritas menggunakan metodologi peminjaman bertahap, dan juga menawarkan pinjaman individu kepada nasabah yang telah berhasil melunasi empat pinjaman kelompok. Ada tiga layanan utama yang ditawarkan cabang Tuku:



Dengan informasi ini, angka-angka historis bagi cabang Tuku dapat disesuaikan untuk sampai pada anggaran yang ditunjukkan pada Kotak 23.6.

Kotak 23.6 Contoh Teoritis – ANGGARAN CABANG TUKU 2006 (US \$)	
	US\$
Tingkat bunga pinjaman (41 % x US\$ 23.000)	9.430
Biaya-biaya:	
Gaji & manfaat	4.400
Perjalanan	1.100
Sewa	1.320
Biaya Administrasi	660
Penyusutan (500 + 25 % x US\$ 1.000)	750
Lain-lain (pelatihan, dll)	220
Cadangan untuk kredit macet (6 % x US\$ 23.000 – US\$ 1,000)	380
Total Biaya	8.830
Surplus anggaran	600

- Membentuk dan mendukung kelompok solidaritas baru dalam persiapan untuk siklus pinjaman pertama
 - Melayani kelompok solidaritas yang lama dengan siklus pinjaman kedua dan selanjutnya
 - Menilai dan melayani nasabah yang telah lulus pada pinjaman individu
- Asumsikan bahwa untuk contoh teoritis ini, suatu studi pendapatan dan biaya-biaya yang berhubungan dengan tiga aktivitas ini mengungkapkan informasi berikut ini untuk tahun 2005:

1. Portofolio pinjaman aktif sebesar US\$ 20.000 dibagi menjadi 10 persen untuk kelompok solidaritas baru, 70 persen untuk pinjaman ulangan bagi kelompok solidaritas yang lama, dan 20 persen untuk pinjaman individu. US\$ 1.000 adalah tunggakan dan tergantung pada cadangan kredit macet.
2. Terdapat 300 nasabah, 30 orang adalah peminjam individu dan sisanya terorganisir dalam kelompok solidaritas yang terdiri dari 10 peminjam.
3. Staf cabang Tuku memperkirakan mereka menghabiskan 30 persen waktu mereka untuk melayani peminjam baru dan membentuk kelompok solidaritas baru, setengah waktu mereka melayani kelompok solidaritas yang lama, 10 persen melayani peminjam individu dan 10 persen waktu mereka mengejar peminjam yang menunggak.
4. Peminjam yang menunggak mewakili 5 persen peminjam individu, tapi tidak ada peminjam berkelompok yang menunggak. Seratus persen penuh cadangan untuk kredit macet berlaku pada tunggakan, dan tidak ada pendapatan tingkat bunga yang tidak terbayar dibuku sebagai penerimaan.

Informasi ini menghasilkan analisis yang lebih rinci tentang pendapatan dan biaya-biaya menggunakan metode penetapan biaya berbasis aktivitas, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 23.1.

Jenis Nasabah	Peminjam baru	Kelompok yang ada	Peminjam Individu	Peminjam kredit macet
Pendapatan Bunga	820	5 740	1 640	0
Gaji, dll	(1 200)	(2 000)	(400)	(400)
Biaya lain*	(1 050)	(1 750)	(350)	(350)
Kredit Macet	0	0	0	(200)
Surplus/(defisit)	(1 430)	1 990	890	(950)

* Biaya-biaya lain telah dialokasikan dalam proporsi yang sama seperti waktu staf karena hal ini nampaknya metode yang paling sederhana dan adil.

Melihat tabel 23.1, jelas bahwa kelompok solidaritas yang lama dengan siklus pinjaman berulang merupakan sumber surplus Tuku. Kelompok ini menghasilkan pendapatan yang lebih baik, lebih murah untuk melayani dan memiliki tunggakan nol. Berlawanan dengan kelompok baru yang mahal untuk membentuk dan mendukung, dan kerugian dari peminjam individu yang menunggak melebihi pendapatan bersih dari mayoritas yang dapat diandalkan, yang melunasi pinjaman mereka.

Hasil analisis ini menimbulkan pertanyaan berikut, yang harus disampaikan dalam proses perencanaan dan penganggaran:

- Bagaimana biaya membentuk kelompok solidaritas baru dapat dikurangi?
- Bagaimana seseorang menahan peminjam dalam kelompok solidaritas yang lama untuk memperoleh hasil efisiensi dari pinjaman yang berulang?
- Haruskah cabang Tuku meneruskan pemberian pinjaman individu?
- Investasi apa – seperti sistem informasi, pelatihan atau insentif staf – yang dibutuhkan untuk mengurangi tingkat kemacetan?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini harus dimasukkan ke dalam proses penganggaran dan menghasilkan target kinerja yang baru dan perubahan dalam cara alokasi sumberdaya.

23.4 Menggunakan Rencana, Anggaran dan Laporan untuk Meningkatkan Kinerja

Rencana, anggaran dan laporan dibahas di sini dalam satu modul untuk menekankan saling keterhubungan dari ketiga alat ini. Tujuan jangkaun pelayanan harus didukung oleh rencana aktivitas dan oleh anggaran yang menyediakan sumberdaya yang cukup untuk mengimplementasikan rencana-rencana tersebut. Bahkan dengan perencanaan berkualitas tinggi dan sumberdaya cukup, tujuan tidak mesti tercapai jika manajer juga tidak mampu merespon perubahan dalam lingkungan internal atau eksternal yang tidak diantisipasi dalam rencana awal. Laporan membuatnya mungkin bagi manajer untuk menemukan kapan perubahan terjadi, atau dimana hasil yang optimal tidak tercapai, sehingga rencana dapat disesuaikan seperlunya untuk mencapai hasil yang diinginkan.



Mengenali hubungan antara rencana, anggaran dan laporan dapat membantu manajer menggunakan masing-masing secara lebih efektif untuk mengelola kinerja. Sebagai contoh, bagian terdahulu menguraikan bagaimana penganggaran berbasis aktivitas dapat menuntun pemilihan prioritas tujuan dan implementasi yang lebih strategis. Empat belas ide lagi bagi penguatan hubungan antara ketiga alat dan pemaksimalan manfaat rencana, anggaran dan laporan diuraikan di bawah ini.

- 1 Mendorong partisipasi.** Rancang kegiatan perencanaan dan pemantauan untuk menggambarkan pengalaman dan sudut pandang dari semua orang dalam institusi – termasuk anggota dewan direksi, staf pada semua lini, konsultan kunci, dan bahkan nasabah. Semakin partisipatif prosesnya, akan semakin komprehensif penemukenalian tantangan, peluang, risiko dan solusinya. Lebih lanjut lagi, manajer dapat menggunakan proses perencanaan dan pemantauan untuk memfokuskan dan memotivasi staf, juga untuk membangun konsensus dan rasa kepemilikan atas tujuan, rencana dan hasil. Rasa kepemilikan ini penting untuk implementasi yang berhasil. Pada banyak LKM, rapat manajemen bulanan rutin digunakan untuk menelaah kinerja dengan sumbangan dari semua sudut pandang utama dan menyetujui bagaimana paling baik menyesuaikan kinerja bilamana perlu.
- 2 Ambil pendekatan yang berfase.** Jangan berharap untuk membangun sebuah rencana dalam sekali rapat. Rencana yang efektif dibentuk dalam fase atau tahap, suatu proses yang membutuhkan waktu untuk merefleksikan implementasi dari sekumpulan keputusan tertentu, dan untuk berkonsultasi dengan yang lain mengenai kelayakan implementasi rencana yang diusulkan. Jika, misalnya, manajer cabang mengusulkan aktivitas dan anggaran yang LKM tidak dapat biayai, maka penting untuk punya waktu dibangun ke dalam jadwal perencanaan untuk memungkinkan aktivitas disaring atau tujuan dikurangi melalui suatu proses konsultatif yang menghasilkan persetujuan strategi final yang luas
- 3 Tentukan standar dan target yang khusus dan terukur.** Ketika sasaran, tujuan dan aktivitas ditentukan, pastikan mereka nyatakan dengan jelas siapa yang bertanggung jawab untuk mencapai apa dan kapan. Tentukan standar atau target yang dapat diukur, sehingga setiap orang dapat dengan mudah melihat apakah hasil yang diinginkan telah diperoleh, atau apakah kemajuan yang tepat telah dilakukan terhadap hasil yang diinginkan. Jika target yang terukur ditentukan, target tersebut dengan mudah dapat digunakan untuk mengikuti kemajuan dan menahan staf untuk bertanggung jawab atas kinerja. Sebagai contoh, suatu standar yang menyatakan: "waktu rata-rata yang dihabiskan nasabah untuk melakukan pembayaran pada kasir harus kurang dari tiga menit," adalah lebih berguna daripada "semua nasabah harus menerima pelayanan yang cepat pada kasir".
- 4 Hindari proyeksi yang tidak realistis.** Rencana yang paling berguna menyajikan gambar masa depan institusi yang dapat dicapai. Tujuan, aktivitas dan proyeksi keuangan harus realistis dan didasarkan dengan tegas pada prestasi masa lalu institusi dan kapasitas saat ini. Proyeksi yang terlalu optimistis dapat membawa institusi pada kegagalan dan menghapus motivasi staf jika mereka tidak dapat memenuhi harapan.
- 5 Kaitkan analisis eksternal dan internal.** Sebagian besar institusi melakukan semacam analisis SWOT selama proses perencanaan strategis atau usaha mereka, tetapi acap kali peluang dan ancaman yang ditemukenali hanya merupakan faktor-faktor yang dipertimbangkan selama persiapan rencana tersebut. Manajer dapat mendapatkan lebih

banyak dari analisis SWOT dengan menyuarakan secara jelas implikasi dari peluang dan ancaman bagi institusi (lihat, misalnya, Tabel 23.2, yang menyajikan pilihan temuan analisis SWOT untuk LKM fiktif yang bernama FEDA). Proses ini membantu menjelaskan dimana institusi rentan dan apa yang perlu dilakukan untuk mengurangi risiko tertentu. Hal ini juga dapat membantu menuntun prioritas pemantauan dan pelaporan.

6. **Tentukan indikator kinerja mana yang akan dipantau.** Jelaskan bagaimana institusi akan membuat dirinya sendiri bertanggung jawab untuk pencapaian jenis dan tingkat kinerja tertentu. Indikator kinerja membantu mengkomunikasikan tujuan dengan jelas dan membuat pelaporan rencana jadi mudah karena setiap orang tahu dari awal apa yang perlu dilaporkan.

Temuan	Implikasi
Ada enam lembaga keuangan lain di negara dengan lebih dari 3.000 nasabah masing-masing, dua di antaranya beroperasi di Liberty. LKM yang beroperasi di Liberty menawarkan produk dan layanan yang sama dengan FEDA, meskipun pada area berbeda di kota tersebut, dengan tingkat bunga efektif sekitar enam persen lebih tinggi. Masing-masing memiliki sekitar 5.000 nasabah.	Persaingan bukan faktor yang signifikan sekarang, meskipun LKM yang beroperasi di Liberty harus dipantau, khususnya pilihan pasar mereka. Jika mereka masuk pasar FEDA, persaingan dapat menjadi faktor yang serius. Telaah struktur harga mungkin tepat
Legislasi sekarang sedang dikembangkan akan memerintahkan institusi finansial non bank untuk mengumpulkan tabungan dari nasabah mereka.	Mengadopsi struktur hukum institusi keuangan nonbank dapat menawarkan peluang untuk merespon kepentingan nasabah dalam layanan tabungan, dengan demikian juga memberikan sumber tambahan untuk dana yang dipinjamkan
Tingkat inflasi 10 persen pada tahun 2006 dan diproyeksikan menjadi 8 sampai 10 persen untuk tiga sampai lima tahun yang akan datang	Meskipun tingkat inflasi stabil, pengaruhnya harus difaktorkan ke dalam gaji, jumlah pinjaman dan tingkat bunga

7. **Selektiflah.** Jangan mencoba untuk melaporkan semua. Manajer perlu menemukenali indikator kinerja yang paling sesuai dan meminta laporan rutin di bidang tersebut. Anggota staf yang membuat laporan harus berfokus pada penyediaan informasi dengan sejelas dan setepat mungkin. Memasukkan terlalu banyak data dalam suatu laporan membuang waktu, dapat menyebabkan kebingungan dan lebih mungkin menyebabkan ketidakgiatan.
8. **Lapor dengan format dua bagian.** Sebuah tabel data dapat dengan jelas dan tepat mengkomunikasikan hasil, tetapi informasi penting tentang mengapa atau bagaimana hasil tersebut dicapai, demikian pula dengan rekomendasi untuk bergerak maju, akan hilang jika tidak ada ruang untuk komentar kualitatif. Bagi laporan dalam dua bagian, satu bagian menyimpulkan kinerja melalui angka-angka dan rasio, dan bagian lain memberikan komentar tertulis singkat, dapat membantu menghindari bahaya ini.
9. **Bakukan format pelaporan.** Terlepas dari format yang digunakan, jika ini baku, pembaca akan menjadi biasa dengan itu dan dapat dengan cepat menemukan rincian yang mereka perlukan.



- 10. Laporkan rencana.** Masukkan kolom dalam tabel data yang mengingatkan pembaca kinerja apa yang diharapkan berdasarkan rencana, juga hasil yang sebenarnya dicapai selama periode tertentu. Dalam bagian narasi dari laporan, tarik perhatian pada penyimpangan yang nyata (baik positif maupun negatif) dan rekomendasikan tindakan apa yang perlu diambil.
- 11. Laporkan tren.** Kolom lain pada tabel data dapat melaporkan kinerja selama periode sebelumnya dan periode yang sama satu tahun lalu. Hal ini memungkinkan manajer mempertimbangkan tidak hanya tingkat kinerja, tetapi juga apakah kinerja membaik atau memburuk. Hal ini penting karena sebuah rencana yang memperbaiki kinerja yang lemah mungkin tidak perlu diubah, sementara sebuah rencana yang menyebabkan kinerja yang kuat melemah mungkin perlu penyesuaian. Jika laporan hanya melihat pada kinerja absolut, hal ini dapat menyebabkan manajer mengubah rencana yang sebenarnya memperbaiki area kelemahan dan mempertahankan rencana yang merusak area kekuatan.
- 12. Gunakan grafik untuk menegaskan informasi yang penting.** Ketika mengkomunikasikan sebuah rencana atau sebuah laporan, bagan, grafik, penegasan dan simbol berwarna dapat membantu menarik perhatian pada item yang paling membutuhkan perhatian pembaca. Misalnya, jika indikator kunci dalam kisaran yang dapat diterima ditegaskan dalam warna hijau, yang berada pada garis batas penerimaan dalam warna kuning, dan hasil yang tidak dapat diterima ditunjukkan dalam warna merah, pengambil keputusan dapat dengan mudah melihat di mana masalah berada.
- 13. Telaah dan mutakhirkan rencana secara teratur.** Perencanaan yang efektif bukanlah proyek sekali setahun. Rencana memberikan dasar bagi operasi dan pengambilan keputusan dari hari ke hari, tetapi agar efektif dari waktu ke waktu rencana perlu disesuaikan berdasarkan umpan balik yang diterima dari laporan rutin. Sebagai contoh, jika suatu cabang mengalami permintaan yang lebih besar dari yang diharapkan, rencana harus diubah untuk menggalang sumberdaya tambahan, atau untuk menggunakan sumberdaya yang ada dengan lebih efektif untuk memenuhi permintaan.
- 14. Komunikasikan keputusan dengan mengacu pada rencana dan laporan.** Pemantauan kinerja harus menghasilkan kesimpulan dan keputusan yang membawa pada tindakan yang memperbaiki kinerja. Manajer dapat memfasilitasi kemajuan ini dengan menggunakan laporan kinerja dan menyesuaikan rencana untuk mengkomunikasikan dengan yang lain (mis., atasan, bawahan, nasabah atau investor) perubahan yang perlu dan mengapa itu perlu dilakukan. Seperti dibahas dalam Modul 21, perubahan dalam bentuk apapun dapat menjadi tidak menyenangkan. Komunikasi yang jelas tentang alasan perubahan meminimumkan perlawanan. Laporan membantu menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk tindakan, sementara rencana yang disuarakan dengan baik membantu individu, tim dan departemen mengkoordinasikan tindakan mereka dengan mereka mengimplementasikan perubahan.

Analisis



Kesimpulan



Keputusan



Tindakan

23.5 Memutuskan apa yang dipantau

Manajer yang berbeda akan ingin mengikuti indikator kinerja yang berbeda tergantung pada tanggung jawab khusus mereka, usia, ukuran dan kecanggihan LKM mereka, dan sistem informasinya. Seperti ditegaskan pada bagian sebelumnya, rencana manajer memberikan alat terbaik untuk menuntun keputusan tentang apa yang dipantau dan dilaporkan. Secara umum, manajer keuangan mikro memberikan perhatian pada kinerja dalam lima kategori utama:

- 1 Laba dan keberlanjutan
- 2 Kualitas portofolio
- 3 Efisiensi dan produktivitas
- 4 Manajemen/struktur keuangan
- 5 Pertumbuhan dan jangkauan pelayanan

Lima kategori ini dicerminkan dalam instrumen yang paling umum digunakan untuk memantau kinerja institusi keuangan di seluruh dunia, termasuk CAMEL dan PEARLS (lihat Kotak 23.7), sebagaimana juga sistem pemantauan kinerja yang paling luas dirangkul oleh industri keuangan mikro saat ini. Indikator yang digunakan untuk memantau kinerja pada masing-masing dari lima kategori beragam, tetapi ada konsensus yang signifikan tentang indikator utama, seperti ditunjukkan dalam Tabel 23.3.

Kotak 23.7 Piranti Pemantau Kinerja

CAMEL and PEARLS adalah akronim untuk instrumen yang digunakan untuk memantau kinerja lembaga keuangan. CAMEL diperkenalkan pertama kali tahun 1978 oleh otoritas untuk menilai tingkat kesehatan lembaga pemberi kredit komersial Amerika Serikat. Empat belas tahun kemudian, ACCION International melakukan suatu proyek untuk memodifikasi CAMEL agar relevan bagi LKM. Akronim CAMEL menjelaskan 5 bidang kinerja yang diukur oleh piranti tsb.: Capital adequacy (kecukupan modal), Asset quality (kualitas aset), Management (manajemen), Earnings (Pendapatan), dan Liquidity (likuiditas). CAMELnya ACCION diterbitkan lengkap dengan sebuah pedoman yang menjelaskan skema pemeringkatan, bobot untuk tiap indikator dan penyesuaian terhadap laporan keuangan.

PEARLS adalah indikator laporan dari World Council of Credit Unions (WOCCU) yang digunakan untuk memantau kinerja dan membandingkan data dari credit union (koperasi kredit). PEARLS terdiri dari kategori: Protection (cadangan kredit macet dan penghapusbukuan), Effective financial structure (struktur keuangan yang efektif), Asset quality (kualitas aset), Rates of return and costs (imbal hasil dan biaya), Liquidity (likuiditas) dan Signs of growth (tanda-tanda pertumbuhan).

Walau CAMEL dan PEARLS adalah piranti pemantau kinerja yang paling terkenal yang digunakan oleh industri keuangan mikro, skema-skema lain juga ada. Pro Mujer menggunakan CCREP, yang diterjemahkan dari bahasa Spanyol untuk mewakili kualitas portofolio, pertumbuhan, profitabilitas, struktur finansial dan produktivitas. Di Uganda, 15 lembaga donor bekerja sama dengan LKM lokal untuk mengembangkan piranti pelaporan bersama yang dikenal dengan Alat Pemantau Kinerja (PMT, Performance Monitoring Tool). Apa yang menarik dari instrumen ini adalah kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pelaporan dari berbagai lembaga yang berbeda dalam satu laporan triwulanan. Laporan yang terdiri dari 5 halaman itu mencakup beberapa item



terpilih dari laporan keuangan, informasi portofolio yang rinci, dan 38 indikator kinerja yang memantau profitabilitas, likuiditas, kualitas portofolio, efisiensi operasi, produktivitas petugas kredit, rasio modal dan jangkauan pelayanan.

Source: Adapted from Natilson and Bruett, 2001, and Duval, 2003.

Tabel 23.3 Indikator Kunci Kinerja Keuangan Mikro

Dimensi	Indikator*	WWB	AFMIN	MBB	Micro Rate	ACCION	GIRAFE	WOC-CU
Jangkauan Pelayanan	Juml. Peminjam Aktif	X	X	X	X**	X	X	
	Juml. Penabung Aktif	X	X	X		X	X	x
	Portofolio Pinjaman	X	X		x	X	X	x
	Saldo Tabungan	X	X	x		X	X	x
	Rata2 jumlah pinjaman/ Rata2 saldo pinjaman	x	x			x	x	
Efisiensi& Produktivitas	Rasio Biaya Operasi	X	x	X	X	X	X	x
	Beban kerja	x		x	x	x	x	
Kualitas Portofolio	PAR	X	x	X	X	X	X	x
	Rasio Cadangan Kredit Macet	x			X	X		x
	Rasio Penghapus-bukuan	X			X		x	
	Rasio Penyisihan Kredit Macet	x		x	x	x		x
Kelestarian/ Profitabilitas	Swadaya Operasional	X	X	X		X	X	X
	Swadaya Finansial	X	x	X	X	X	X	X
	ROA disesuaikan	X		X	x	X	X	X
	ROE disesuaikan	x		x		x	x	x
Struktur Modal	Rasio Hutang – Ekuitas	x			x			
	Rasio Modal –Aset Leverage- rasio modal-ekuitas			x		x	x	x
Likuiditas	Rasio aset lancar							
	Rasio Likuiditas				x	x		x

*) Definisi mungkin berbeda di antara jaringan atau lembaga, tapi istilah yang sama dipakai

**) MicroRate menggunakan jumlah rekening pinjaman, tapi ekuivalen dengan jumlah peminjam aktif

Sumber: Diadaptasi dari Women's World Banking, 2002

Sebagian besar indikator kinerja kunci dinyatakan dalam bentuk rasio, karena rasio memungkinkan perbandingan dilakukan dengan LKM lain dan dengan ukuran (*benchmark*) internasional untuk kinerja yang baik. Banyak dari rasio ini telah diperkenalkan dalam modul terdahulu, tetapi rasio tersebut dirangkum di bawah ini untuk acuan yang mudah, dengan rumus yang diberikan pada Tabel 23.4. Untuk informasi yang lebih rinci tentang bagaimana menghitung atau menggunakan rasio ini, baca sumber tambahan seperti dikutip pada akhir modul ini.

Laba dan Keberlanjutan

Rasio laba dan keberlanjutan merupakan yang paling komprehensif dan mencerminkan kemampuan sebuah LKM melanjutkan operasi di masa depan. Tidak ada beda apakah sebuah institusi nirlaba atau mencari laba, semua LKM yang bereputasi berjuang untuk keberlanjutan, dan investor dan donatur mencari institusi dengan potensi keberlanjutan. Ada lima rasio laba/keberlanjutan dasar:

- 1 **Imbal-hasil Aset (Rentabilitas Usaha) (disesuaikan)** mengukur pendapatan operasi bersih sebagai persentase aset total rata-rata. Ini mengungkapkan seberapa baik LKM menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba. Dengan kata lain, untuk setiap dolar aset, berapa sen (dolar) yang dihasilkan LKM? Perbedaan antara rentabilitas aset (return on assets = ROA) dan rentabilitas aset yang disesuaikan (adjusted return on assets = AROA) adalah penyesuaian yang dilakukan untuk memperhitungkan pengaruh subsidi, inflasi, pinjaman yang menunggak dan keuntungan/kerugian nilai tukar pada pendapatan operasi bersih.
- 2 **Imbal-hasil Ekuitas (Rentabilitas Modal Sendiri) (disesuaikan)** mengukur pendapatan operasi bersih sebagai persentase modal sendiri rata-rata (atau aset neto). Dalam perusahaan yang mencari laba, ini merupakan rasio yang paling penting karena penyumbang ekuitas atau pemegang saham memantau ROE perusahaan untuk menentukan pengembalian investasi ekuitas mereka. Dalam organisasi nirlaba, rasio ini kurang bermakna, karena tidak ada imbalan (atau dividen) dibayar pada penyumbang. Namun, rasio tersebut mengungkapkan seberapa baik perusahaan nirlaba menggunakan sumbangannya.
- 3 **Keswadayaan Operasional (OSS)** mengukur penerimaan operasi sebagai persentase biaya operasi dan keuangan, termasuk biaya cadangan kerugian pinjaman. Jika rasio lebih besar daripada 100 persen, artinya LKM menutupi semua biayanya melalui operasinya sendiri dan tidak tergantung pada sumbangan untuk bertahan hidup.
- 4 **Kewadayaan Finansial (FSS)** sama dengan keberlanjutan operasional, namun demikian, rasio tersebut juga memasukkan penyesuaian inflasi dan subsidi.
- 5 **Marjin keuntungan** mengukur pendapatan operasi bersih sebagai persentase dari penerimaan total. Rasio ini menunjukkan berapa besar penerimaan yang diperoleh mengalir ke lini bawah. Dengan kata lain, untuk setiap rupiah yang diterima sebagai penerimaan, berapa sen tersisa pada akhir hari setelah semua biaya dibayar?

Efisiensi dan Produktivitas

Seperti dibahas pada Modul 18, ada lima indikator utama untuk mengukur kinerja dalam kategori ini:

- 1 **Rasio biaya operasi** mengukur biaya operasi sebagai persentase dari portofolio rata-rata, mengungkapkan berapa besar yang LKM habiskan untuk mempertahankan portofolio pinjamannya. Semakin tinggi angkanya, semakin kurang efisien LKM tersebut.
- 2 **Biaya per Peminjam** menunjukkan berapa besar biaya bagi LKM untuk melayani peminjam rata-rata. Untuk menghitung biaya ini, cukup bagi biaya operasi dengan jumlah rata-rata nasabah untuk periode tersebut.
- 3 **Rasio produktivitas staf** merupakan indikator yang penting karena gaji biasanya merupakan biaya operasi yang paling besar. Dua rasio penting menghitung besarnya muatan kasus (jumlah nasabah aktif) setiap staf bawa, sebagaimana juga besarnya portofolio yang dikelola oleh satu karyawan. Semakin tinggi rasio, semakin efisien LKM tersebut.



Penjelasan rasio-rasio dari 5 kategori diadaptasi dari: ~ Natilson and Bruett (2001).

- 4 **Rasio Alokasi Personel** mengukur persentase karyawan LKM yang berfokus pada pemberian pinjaman -- sumber utama penerimaan organisasi -- dengan membandingkan jumlah petugas kredit dengan jumlah total personalia.
- 5 **Retensi Nasabah** tidak diikuti sesering beberapa rasio lain yang disebutkan, tetapi dapat menjadi indikator efisiensi yang bagus karena nasabah berulang lebih murah dilayani daripada nasabah baru dan biasanya menghasilkan lebih banyak penerimaan melalui pinjaman yang lebih besar, berjangka panjang dan menggunakan pelayanan berganda.

Kualitas Portofolio

Seperti telah didiskusika pada modul 18, indikator utama dari kualitas portofolio adalah portofolio beresiko (PAR), tapi ada dua indikator lain yang umum digunakan untuk menghitung kesehatan portofolio dan tingkat lembaga mengontrol resiko yang ada.

1. **Portofolio beresiko** mengukur nilai pinjaman beresiko terhadap total portofolio pinjaman. Pinjaman beresiko terdiri dari seluruh saldo pinjaman yang terlambat lebih dari 30 hari atau telah direstrukturisasi.
2. **Rasio resiko** mengukur kapasitas LKM untuk menyerap kerugian pada pinjaman beresiko. Ini menghitung penyisihan kerugian pinjaman atau penyisihan di neraca dibagi dengan total pinjaman beresiko.
3. **Rasio penghapus-bukuan** mengukur penghapusan pinjaman sebenarnya sebagai persentase dari rata-rata portofolio pinjaman. Perlu untuk melihat rasio ini dalam hubungannya dengan PAR karena portofolio resiko yang rendah dapat dicapai melalui penghapus-bukuan yang besar.

Persentase Pertumbuhan =

Manajemen Keuangan

Dasar dari intermediasi keuangan adalah kemampuan untuk mengatur aset (nilai dari dana) dan kewajiban (sumber dana). Tujuh indikator yang umum untuk mengukur kinerja pada area ini seperti dijelaskan dibawah ini.

1. **Hasil portofolio** mengukur kemampuan kotor portofolio pinjaman untuk menghasilkan pendapatan dari bunga, fee, dan komisi. Manajer dapat menggunakan rasio ini bersama dengan rasio biaya operasi untuk membandingkan biaya LKM dengan pendapatannya. Seperti, hasil 50 persen, kemudian LKM harus berusaha agar biaya operasional lebih rendah dari 50 persen. .
2. **Rasio likuiditas** (seperti *current ratio*) mengukur berapa uang tunai atau “alat likuid” yang harus disiapkan LKM untuk memenuhi tanggung jawab jangka pendek. LKM yang formal atau memperoleh akses ke pasar modal harus memberi perhatian pada rasio ini, karena kekurangan uang tunai menjadi sebab utama kegagalan lembaga keuangan.

Table 23.4 Rasio Kinerja dan Definisinya

Rasio	Definisi
Profitabilitas dan Kelestarian	
1. Imbal-hasil aset (Return on assets/ROA)	(Pendapatan operasi neto– pajak) / aset total rata-rata
2. Imbal-hasil ekuitas (Return on equity/ROE)	(Pendapatan neto – pajak) / ekuitas total rata-rata
3. Keswadayaan Operasional	Pendapatan operasi / (Biaya operasi + biaya finansial + biaya pencadangan kredit macet)
4. Keswadayaan Finansial	Pendapatan operasi disesuaikan / (Biaya operasi + biaya finansial + biaya pencadangan kredit macet + penyesuaian biaya-biaya)
5. Marjin keuntungan	Laba operasi neto/Pendapatan operasi
Efisiensi dan Produktivitas	
1. Rasio biaya operasi	Biaya operasi / potofolio pinjaman kotor rata2
2. Biaya per peminjam	Biaya operasi / jumlah peminjam aktif rata2
3. Produktivitas Petugas Kredit	Jumlah peminjam aktif / jumlah petugas kredit
4. Alokasi personel	Jumlah petugas kredit / jumlah semua personel
5. Retensi nasabah	Jumlah pinjaman ulang yang diberikan selama 12 bulan terakhir / jumlah pinjaman yang dilunasi selama 12 bulan terakhir
Kualitas Portofolio	
1. Portofolio beresiko (PAR X hari)	Nilai dari semua saldo pinjaman yang menunggak untuk X hari atau lebih / nilai dari saldo pinjaman
2. Rasio peliputan resiko	Cadangan kerugian pinjaman / nilai dari saldo pinjaman yang menunggak
3. Rasio penghapus-bukuan	Jumlah yang dihapus-bukukan / portofolio pinjaman kotor rata2
Manajemen Keuangan	
1. Hasil portofolio	Pendapatan tunai dari portofolio pinjaman / portofolio pinjaman kotor rata2
2. Rasio lancar	Aset lancar / kewajiban jangka-pendek
3. Produktivitas aset	Portofolio pinjaman kotor / aset total
4. Leverage ratio	Kewajiban (hutang) total / ekuitas total
5. Kecukupan modal	Ekuitas total / portofolio pinjaman kotor
6. Rasio biaya dana-1	Biaya bunga dan fee atas hutang dana / portofolio pinjaman kotor rata2
7. Rasio biaya dana -2	Biaya bunga dan fee atas hutang dana / hutang dana rata-rata



3. **Produktifitas Aset** rasio mengukur efisiensi struktur keuangan LKM. Pada umumnya, pinjaman adalah item paling menonjol pada neraca karena menghasilkan pendapatan yang tinggi. Jadi, LKM ingin menjaga persentase aset yang tinggi pada portofolio pinjaman.
4. **Rasio leverage** mengukur berapa banyak hutang yang dimiliki LKM relatif terhadap ekuitas. Dengan kata lain, ini menunjukkan berapa tambahan rupiah telah dimobilisasi dari sumber komersial untuk tiap nilai rupiah yang dimiliki LKM. LKM akan berupaya untuk menyamakan ekuitasnya untuk meningkatkan ukuran portofolio pinjaman yang dapat dibiayai dan untuk memperoleh hasil yang tinggi dari ekuitas, tetapi juga harus berhati-hati tidak mengambil banyak hutang yang mungkin tidak mampu untuk membayarnya.
5. **Kecukupan modal**, jumlah ekuitas (modal sendiri) yang LKM harus miliki untuk mendukung aset, merupakan perhatian utama perbankan. Dengan kata lain, berapa banyak dukungan (modal sendiri) yang harus dimiliki LKM apabila saldo pinjaman tidak dibayar sebelum menjadi macet dalam melakukan kewajiban?
6. **Rasio biaya dana** mengukur biaya dana LKM dalam hubungannya dengan portofolio kotor pinjaman. Ini dihitung dengan membagi biaya pembiayaan pada laporan pendapatan dengan rata rata portofolio kotor pinjaman.
7. **Rasio biaya dana** mengukur rata rata biaya dana yang diperoleh LKM yang ditunjukkan sebagai hutang/liabilities pada neraca. Dana yang dipinjam ini termasuk tabungan klien. LKM akan menginginkan untuk mengatur liabilities untuk menjaga rasio ini serendah mungkin.

Pertumbuhan dan Jangkauan

Tergantung dari tujuan jangkauan, LKM dapat memonitor kinerja pada enam tingkatan jangkauan seperti diperkenalkan pada Modul 2:

1. **Keluasan:** Biasanya diukur berdasarkan jumlah klien yang dilayani, luasan jangkauan juga dipantau dalam segmen pasar tertentu, untuk memperkirakan, misalnya, jumlah klien yang dilayani berdasarkan gender, usia, wilayah atau tipe usaha.
2. **Kedalaman:** Rata-rata jumlah pinjaman (kadang kala diukur sebagai persentase GNP per kapita) adalah indikator yang umum digunakan untuk mengukur kedalaman jangkauan, walaupun ada kelemahan. Rata rata pinjaman yang lebih kecil menunjukkan kemampuan untuk menjangkau pendapatan lebih rendah, klien yang rentan. Saat membandingkan kedalaman antar-LKM, adalah bermanfaat untuk mempertimbangkan rata-rata pinjaman dalam hubungannya dengan rata-rata syarat pinjaman, karena banyak kredit kecil dan jangka pendek (seperti pembiayaan konsumsi) dapat membuat LKM seperti melayani pasar masyarakat miskin dibandingkan kondisi sebenarnya.
3. **Ruang Lingkup:** Ukuran sederhana dari jasa yang ditawarkan dapat menjelaskan ruang lingkup jangkauan LKM. Indikator ini harus dilihat juga dalam hubungannya dengan keluasan karena LKM mungkin terlihat untuk menawarkan beberapa produk, tetapi hanya menjangkau segelintir klien. Sebagai tambahan, beberapa LKM dapat memiliki produk yang sangat spesifik yang dapat ditujukan untuk produk yang lebih umum dari lembaga keuangan mikro lainnya.
4. **Biaya:** Untuk memonitor biaya dari perspektif konsumen, LKM dapat mengikuti harga

absolut dari produk mereka dan membandingkannya dalam kompetisi. Tetapi ini indikator yang tidak sempurna, karena tidak memasukkan biaya transaksi dan biaya oportunitas nasabah. Penelitian pasar akan dibutuhkan untuk menetapkan dan memonitor indikator biaya secara menyeluruh.

5. **Kelanggengan:** Indikator keuntungan dan keberlanjutan seperti di atas dapat digunakan untuk memantau pertumbuhan dalam bidang jangkauan ini. Sebagai tambahan, manajer dapat mengikuti perkembangan pertumbuhan pada ekuitas, karena ini adalah dasar untuk pertumbuhan lebih lanjut.
6. **Nilai:** Tingkat pelunasan dan retensi memberi LKM pandangan lebih mendalam tentang keinginan klien untuk membayar jasa. Tetapi tingkat ini tidak dapat menunjukkan dampak negatif sebagai akibat klien membayar pinjaman meskipun dalam kondisi usaha yang gagal dan dengan kerja keras. Studi dampak dan kinerja sosial sistem manajemen kinerja (lihat Kotak 23.8) digunakan oleh banyak LKM untuk lebih memahami mengapa klien mau membayar; untuk mengidentifikasi agar jasa yang diberikan lebih bermanfaat; dan untuk meminimisasi potensi dampak negatif dari jasa yang dapat dihasilkan (seperti meningkatnya klien yang menunggak, peningkatan kelahiran bayi)

Peningkatan pada salah satu bidang jangkauan dapat dihitung menggunakan formula yang sederhana:

$\text{Persentase Pertumbuhan} = \frac{(\text{jumlah akhir} - \text{jumlah awal})}{\text{Jumlah awal}}$

Kotak 23.8 Mengelola Kinerja Sosial

Kebanyakan LKM mempunyai misi sosial. Mereka mungkin bertujuan mengurangi kemiskinan, menjangkau masyarakat yang tersisih dari layanan keuangan, memberdayakan perempuan, atau meningkatkan solidaritas masyarakat. Kinerja sosial adalah terjemahan efektif dari misi sosial lembaga dalam praktek. Manajemen kinerja sosial (SPM, Social Performance Management) membantu organisasi untuk menetapkan dan mencapai tujuan sosialnya dengan cara melacak kinerja sosial dan menggunakan informasi ini untuk membuat keputusan yang merupakan pembelajaran dalam praktek.

Sistem SPM dapat membantu menilai dan meningkatkan kinerja sosial anda dalam 3 bidang:

1. Jangkauan pelayanan kepada nasabah: Siapa menggunakan dan siapa tidak dapat menggunakan layanan anda, dan apakah anda dapat mencapai pasar sasaran anda?
2. Kebutuhan nasabah: Seberapa jauh layanan anda memenuhi kebutuhan nasabah? Apa karakteristik dari nasabah anda dan mengapa beberapa meninggalkan atau tidak bisa menggunakan sepenuhnya layanan anda, sedangkan yang lain tetap menggunakannya selama bertahun-tahun? Produk atau jasa manakah yang berguna dan efektif bagi nasabah anda?
3. Manfaat bagi nasabah: Perubahan apa yang terjadi pada kehidupan nasabah anda? Apa hubungan antara perubahan-perubahan ini dengan layanan anda? Seberapa jauh pekerjaan anda terkait dengan faktor sosial dan ekonomi yang lebih luas?

Sumber: Diadaptasi dari Imp-Act 2005



23.6 Menganalisis Peningkatan Kinerja

Tanpa memperdulikan indikator spesifik yang dipilih untuk memonitor kinerja, hasil yang dilaporkan akan kurang berguna kecuali dimasukkan kedalam konteks tertentu. Untuk manajer menginterpretasikan hasil, angka dan rasio perlu untuk dipelajari dengan menggunakan referensi yang lalu, hasil yang diharapkan atau tolok-ukur (*benchmarks*). Proses untuk membandingkan kinerja aktual hari ini dengan suatu standar sering disebut dengan analisa varian. Saat melakukan analisa ini, manajer mencari perbedaan antara kinerja saat ini dengan standar, kemudian berusaha menjelaskan mengapa perbedaan tersebut terjadi. Penting untuk mempertimbangkan baik varian positif maupun negatif karena dapat ditarik pelajaran dari keduanya.

Pertanyaan utama untuk ditanyakan dalam menganalisis hasil kinerja adalah:

- **Proyeksi:** Bagaimana kinerja dibandingkan dengan rencana bisnis dan anggaran?
- **Tren:** Bagaimana kinerja pada saat ini dibandingkan dengan kinerja pada periode sebelumnya?
- **Tolok-ukur (benchmarks) internal:** Bagaimana kinerja pada satu unit atau cabang dibandingkan dengan unit atau cabang yang lain?
- **Tolok-ukur nasional:** Bagaimana kinerja dibandingkan dengan LKM yang lain yang beroperasi pada pasar ini?
- **Tolok-ukur internasional:** Bagaimana kinerja dibandingkan dengan standar internasional pada kinerja yang baik?

Analisis ini dapat sangat dipengaruhi oleh laporan yang memberikan informasi yang diperlukan untuk melakukan analisis, seperti diilustrasikan pada tabel 23.5. Masing masing kolom pada tabel memfasilitasi analisa ini:

- Membandingkan hasil tahun yang lalu dengan hasil pada bulan ini menunjukkan kepada manajer tren sepanjang waktu, dengan memperhitungkan perbedaan musiman yang mungkin muncul dari satu bulan ke bulan berikutnya.
- Membandingkan kinerja sebenarnya dengan proyeksi kinerja untuk bulan tersebut dapat menunjukkan manajer untuk memperkirakan apakah target sudah dapat dipenuhi. Jika tidak, penyesuaian harus dilakukan untuk membawa kinerja kembali pada arahnya. Jika kinerja melebihi harapan, penyesuaian masih diperlukan untuk memastikan bahwa sumberdaya yang diperlukan ada di tempat untuk mendukung kinerja di masa mendatang.
- Membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar (*benchmark*) membuat manajer dapat menilai apakah kinerja sejalan dengan standar internal atau eksternal. Manajer bisa bangga pada kinerja yang melampaui standar, dan fokus pada sumberdayanya untuk memperbaiki kinerja yang masih lemah. Benchmark akan bermanfaat sekali dalam membantu manajer mengidentifikasi apa bidang yang lemah dan memberikan prioritas lebih dulu.
- Kolom terakhir mengingatkan manajer untuk menanyakan “mengapa?” Seringkali, narasi dari laporan kinerja hanya menjelaskan tren tanpa menganalisis mengapa terjadi atau apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengatasinya. Sebagai contoh, “kualitas portofolio naik; jumlah klien menurun”. Untuk membuat laporan sebagai alat manajemen

efektif, manajer harus menjelaskan cerita di balik angka-angka.

Berbagai variasi tolok ukur dapat dimasukkan kedalam tabel laporan. Dapat dibandingkan, seperti, kinerja pada tiap cabang di pedesaan terhadap kinerja cabang pedesaan yang paling sukses. Dapat untuk membandingkan kinerja lembaga secara keseluruhan dengan lembaga sejenis di wilayah, atau dengan standar tertinggi dari kinerja internasional. Bagian sulit tentang tolok-ukur yang terakhir adalah memilih indikator yang membuat perbandingan antarnegara adalah valid. Indikator seperti rata-rata jumlah pinjaman sebagai persentase GNP per kapita menormalisasi hasil untuk perbedaan harga dan tingkat pendapatan, jadi lebih dipilih daripada indikator absolut seperti rata rata jumlah pinjaman.

Tabel 23.5 Contoh Formulir Kinerja Bulanan

Indikator	Aktual			Proyeksi Bulan ini	Tolok Ukur	Sebab perbedaan
	Setahun y.l.	Bulan y.l.	Bulan ini			
Nasabah Aktif						
Rasio Biaya Operasi						
PAR > 30 hari						

Tetapi di mana LKM menemukan data tolok ukur? Paling mutakhir, komprehensif dan kompilasi bersirkulasi luas tentang komparatif data LKM adalah *The MicroBanking Bulletin*, yang menganalisis, menyesuaikan dan melaporkan data dari lebih dari 230 LKM dalam format agregat tengah tahunan. Meskipun Buletin tidak secara independen memverifikasi informasi yang diterima, Buletin menilai kualitas informasi tergantung pada apakah kuesioner diikuti dengan laporan keuangan yang telah diaudit, laporan tahunan, evaluasi independen, dan analisis keuangan mendalam yang dilakukan oleh lembaga independen.

MicroBanking Bulletin membuat kelompok rekanan berdasarkan lokasi geografis, tingkat kegiatan, target pasar, usia lembaga, metodologi pinjaman, tingkat intermediasi keuangan, bentuk hukum dan status keuntungan. Laporan berdasarkan kelompok ini memungkinkan LKM untuk membandingkan kinerja mereka dengan LKM lain yang karakteristik sejenis. Lembaga yang melapor ke Buletin menerima laporan kinerja yang rahasia secara gratis, yang membuat perbandingan kinerja lebih mudah.

Sumber lain dari data *benchmarking* data adalah jaringan. Beberapa jaringan bantuan geografis dan teknis mengumpulkan data dari anggota dan menggunakannya untuk membantu anggota lembaga untuk mengakses kinerja mereka, merencanakan masa depan dan memobilisasi sumberdaya untuk mengimplementasikan rencana mereka.

Sumber ketiga untuk referensi data berasal dari lembaga pemeringkat. Perusahaan swasta ini dapat dikontrak untuk memberikan analisis eksternal dan perspektif, seperti *benchmarking* industri. Tiga agen yang terkenal dalam spesialisasi penilaian keuangan mikro adalah MicroRate, M-CRIL and PlaNet Finance. Masing-masing menggunakan pendekatan standar untuk mengevaluasi LKM (Lihat Tabel 23.6)



23.7 Kesimpulan

Tujuan dari pemantauan dan pelaporan adalah untuk memberikan arahan proses pengambilan keputusan sehingga rencana baru mengarahkan pada tindakan yang membawa LKM untuk mencapai misi dan visi. Dengan melihat rencana, anggaran dan laporan sebagai komponen terintegrasi dari salah satu kinerja sistem manajemen, manajer dapat meningkatkan efektifitas setiap alat sebagai instrumen untuk mencapai tujuan ini. Mereka dapat memenuhi fungsi **perencanaan** dalam kolaborasi dengan bawahan, diberikan informasi dengan laporan lampau dan bersama mendefinisikan tujuan secara relevan dan realistis untuk masa depan. Mereka dapat **mengorganisir** staf menggunakan rencana (termasuk anggaran) yang mengarahkan tindakan, dan juga struktur laporan pemantauan. Mereka dapat **mengarahkan** tim untuk mencapai tujuan yang dan memotivasi peningkatan kinerja secara terus menerus, yang mengenal pencapaian dan menggarisbawahi area yang memerlukan perhatian. Akhirnya, mereka dapat **mengendalikan** perkembangan dengan mengungkapkan hubungan antara proyeksi dan hasil sebenarnya, dan melalui upaya merencanakan dan mengorganisasikan aktifitas dimasa depan untuk memastikan agar tujuan tercapai.

Pesan Utama

1. Lihat rencana, anggaran dan laporan sebagai komponen terintegrasi dari satu kinerja sistem manajemen.
2. Tentukan target yang dapat diukur.
3. Susun anggaran berdasarkan kebutuhan masa depan bukan hanya kinerja masa lalu.
4. Pantau lima kategori dari indikator kinerja: tingkat keuntungan, kualitas portofolio, efisiensi, manajemen keuangan, dan perkembangan jangkauan.
5. Analisis tren dan membandingkan dengan tolok ukur internal, nasional dan internasional.

Bacaan yang direkomendasikan:

- ▶ Consultative Group to Assist the Poor (CGAP); Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). 2003. *Microfinance consensus guidelines: Definitions of selected financial terms, ratios and adjustments for microfinance*, di: <http://www.microfinancegateway.org>
- ▶ Imp-Act. 2005. *Managing social performance in microfinance*, No. 9, Practice Notes, di: <http://www.imp-act.org> (Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex).
- ▶ Kaplan, R. S.; Norton, D. P., “The balanced scorecard—Measures that drive performance”, in *Harvard Business Review*, Jan./Feb., pp. 71-79.
- ▶ Ledgerwood, J. 1998. *Microfinance handbook: An institutional and financial perspective, sustainable banking for the poor*, di: <http://www.worldbank.org> (Washington, DC, The World Bank).
- ▶ Lunde, S. A. 2001. *A handbook for operational planning and financial modeling*, Technical Tool Series, di: <http://www.microfinancegateway.org> (Washington, DC, CGAP).
- ▶ *MicroBanking Bulletin*, di <http://www.mixmarket.org>
- ▶ MicroRate. 2003. *Performance indicators for microfinance institutions: Technical Guide*, 3rd edition, di: <http://www.microrate.com> (Washington, DC, Inter-American Development Bank).
- ▶ Natilson, N.; Bruett, T. A. 2001. *Financial performance monitoring: A guide for board members of microfinance institutions*, Microfinance Best Practices, di: <http://www.microfinancegateway.com> (Washington, DC, Development Alternatives Inc.).
- ▶ Richardson, D. C. 2001. *PEARLS Monitoring System*, WOCCU Toolkit Series, di: <http://www.woccu.org> (Madison, WI, World Council of Credit Unions).
- ▶ Saltzman, S. B.; Salinger, D. 1998. *The ACCION Camel, Technical Note*, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- ▶ Sheldon, T.; Waterfield, C. 1998. *Business planning and financial modeling for microfinance institutions*, Technical Tool Series (Washington, DC, MICROFIN, CGAP).
- ▶ Simanowitz, A. Undated. *The what, why, and how of impact assessments*, di: <http://www.microfinancegateway.org> (Impact Assessment Centre).



24 ■ Mengelola Kinerja

Setelah bekerja sampai dengan modul 23 tentang tip, alat dan teknik untuk meningkatkan kinerja, bagaimana manajer dapat menggunakan seluruh masukan informasi tersebut untuk mengelola peningkatan kinerja? Bagaimana mereka dapat membawa isi dari manual ini secara berkaitan dan mencukupi untuk membantu mereka memenuhi tugasnya sebagai manajer dan menjalankannya?

Modul ini mencari jawaban pertanyaan tersebut dengan:

1. Meninjau ulang keempat fungsi dimana manajer dapat mencapai tugasnya.
2. Mencari bagaimana tip, alat dan teknik yang diperkenalkan selama pelatihan dapat membantu manajer memenuhi fungsinya secara lebih efektif
3. Mempertimbangkan beberapa tantangan yang paling umum dihadapi oleh manajer saat mereka berusaha meningkatkan kinerjanya; dan
4. Mengusulkan strategi untuk menghadapi tantangan tersebut sebagai bagian dari proses manajemen.

24.1 Pemenuhan Tugas Manajer

Seperti telah didiskusikan pada Modul 1, tugas manajer adalah untuk mendapatkan hasil. Manajer LKM, seperti manajer pada industri lain, memenuhi tugas ini dengan menggunakan keempat fungsi utama manajemen: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi.

Fungsi Perencanaan

Langkah pertama dalam meningkatkan kinerja adalah dengan mengetahui kinerja apa yang ingin ditingkatkan. Manajer memiliki dua cara untuk mendapatkannya: bisa dengan diberitahu hasil apa yang harus mereka hasilkan, atau mereka dapat menjadi bagian dari proses penetapan hasil apa yang harus diproduksi. Bahkan apabila hasil yang diharapkan didiktekan kepada mereka, kemungkinan mereka akan terlibat di dalamnya (atau bahkan memimpin) proses penetapan bagaimana hasil tersebut dicapai. Pada kasus manapun, tindakan manajer masuk kepada fungsi perencanaan.

Dalam konteks manajemen untuk meningkatkan kinerja, proses perencanaan pada intinya meliputi tiga proses:

1. Identifikasi kesempatan untuk pengembangan.
2. Melakukan prioritas atas kesempatan tersebut dan memilih pengembangan yang akan dilakukan.
3. Memutuskan bagaimana pengembangan dapat dilakukan.

Pelatihan ini memperkenalkan bagaimana sejumlah alat dan konsep yang dapat membantu manajer dalam menyelesaikan tiap langkah, diringkas pada tabel 24.1.

Tabel 24.1. Alat Perencanaan

Alat untuk menemukan peluang untuk peningkatan	Alat untuk memprioritaskan
• Analisis SWOT (Seksi 23.1) • Penelitian Pasar (Modul 5) — Diskusi Kelompok Terarah (FGD) — Penilaian Partisipatoris Cepat (PRA) — Belanja Misterius (Mystery shopping) — Dewan Penasehat Nasabah — Wawancara — Survei • Segmentasi Pasar (Seksi 7.1) • Analisis Persaingan (Handouts 7.1 and 7.2) • Menetapkan standar (Seksi 8.4) • Sistem keluhan dan saran (Seksi 8.4) • Wawancara perpisahan dan metode lain untuk memantau kesetiaan nasabah (Seksi 9.3) • Kerangka resiko yang komprehensif (Modul 10) • Audit intern dan ekstern (Seksi 12.4) • Penilaian kinerja staf (Seksi 14.5) • Kuesionair Budaya (Gambar 15.1) • Penetapan tolok-ukur (Benchmarking) (Seksi 18.2) • Analisis rasio (Seksi 23.5 dan 23.6) • Pemetaan proses (Kotak 21.3) • Analisis Celah (Gap) (Seksi 21.1) • Penetapan Biaya (Modul 22) • Laporan kinerja (Modul 23)	• Visi dan misi – yang peluangnya akan menolong anda mencapai tujuan (Modul 4) • Nilai – yang peluangnya mendukung apa yang penting bagi lembaga anda (Modul 4) • Enam tingkat jangkauan pelayanan mana yang paling penting untuk lembaga anda? (Seksi 2.4) • Sumber daya yang tersedia – apa anda punya dana untuk mengambil peluang yang ambisius? • Kecepatan – apakah beberapa peluang akan mudah hilang? Apakah signifikansinya berkurang kalau kita bertindak terlambat? • Resiko – apa kerugiannya untuk tidak meningkat di bidang tertentu? • Segi tiga nilai – peluang mana yang membantu posisi yang anda inginkan? (Seksi 7.2) • Standar – peluang mana yang akan menolong anda mencapai kualitas yang anda inginkan? • Kelayakan – mana yang ingin anda implementasikan dengan berhasil? • Resistensi – di mana kira-kira ditemui oposisi? • Analisis SWOT – di mana anda bisa pertahankan kekuatan intern sehingga bisa memanfaatkan peluang ekstern • Rasio biaya -manfaat (cost-benefit) – opsi mana yang memberi anda nilai yang lebih tinggi? (Seksi 7.2)



Alat untuk merumuskan strategi

- Misi, visi dan nilai (Modul 4)
- Tujuan SMART (Seksi 4.4)
- Penelitian Pasar (Modul 5)
- Segmentasi pasar (Seksi 7.1)
- Analisis Persaingan (Handouts 7.1 dan 7.2)
- 8-P (Seksi 7.2)
- Segitiga Nilai (Seksi 7.2)
- Mempersiapkan Pesan (Seksi 7.3)
- Kombinasi Komunikasi Pemasaran (Seksi 7.4)
- Menetapkan standar (Seksi 8.4)
- Pemetaan proses (Kotak 21.3)
- Anggaran berbasis aktivitas (Seksi 23.3)
- Kartu-Skor Berimbang (Balanced scorecard)(Seksi 23.2)
- Jenis dan gaya perencanaan (Seksi 23.1 dan 23.2)
- Persamaan kinerja (Seksi 14.1)
- Contoh daftar isi Kebijakan SDM (Kotak 14.1)
- Contoh kebijakan rekrutmen dan seleksi (Studi kasus module 14)
- 8-langkah proses rekrutmen (Seksi 14.2)
- Menetapkan tujuan kinerja yang efektif (Seksi 14.5)
- Rencana Kinerja Staf Tahunan (Seksi 14.5)
- Strategi Penetapan Harga (Seksi 22.3)
- Cheklist untuk keputusan transformasi (Kotak 3.4)
- Mengelola pertumbuhan melalui arsitektur organisasi (Table 17.2)
- Prasyarat untuk pengembangan produk (Seksi 6.3)
- Proses pengembangan produk (Seksi 6.4)
- Kerangka untuk analisis produk (Table 6.2)
- Proses pemasaran 7-langkah (Bagian II Pendahuluan)
- Meningkatkan layanan nasabah (Seksi 8.4)
- Kerangka untuk merancang strategi kesetiaan prima (Seksi 9.4)
- Proses manajemen resiko enam-langkah (Gambar 10.2)
- Peran dan tanggung jawab manajemen resiko (Gambar 10.3)
- Strategi untuk mencegah resiko kredit (Seksi 11.1)
- Strategi untuk mengendalikan tunggakan (Seksi 11.2)
- Strategi untuk mengendalikan kecurangan staf (Seksi 12.3)
- Dua perspektif dari motivasi (Kotak 19.1)
- Isu pokok desai skema insentif finansial (Skema 19.5)
- 20 cara untuk membentuk budaya lembaga (Seksi 15.3)
- Pendekatan sistematis kepada teknologi baru (Kotak 20.6)
- Proses untuk mengelola perubahan organisasi (Seksi 21.4)
- 14 langkah manajemen kualitas total (Kotak 21.1)

Fungsi Koordinasi

Sekali manajer mengetahui kinerja yang diharapkan darinya untuk dihasilkan, langkah berikutnya dalam proses manajemen kinerja adalah untuk mengorganisasi sumberdaya yang diperlukan dan menjadikan rencana menjadi tindakan. Ini termasuk mengkomunikasikan rencana, mendefinisikan jadwal implementasi secara rinci, mendistribusikan dan

mengkoordinasikan tugas, dan melatih staf. Dalam memenuhi fungsi ini, manajer dapat menggunakan beberapa alat seperti yang disebutkan di atas, seperti;

- ⑩ 8 P, yang dapat digunakan untuk melatih staf, untuk merancang bahan promosi dan lembar daftar pertanyaan yang sering ditanyakan, untuk menguji pengetahuan tentang produk, untuk mengembangkan produk baru dan mempersiapkan pesan pemasaran, di antara hal lainnya.
- ⑩ Peta mengenai proses apa yang harus dilakukan dapat digunakan untuk tujuan pelatihan, juga memberikan referensi bermanfaat tentang bagaimana arus pekerjaan harus diatur dari hari ke hari.
- ⑩ Nilai lembaga dan definisi budaya menentukan norma dan prinsip sesuai dengan sumberdaya mana yang harus diorganisasikan.
- ⑩ Misi, tujuan, rencana anggaran dan jadwal dan standar jasa memberikan arahan tentang bagaimana sesuatu harus diatur dan menuju akhir seperti apa?
- ⑩ Persamaan kinerja mengingatkan manajer bahwa mereka harus menyatukan tim ahli dan memiliki motivasi.
- ⑩ Duapuluh cara untuk secara proaktif membentuk budaya lembaga dapat membantu manajer untuk menghilangkan area budaya yang ada yang mungkin tidak sesuai untuk mengimplementasikan rencana masa depan, untuk mempertahankan area kuat yang diharapkan merupakan peran penting dalam mendukung implementasi.
- ⑩ Proses rekrutmen melalui delapan langkah dapat membantu manajer melakukan penerimaan secara bijaksana saat mereka harus mengangkat staf baru.
- ⑩ Rencana kinerja tahunan untuk masing masing pekerja, yang dapat digunakan manajer untuk membantu agar staf paham apa yang diharapkan dan bagaimana kontribusi mereka masih akan mempengaruhi keberhasilan lembaga secara keseluruhan.

Terdapat alat pelatihan lain, tip dan teknik yang dapat digunakan pula oleh manajer, beberapa secara khusus dirancang untuk membantu manajer meningkatkan kinerja saat mereka melakukan aktifitas organisasi:

- ⑩ Pertanyaan untuk manajer cabang saat mengorganisasikan (Kotak 1.2)
- ⑩ Analisis gaya manajemen (Tabel 1.1)
- ⑩ Membuat komunikasi menjadi lebih efektif (Tabel 1.2)
- ⑩ Tujuh cara untuk menggunakan tim untuk mengorganisir staf dan fungsi (Seksi 16.3)
- ⑩ Deskripsi tugas (Seksi 14.2)
- ⑩ Memutuskan mana yang harus didelegasikan (Boks 1.5)
- ⑩ Pelatihan jasa (Seksi 14.3)
- ⑩ Kerjasama dan rencana outsource (Seksi 3.1, 3.2, 16.3, 17.5)
- ⑩ Rencana dan anggaran (Modul 23)
- ⑩ Lingkaran umpan-balik (Kotak 24.1)

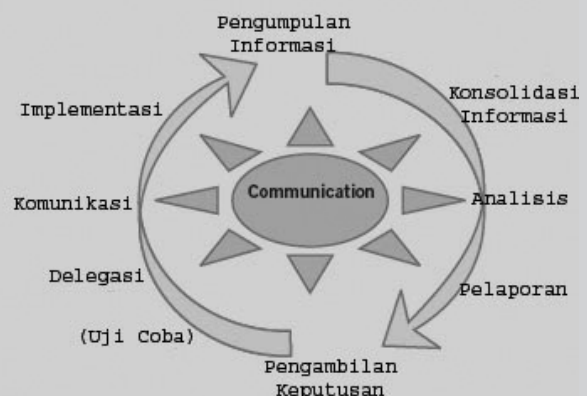
Di antara peralatan ini, lingkaran umpan-balik pada umumnya bermanfaat karena membawa bersama seluruh tanggung jawab pokok manajer ke sistem kinerja manajemen. Seperti dijelaskan pada Kotak 21.1, lingkaran umpan-balik menjelaskan jalannya pergerakan informasi



melalui organisasi, idealnya tindakan fasilitasi ini menghasilkan hasil yang diinginkan. Namanya menunjukkan pentingnya untuk kembali kepada penyedia informasi, sehingga mereka dapat melihat kontribusi mereka dan terdorong untuk lanjut sebagai bagian dari proses peningkatan kinerja di masa mendatang.

Kotak 24.1 Lingkar Umpan-Balik

Lingkar umpan-balik menjelaskan tahap-tahap di mana informasi bergerak di dalam suatu organisasi dari awal pengumpulan sampai implementasi perubahan dalam produk dan jasa. Dengan mengikuti fase-fase dalam lingkaran, manajer dapat mempertimbangkan semua isu yang menyangkut pengambilan keputusan dan implementasinya, dan menggunakan dengan lebih efektif semua informasi yang dikumpulkan. Delapan langkah dari lingkaran adalah sbb.:



1. Pengumpulan Informasi: Data dikumpulkan secara formal maupun informal **Konsolidasi**

Informasi: Data mentah diolah menjadi bentuk yang bisa digunakan

3. Analisis: Informasi dievaluasi berdasarkan kebutuhan nasabah dan lembaga, dan merupakan dasar rekomendasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

4. Pelaporan: Hasil analisis dirangkum secara tertulis ataupun lisan untuk memudahkan pengambilan keputusan

5. Pengambilan keputusan: keputusan dibuat berdasarkan data dan rekomendasi dari fase sebelumnya

6. Delegasi: Setelah keputusan diambil, orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya harus mengerti semua persyaratan/kebutuhan

7. Komunikasi: Persiapan dilakukan untuk implementasi, termasuk pengembangan dan pengkomunikasian rencana-rencana, pelatihan staf dan pemasaran intern tentang perubahan-perubahan yang akan dilakukan

8. Implementasi: Perubahan atas produk atau jasa diuji coba, dan berdasarkan hasilnya keputusan akan diambil untuk pelaksanaan sepenuhnya

Sekali proses sudah diselesaikan, perlu kembali kepada tahap pengumpulan informasi untuk menjajaki tingkat kepuasan nasabah dan efektivitas dari perubahan yang dibuat, dan untuk memberi umpan-balik kepada penyedia informasi.

Sumber: Diadaptasi dari Imp-Act, 2003

Manajer melakukan kegiatan dalam beberapa langkah dalam lingkaran, dalam kapasitasnya sebagai organisator mereka memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa lingkaran tersebut berfungsi secara efektif dan dalam area operasi, tidak terpengaruh oleh siapa yang melakukan pekerjaan tersebut pada tiap langkah.

Dalam membangun lingkaran umpan-balik yang efektif, manajer dapat menemukan pelajaran berikut bermanfaat:

- ⑩ **Fokus ke pengumpulan data yang digunakan oleh lembaga.** Apabila staf mengumpulkan data, tetapi tidak ada kemampuan untuk mengikuti lingkaran tersebut, lembaga kehilangan waktu dan uang. Sebagai contoh, beberapa LKM meminta banyak informasi dari orang yang mengajukan kredit yang bahkan tidak dipertimbangkan dalam proses aplikasi, maupun dimasukkan pada database untuk dianalisis. Berarti setelah klien menggunakan waktu berharganya untuk menjawab pertanyaan, data hanya disimpan di dalam lemari file.
- ⑩ **Mencari tempat tempat dimana informasi berhenti/macet.** Lakukan tindakan untuk membuka sumbatan dan, bila diperlukan, bangun saluran komunikasi alternatif yang dapat digunakan sampai hambatan dapat dihilangkan. Pada beberapa LKM, manajer cabang menerima banyak memo yang tidak pernah dibagikan kepada staf cabang.
- ⑩ **Lihat pada langkah yang ditinggalkan.** Coba cari tahu mengapa hal tersebut ditinggalkan dan kembangkan rencana untuk mendapatkannya kembali. Meloncati langkah dapat membantu menghilangkan informasi lebih cepat disekitar lingkaran, tetapi seringkali memberikan hasil yang kurang optimal. Sebagai contoh, pada saat konsumen mengajukan keluhan dan saran tidak dianalisis dulu sebelum disampaikan ke pengambil keputusan, data mentah dapat salah dalam mengarahkan manajer mengambil keputusan yang salah.
- ⑩ **Gunakan uji coba sebagai alternatif untuk beberapa putaran riset teoritis.** Sekali keputusan rasional sudah dibuat, langkah maju ke uji coba Terlalu banyak manajer LKM membuat kesalahan dengan menunggu sampai memperoleh informasi lengkap untuk mengambil keputusan. Ini dapat mengurangi resiko operasional tertentu, tetapi di lain pihak dapat meningkatkan resiko lain (misalnya, kompetisi, resiko strategis dan reputasi)
- ⑩ **Pastikan bahwa tugas didelegasikan dengan arahan dan wewenang untuk menyelesaikan tugas tersebut,** sehingga si penerima tanggung awab jelas akan apa yang diharapkan dan kapan, dan merasa percaya diri bahwa ia akan bisa menyelesaikan tugasnya. Kemudian pegang si pelaksana yang bertanggung jawab untuk benar-benar menyelesaikan tugas seperti yang diminta..
- ⑩ **Lakukan strategi yang dapat mempercepat gerakan lingkaran umpan-balik.** Beberapa strategi yang diperoleh manajer LKM sukses meliputi: komputerisasi; menyelenggarakan 15 menit ?pertemuan pagi? dengan staf tingkat cabang atau tingkat unit; membangun budaya organisasi yang menghargai komunikasi; memastikan jalur multi komunikasi kepada seluruh pekerja; dan memperkenalkan komite pengembangan produk atau layanan-nasabah yang merupakan pusat untuk mengkoordinasikan konsolidasi, analisis dan pelaporan data nasabah.

Tanggung jawab manajer untuk memfasilitasi tidak dapat dianggap remeh. Apakah manajer merencanakan, mengorganisasi, memimpin atau mengontrol atau kemampuan untuk mendapatkan informasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja perorangan maupun institusi. Dengan menggunakan referensi pada fungsi organisasi, manajer harus membuat jalur yang dapat membuat orang lain secara produktif berkomunikasi, dan mempertahankan alur informasi sehingga siapa yang memberi dan siapa yang melakukan dapat memahami dampak dari kontribusi mereka.

Satu strategi organisasi yang sangat bernilai untuk memfasilitasi komunikasi secara efektif



adalah mendokumentasikan rencana, misi, pernyataan visi, standar jasa, kebijakan dan rincian kerja, dan seterusnya. Menempatkan informasi tersebut ke format yang mudah dimengerti dan mendistribusikannya secara luas dapat meningkatkan kewaspadaan akan apa yang perlu terjadi, kapan, oleh siapa dan bagaimana. Jika dokumen mudah digunakan pemakai dan mudah diakses, maka dapat menjadi materi referensi selama operasi rutin dan titik pengambilan keputusan, membantu untuk memastikan bahwa rencana telah dijalankan sesuai desain, mengurangi kebingungan tentang apa yang telah dikatakan atau direncanakan, dan meningkatkan fokus setiap orang pada prioritas yang memang menjadi masalah, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan sebenarnya akan dapat dicapai.

Tentu saja, saat rencana dan strategi secara tertulis, tidak lalu ditinggalkan begitu saja. Rencana dan strategi sebaiknya secara teratur dikaji ulang untuk memastikan bahwa masih akurat dan relevan. Manajer yang berkerja dengan dokumen yang ada – tidak menyusun sendiri rencana, kalimat misi dan standar – harus menempatkan kaji ulang dokumen menjadi prioritas tinggi dalam daftar prioritasnya, sebelum mereka memulai menggunakan alat tersebut untuk memfasilitasi usaha organisasinya.

Fungsi Kepemimpinan

Sekali rencana telah dibuat dan sumber daya telah diorganisasi untuk dilaksanakan, manajer harus mengarahkan dan mendukung implementasi dari rencana untuk menghasilkan hasil yang diharapkan. Ini meliputi melatih dan membimbing staf, memotivasi kinerja, dan menciptakan lingkungan yang membuat pekerja ingin untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Alat dari pelatihan yang dapat membantu manajer pada usaha ini adalah:

- ⑩ Dua puluh cara untuk secara proaktif membentuk budaya (Seksi 15.3)
- ⑩ Dua perspektif untuk motivasi (Kotak 19.1)
- ⑩ Insentif nonfinansial dan (mungkin) insentif finansial (Modul 9, 14, 15 dan 19)
- ⑩ Orientasi pegawai baru (Seksi 14.3)
- ⑩ Menentukan prioritas (manajer dapat menggunakan teknik yang sama untuk membuat prioritas implementasi seperti yang dilakukan pada pembuatan prioritas perencanaan di atas)
- ⑩ Teknik memberikan umpan-balik kepada pegawai tentang kinerjanya (Kotak 14.7)
- ⑩ Lingkaran umpan balik – jika manajer mengerjakan seluruh yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan lingkaran umpan-baliknya sendiri, mereka dapat menunjukkan bagaimana mereka melakukannya dan mungkin bahkan dapat menginspirasi mereka untuk melakukan hal yang sama (Kotak 24.1)
- ⑩ Strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat membuat staf mengerjakan yang terbaik (Modul 14, 15)
- ⑩ Kerangka untuk mendesain strategi kesetiaan yang prima – manajer dapat menggunakan kerangka ini untuk membantu mereka menciptakan loyalitas staf, bukan hanya loyalitas klien (Modul 9)
- ⑩ Program pembimbingan dan pengembangan karir (Seksi 1.4, 14.3, 14.4)

- ⑩ Penilaian kinerja tahunan staf (Seksi 14.5)
- ⑩ Mengelola pertumbuhan melalui arsitektur organisasi (Table 17.2)
- ⑩ Sepuluh tempat terbaik untuk menempelkan visi, misi dan nilai-nilai dalam tulisan (Gambar 15.2)
- ⑩ 14 langkah dari manajemen kualitas total (Kotak 21.1)
- ⑩ Praktek-praktek yang mendukung perubahan yang sukses (Kotak 21.5)
- ⑩ Analisis gaya manajemen (Table 1.1)
- ⑩ Membangun budaya melayani nasabah (Seksi 8.5)
- ⑩ Berhubungan dengan nasabah yang memusuhi (Kotak 8.3)

Tantangan seorang manajer untuk mengerjakan sesuatu dengan dan melalui orang lain lebih terlihat pada fungsi kepemimpinan daripada yang lain. Untuk memanfaatkan semua sumberdaya yang telah ada dan diorganisasikan, manajer tidak hanya meninspirasi timnya dan menunjukkan bagaimana hasil yang dikehendaki, tapi juga membuat orang lain mencapai hasil tersebut. Tanggung jawab manajer sebagai pemimpin erat kaitannya dengan pengaruh—bukan membuat orang mengerjakan sesuatu, tapi meyakinkan orang bahwa mereka ingin mengerjakan sesuatu (lihat Kotak 24.2).

Kotak 24.2 Tip untuk Kepemimpinan

- Katakan pada orang-orang apa yang anda inginkan, bukan bagaimana mengerjakannya
- Keluarlah dari ruang kerjamu
- Pimpin dengan memberi teladan
- Tunjukkan rasa hormat kepada orang lain
- Anda tidak bisa mendengarkan dengan mulut anda terbuka
- Praktekkan apa yang anda nasihatkan
- Gunakan pengaruh, bukan kekuasaan untuk membujuk orang lain
- Belajarlah dari kesalahan orang lain
- Latihlah para pengawasmu
- Publikasikan dan rayakan keberhasilan
- Anggaplah informasi sebagai alat untuk digunakan, bukan sebagai kekuasaan yang ditumpuk-tumpuk
- Jika ingin tampil beda; kelompok yang anda pimpin harus lebih produktif dengan anda dibanding dengan tidak ada anda

Sumber: Diadaptasi dari F. John Reh, 2000.

Jadi, lain dengan memberikan visi yang menginspirasi, mungkin upaya yang paling penting bagi manajer adalah melibatkan semua staf dalam aktivitas perencanaan dan pengorganisasian—mendefinisikan tujuan kelompok dan menyusun prioritas aktivitas mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Seperti dibahas dalam Modul 21, ini adalah proses yang memerlukan mengajak-masuk (*buy-in*). *Buy-in* menjadi masalah tidak hanya bila perubahan radikal sedang terjadi, tapi setiap waktu manajer berusaha memobilisasi orang lain untuk mencapai tujuan yang di luar bidangnya sendiri. Jika manajer mengumpulkan



masuk dan membiarkan semua orang mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan lembaga, berarti kinerja pasti akan meningkat, di tingkat perorangan maupun lembaga.

Fungsi Pengawasan

Dalam fungsi kepemimpinan, manajer bertindak dengan baik memandu dan mendorong kinerja yang memproduksi hasil yang diharapkan. Untuk melaksanakan fungsi tersebut dengan efektif, manajer juga harus mampu melaksanakan fungsi pengawasan, karena melalui fungsi ini mereka akan tahu apakah hasil yang diinginkan secara faktual tercapai. Jika tidak, manajer dapat mencoba strategi alternatif untuk memotivasi kinerja; mereka dapat mengubah rencana; atau mereorganisasi cara sumberdaya digunakan agar rencana yang ada bisa berjalan.

Walau manajer bukan satu-satunya orang yang melaksanakan fungsi pengawasan, ia tidak dapat menunggu orang lain menyelesaikan pekerjaan ini untuknya. Ia perlu secara terus-menerus memantau kinerja dan melakukan perbaikan untuk meyakinkan bahwa tujuan dapat dicapai. Tentu manajer dapat memanfaatkan auditor intern dan ekstern, tapi tidak dapat sepenuhnya mengandalkan mereka. Beberapa alat, tip dan teknik yang dapat digunakan manajer untuk mendukung upaya pengawasan termasuk:

- ⑩ Standar layanan, komitmen, ketepatan waktu, jangka waktu tertentu, dll. – merupakan indikator untuk mengukur dan menganalisis kinerja (Seksi 8.4)
- ⑩ Rasio-rasio kinerja (Tables 18.1 and 23.3; Box 11.3)
- ⑩ Laporan Kinerja (Seksi 23.4 and 23.5)
- ⑩ Tabel tolok ukur kelompok sejenis (Handout 18.3)
- ⑩ Analisis varian – untuk menggali mengapa ada perbedaan antara hasil yang direncanakan dan yang aktual (Seksi 23.6)
- ⑩ Wawancara bagi yang keluar (Seksi 9.3)
- ⑩ Sistem keluhan dan saran (Seksi 8.4)
- ⑩ Penilaian kinerja – jika didasarkan pada rencana yang disusun dengan baik dapat dengan mudah dan produktif dikaitkan dengan kenaikan upah atau bonus (Seksi 14.5)
- ⑩ Insentif finansial dan nonfinansial – menghargai dan mendisiplinkan kinerja berdasarkan hasil merupakan mekanisme pengendalian-diri karena itu menetapkan harapan yang jelas tentang apa yang akan diterima staf bila ia menyumbang kepada tujuan lembaga (Modul 9, 14, 15, 19)
- ⑩ Enam-langkah proses manajemen resiko (Gambar 10.2)
- ⑩ Penilaian-diri sendiri manajemen resiko (Handout 10.5)
- ⑩ Tiga strategi pencegahan resiko kredit (Section 11.1)
- ⑩ Tujuh strategi mengendalikan tunggakan (Section 11.2)
- ⑩ Sembilan strategi untuk mengendalikan kecurangan staf (Seksi 12.3)
- ⑩ Empat teknik untuk mendeteksi kecurangan (Seksi 12.4)
- ⑩ Strategi untuk memitigasi resiko eksternal (Table 13.2)
- ⑩ Lingkaran umpan-balik – menyebarkan informasi tentang hasil yang dicapai sehingga

setiap orang memperhatikan apa dampak dari keputusan dan tindakan mereka dan dapat meresponnya (Kotak 24.1)

Secara umum, jika orang yang pintar dan enerjetik ditaruh di lingkungan yang suportif, mereka akan mencari jalan bagaimana mencapai tujuan yang mereka ikut menetapkannya tanpa harus diawasi setiap saat. Di keuangan mikro manajer juga tidak akan sanggup mengawasi secara detail kegiatan stafnya—biayanya tidak akan cukup. Ini tidak berarti bahwa manajer keuangan mikro harus “angkat tangan“, karena resiko kecurangan akan melonjak bila tidak ada pengendalian. Ini berarti bahwa manajer harus tahu kapan mesti turun tangan dan kapan mesti berhenti. Dengan menunjukkan kepercayaan kepada pegawai dan memberi kebebasan untuk bergerak, semua anggota tim akan mempunyai kebebasan untuk mengembangkan solusi yang inovatif demi meningkatkan kinerja mereka.

24.2 Menghadapi Tantangan

Karena para manajer sampai kepada akhir kursus dan mempertimbangkan kemungkinan untuk menerapkan piranti, tip dan teknik yang disebutkan di atas, mereka umumnya menyatakan perhatian tentang tantangan yang mungkin mereka hadapi dalam melaksanakan konsep-konsep baru ini dalam praktek. Beberapa di antaranya telah dibahas dalam modul-modul lain dan berikut ini layak dijadikan referensi bagi mereka pada saat mencari solusi di lingkungan mereka nanti:

- ⑩ Resistensi untuk berubah (lihat Modul 21)
- ⑩ Memotivasi perubahan (Modul 21)
- ⑩ Kekurangan staf berketrampilan (Modul 14)
- ⑩ Keterbatasan informasi (Modul 5)
- ⑩ Memotivasi tanpa insentif finansial (Modul 9, 14, 15 dan 19)
- ⑩ Campur tangan politik (Modul 13)
- ⑩ Hambatan atau batasan hukum (Modul 13)

Ada 3 tantangan tambahan yang belum dibahas secara eksplisit, yaitu: 1) memilih waktu; 2) mencari dana; dan 3) mencari dukungan atasan dan manajemen yang lebih tinggi. Seksi ini secara singkat membahas 3 tantangan tersebut dengan tujuan memberikan bimbingan perpisahan untuk membuat agar ketiga tantangan ini tidak mengganggu upaya untuk meningkatkan kinerja. Tip dan strategi yang disarankan di bawah ini telah dikumpulkan dari berbagai modul dan dari para manajer LKM di seluruh dunia yang telah mengikuti kursus ini.

Mencari Waktu

Tantangan mencari waktu merupakan tantangan manajemen waktu dan prioritas. Pertanyaan



yang berguna bukanlah **di mana** menemukan waktu untuk melakukan perubahan, tapi bagaimana **membuat** waktu untuk melakukan perubahan. Pertimbangkan gagasan berikut:

1. Kurangi waktu untuk rapat-rapat yang tidak produktif
2. Gunakan Prinsip Pareto untuk memusatkan perhatian pada 20 per cent yang paling penting (Kotak 24.2)
3. Alokasikan waktu untuk aktivitas yang telah diprioritaskan
4. Tetaplah fokus pada tujuan yang telah ditetapkan dan hasil yang diharapkan
5. Mulailah hari dengan menemukan 3 hal paling penting untuk dicapai hari itu
6. Tingkatkan praktek manajemen waktu di kantor anda
7. Tepat waktu dengan janji anda, jaga jadwal dan pergilah bila waktu habis
8. Delegasikan wewenang
9. Buatlah janji dengan diri anda sendiri
10. Tetapkan kebijakan “pintu setengah terbuka” atau jam-jam “boleh mampir” untuk membuat jam kerja tidak terganggu
11. Mintalah laporan yang ringkas
12. Tangani setiap lembar dokumen hanya sekali
13. Standarisasikan beberapa proses atau pelaporan
14. Kelolalah “tindakan” bukan mengelola “barang”; awali setiap item pada daftar “untuk dikerjakan” dengan kata kerja.
15. Bila sesuatu bisa dikerjakan 2 menit atau kurang, ambillah tindakan yang perlu sesegera mungkin.

Kotak 24.3 Prinsip Pareto (Aturan 80/20)

Pada tahun 1906, ahli ekonomi Italia Vilfredo Pareto menciptakan rumus matematika untuk menjelaskan distribusi kekayaan yang tidak merata di negaranya, menemukan bahwa 20% dari rakyat memiliki 80 % dari kekayaan. Setelah Pareto mengemukakan hasil observasinya dan menciptakan formulanya, banyak ahli lainnya menemukan gejala yang sama di bidang keahliannya masing-masing, dan Prinsip Pareto, juga dikenal sebagai Aturan 80/20, menjadi alat manajemen yang terkenal.

Aturan 80/20 menunjukkan bahwa dalam tiap skenario, jumlah yang sedikit (20 %) adalah penting dan jumlah yang banyak (80 %) adalah tidak penting. Pada kasus Pareto itu berarti 20 % rakyat memiliki 80 % kekayaan. Dari hasil kerja pelopor manajemen kualitas Dr. Joseph Juran, 20 % dari barang cacat menghasilkan 80 % dari masalah. Aturan ini dapat diterapkan di hampir semua hal: 80 % dari penjualan dihasilkan oleh 20 % dari staf penjualan, 20 % dari staf anda menyebabkan 80 % dari masalah yang anda hadapi, tapi 20 % yang lain dari staf anda menghasilkan 80 % dari produksi. Itu berlaku dua arah. Nilai dari Prinsip Pareto adalah mengingatkan para manajer untuk fokus pada 20 % yang merupakan masalah. Dari semua yang anda kerjakan setiap hari, hanya 20 % yang benar-benar berguna. Yang 20 % itu memproduksi 80 % dari hasil anda. Temukenali dan berkonsentrasilah pada hal itu. Ketika kesibukan sehari-hari mulai menyita waktu anda, ingatkan diri anda akan 20 % yang harus menjadi perhatian anda. Apabila ada sesuatu menyimpang dari jadwal, apabila sesuatu belum juga bisa selesai, pastikan bahwa itu bukan bagian dari yang 20 %.

Sumber: Diadaptasi dari F. John Reh, 2002.

Mencari Dana

Sering merupakan alasan mengapa manajer tak dapat melaksanakan gagasan baru, kekurangan dana merupakan tantangan nyata, tapi bukan berarti tak bisa diatasi. Manajer keuangan mikro yang menghadapi tantangan ini cenderung menghabiskan waktu di perencanaan ketimbang yang lain, seperti membina hubungan, melakukan langkah kecil menuju tujuan besar, atau meyakinkan lembaganya untuk melakukan investasi yang relatif kecil hari ini tapi mungkin menghasilkan dukungan finansial yang lebih besar di waktu mendatang. Hanya beberapa gelintir yang kebetulan bernasib baik memperoleh dana besar dari donor untuk mendukung peningkatan kinerja mereka. Beberapa strategi yang mereka lakukan termasuk:

1. Menggunakan hasil efisiensi di satu bidang untuk mendanai bidang lainnya
2. Mengurangi biaya dengan mengkaji-ulang anggaran, mungkin dengan menerapkan anggaran berbasis aktivitas
3. Membina hubungan dengan beberapa kreditur komersial walaupun kecil
4. Transparan tentang kinerja masa lalu dan masa kini sehingga menciptakan rekam-jejak yang dapat menarik investor di waktu yang akan datang
5. Mencari jalan memotivasi staf tanpa insentif keuangan, misalnya, dengan membangun kesetiaan melalui hubungan sosial, mengakui pencapaian, menciptakan prasarana sosial yang menyenangkan untuk semua, memberi suara bagi setiap pegawai dan mendorong kerja sama
6. Menganggarkan penyusutan aset yang sekarang untuk menciptakan rekening lawan aset yang mencadangkan dana guna penggantian aset tsb di waktu yang akan datang
7. Menyewa peralatan daripada membelinya
8. Menemukan sponsor yang membolehkan LKM meminjam atau menggunakan asetnya secara gratis atau dengan tarif yang disubsidi
9. Melakukan sendiri tugas yang mestinya dilakukan pihak luar dengan tarif mahal
10. Bermitra dengan lembaga lain yang sudah punya tenaga ahli, sehingga LKM tidak perlu membinanya sendiri
11. Bermitra dengan lembaga yang memungkinkan pencapaian skala ekonomi yang diperlukan untuk membuat biaya turun
12. Merekrut magang atau relawan
13. Mempekerjakan tenaga sementara atau paruh-waktu
14. Memperkenalkan bagi-hasil sehingga cabang-cabang yang punya dana sendiri bisa menjadi mitra kerja
15. Aktif dalam hubungan sosial dan jaringan untuk membina kontak, referensi atau kemitraan di waktu yang akan datang
16. Menghadiri seminar dan pertemuan-pertemuan pihak terkait sebagai “orang dalam”
17. Melibatkan staf untuk mencari peluang mencari dana, dengan memberi insentif bagi yang bisa menarik dana
18. Menyiapkan tabungan sukarela



Mencari Dukungan

Akhirnya, manajer dari setiap tingkat berjuang untuk mendapatkan dukungan dari atasan dalam melaksanakan gagasan yang mereka percaya dapat meningkatkan kinerja. Perencanaan yang hati-hati dan penuh pemikiran nampaknya membantu manajer menghadapi tantangan ini. Daripada buru-buru ke atas diliputi kekaguman akan gagasan yang baru, manajer akan lebih berhasil bila mereka memilih strategi tentang waktu dan format presentasi mereka. Berikut adalah taktik yang mereka rekomendasikan:

1. Cari jalan untuk memperkenalkan gagasan yang tidak mengancam mereka yang ada di atas
2. Cek ulang apakah pesan anda jelas dan menarik
3. Buktikan kasus anda; kemukakan argumen yang persuasif bahwa gagasan anda layak dan diperlukan
4. Kembangkan ketrampilan untuk mempengaruhi; jangan gunakan kurangnya wewenang sebagai alasan untuk tidak melakukan tindakan
5. Carilah waktu dan tempat yang tepat untuk mempresentasikan rekomendasi anda
6. Jelaskan dengan gamblang manfaat bagi lembaga
7. Ajak atasan untuk mengunjungi sebuah lembaga di mana gagasan anda telah dilaksanakan dengan berhasil
8. Presentasikan proposal anda di lingkungan yang kurang formal; sosialisasikan secara informal untuk menanamkan gagasan
9. Negosiasikan ketika atasan anda dalam suasana hati yang baik
10. Jangan coba untuk menonjolkan jasa bagi rekomendasi anda
11. Bicaralah langsung ke tujuan
12. Siapkan data penting di ujung lidah anda untuk mendukung rekomendasi anda
13. Dengarlah mengapa atasan anda menolak dan cobalah mencari alasan yang wajar
14. Kumpulkan saran-saran lewat kotak saran
15. Gunakan contoh keadaan saat ini atau pengalaman masa lalu lembaga untuk membangun kasus anda
16. Tunjukkan alasan yang mendesak untuk melakukan suatu perubahan
17. Buatlah pimpinan tingkat tinggi membuka kesempatan bagi kasus anda
18. Pertimbangan audiens – aturlah bahasa, tingkat kerincian dan nada suara yang tepat
19. Ingat tujuan anda
20. Lakukan beberapa penelitian lanjutan atas subyek yang anda ingin diskusikan
21. Kutip contoh nyata untuk mendukung argumen anda; cobalah memakai perkataan nasabah sendiri untuk mendukung kasus anda
22. Kutip preseden-preseden
23. Kutip angka-angka apabila perlu untuk menambah isi argumen anda
24. Siapkan materi tertulis untuk mendukung komunikasi lisan anda
25. Kenali pesaing anda
26. Hindari berperilaku sebagai “Tuan A atau Nona B yang tahu segalanya”

27. Tunjukkan rasa hormat
28. Cari dukungan kelompok anda dan buatlah suatu usulan bersama
29. Undang mitra dari luar untuk menolong anda mengkomunikasikan suatu pesan
30. Bersikaplah luwes – ini semua adalah tentang negosiasi; harus mau selangkah mundur untuk memnungkinkan dua langkah maju, atau mengkompromikan di satu tempat agar bisa menang di tempat lain

Pesan Utama

1. Langkah pertama dalam meningkatkan kinerja adalah mengetahui kinerja apa yang ingin anda tingkatkan
2. Pastikanlah bahwa lingkaran umpan-balik berfungsi dengan efektif di dalam unit anda dan gunakanlah itu sebagai alat untuk mengelola kinerja.
3. dll., untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif tentang apa yang perlu Catat dan secara berkala kaji-ulang rencana, standar layanan, kebijakan, deskripsi tugas, dilakukan, kapan, oleh siapa dan mengapa.
4. Libatkan seluruh anggota tim anda dalam merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan-kegiatan sehingga semua orang merasakan ikut memiliki dan ikut bertanggung jawab dalam mencapai hasil.
5. Secara ajeg pantaulah kinerja dan buatlah perbaikan-perbaikan untuk memastikan bahwa tujuan bisa tercapai.
6. Hindarilah menggunakan tantangan sebagai alasan untuk tidak meningkatnya kinerja.

Bacaan yang direkomendasikan:

- Cohen, G. J. 1990. *Management in financial services*, Banking and Finance Series (London, Graham & Trotman).
- Imp-Act. 2003. *The feedback loop: Responding to client needs*, No. 1, Practice Notes, di: <http://www.imp-act.org> (Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex).
- McCord, M. J. 2002. *Enhancing responsiveness to clients through the feedback loop*, catatan singkat di: <http://www.microsave.org> (MicroSave).



Daftar Pustaka

Alidri, P.; van Doorn, J.; El-Zoghbi, M.; Houtart, M.; Larson, D.; Nagarajan, G.; Tsilikounas, C. 2002. Introduction to microfinance in conflict-affected communities. (Geneva, ILO, UNHCR).

Alter, S. K. 1999. Managing the double bottom line: A business planning guide for social enterprises (Westport, CT, Save the Children).

American Institute of Certified Public Accountants. 2003. We are in this together: CPAs in industry and public practice raising their awareness to prevent fraud, di:

<http://www.aicpa.org/pubs/cpaltr/jan2003/supps/busind1.htm>

Arveson, P. 1998. "What is the balanced scorecard?", di:

<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

Bald, J. 2000. Liquidity management: A toolkit for microfinance institutions, di:

<http://www.gtz.de> (Eschborn, GTZ). Bansal, H. 2003. "SHG-bank linkage program in India", dalam Journal of Microfinance, Vol. 5, No. 1, pp. 21-49. Barrow, C.; Barrow, P.; Brown, P. 1998. The business plan workbook, third edition (London, Kogan Page).

Barton, S.; del Busto, C. 2004. PortaCredit: Increasing MFI efficiency with technology, Accion InSight, di: <http://www.accion.org/insight> (Boston, MA, ACCION International).

BASIX Operating Manual. Undated, di: [http://www.alternative-](http://www.alternative-finance.org.uk/rtf/doc00090mx.rtf)

[finance.org.uk/rtf/doc00090mx.rtf](http://www.alternative-finance.org.uk/rtf/doc00090mx.rtf) Beckwith, H. 1997. Selling the invisible (New York, NY, Warner Books).

Blair, G. M. 2006. The art of delegation, di:

<http://www.projectjournal.com/articles/9/1/The-Art-of-Delegation>

Bock, W. 2005. Leader, manager, supervisor: Three roles everyone responsible for a group must fill, at: <http://agreatsupervisor.com/articles/threeroles.htm>

Boeree, C. G. 1998. Personality theories, di: <http://shid.edu/~cgboeree/maslow.htm>

Brand, M. 1998a. New product development for microfinance: Design, testing and launch, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).

-. 1998b. New product development for microfinance: Evaluation and preparation, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).

-. 2000. "More bang for the buck: Improving efficiency", dalam MicroBanking Bulletin, No.4.

-. 2003. Market intelligence: Making market research work for microfinance, Accion InSight, di:

<http://www.accion.org/insight> (Boston, MA, ACCION International).

-, Gerschick, J. 2000. Maximizing efficiency: The path to enhanced outreach and sustainability,

- di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Brown, W.; Nagarajan, G. 2000. Disaster loans funds for microfinance institutions: A look at emerging experience, Microenterprise Best Practices (MBP), di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Campion, A. 2000. Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions (Washington, DC, MicroFinance Network).
- ; Halpern, S. 2001. Automating microfinance: Experience from Latin America, Asia and Africa, MicroFinance Network Occasional Paper (Washington, DC, MicroFinance Network).
- ; Valenzuela, L. 2001. "Credit bureaus: A necessity for microfinance?" dalam The commercialization of microfinance: Balancing business and development (West Hartford, CT, Kumarian Press).
- ; White, V. 1999. Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions, MicroFinance Network Occasional Paper (Washington, DC, MicroFinance Network).
- Cappelli, P. 2000. "A market-driven approach to retaining talent", dalam Harvard Business Review, Jan./Feb., pp. 103-111.
- Caroselli, M. 2001. What is a leader? di: <http://www.briefcase.com/caroselli01.pdf>
- Castello, C.; Stearns, K.; Christen, R. S. 1991. Exposing interest rates: Their true significance for microentrepreneurs and credit programs, ACCION Discussion Paper No. 6 (Washington, DC, ACCION International).
- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 1999. External audits of microfinance institutions, Technical Tool Series, at: <http://www.pactpub.com>
- . 2003. CGAP's IT Innovation Series, di: http://www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html
- . 2006. Key principles of microfinance di: <http://www.cgap.org>
- ; Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). 2003. Microfinance consensus guidelines: Definitions of selected financial terms, ratios and adjustments for microfinance, di: <http://www.microfinancegateway.org>
- Chapman, A. 2005. Change management, di: <http://www.businessballs.com/changemanagement.com>
- Chen, G. 1997. The challenge of growth for microfinance institutions: The BancoSol experience, CGAP Focus Note, at: <http://www.cgap.org>
- Christen, R. P. 1997. Banking services for the poor, di: <http://www.accion.org> (Washington,



DC, ACCION International).

-. 2000. "Bulletin Highlights", in MicroBanking Bulletin, No. 4.

-. Rosenberg, R. 2000. The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance (Washington, DC, CGAP).

Churchill, C. 1997. Managing growth: The organizational architecture of microfinance institutions, Microenterprise Best

Practices (MBP) Project, at: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).

-. 1998. Moving microfinance forward: Ownership, competition and control of microfinance institutions (Washington, DC,

MicroFinance Network PACT Publications).

-. 1999. Client-focused lending: The art of individual microlending (Toronto, ON, Calmeadow, PACT Publications).

-. Coster, D. 2001. CARE 's microfinance risk management handbook (Atlanta, GA, CARE).

-. Halpern, S. 2001. Building customer loyalty, MicroFinance Network Technical Guide, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, MicroFinance Network).

-. Hirschland, M.; Painter, J. 2002. New directions in poverty finance (Washington, DC, SEEP Network).

-. Liber, D.; McCord, M. J.; Roth, J. 2003. Making insurance work for microfinance institutions (Geneva, ILO). Cohen, G. J. 1990. Management in financial services, Banking and Finance Series (London, Graham & Trotman). Collins, J.; Porras, J. I. 1994. Built to last: Successful habits of visionary companies (New York, NY, Harper Business).

-. 1996. "Building your company's vision", dalam Harvard Business Review, Sep./Oct., pp. 65-77. Conde, C. H. 2004. "Phoning home pesos from across the ocean", dalam International Herald Tribune, 9 Aug.

Cracknell, D. 2004. Electronic banking for the poor: Panacea, potential and pitfalls, di: <http://www.microsave.org> (Nairobi, MicroSave).

-. Sempangi, H. 2002. Product costing in practice: The experience of MicroSave, di: <http://www.microsave.org>

Deming, W. E. 1986. Out of the crisis (Cambridge, MA, MIT).

Diop. C. 2005. "Collective agreement, in the microfinance sector in Senegal", unpublished report, ILO Social Finance Programme.

Doyle, K. 1998. Microfinance in the wake of conflict: Challenges and opportunities, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).

- Duval, A. 2003. Donor collaboration and transparency: Standardized donor reporting in Uganda, di http://www.cgap.org/direct/docs/case_studies/cs_07.php
- Eagly, A. H.; Johnson, B. T. 1990. "Gender and leadership style: A meta-analysis", dalam *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 233-256.
- Edgcomb, E.; Cawley, J. 1996. An institutional guide for enterprise development organizations, di: <http://www.seepnetwork.org> (Washington, DC, SEEP Network).
- Farrington, T. 2000. "Efficiency in microfinance institutions", dalam *MicroBanking Bulletin*, No. 4.
- Fernando, N. 2003. MiBanco, Peru: Profitable microfinance outreach, with lessons for Asia (Manila, Asian Development Bank).
- Ferrari, J. 1999. Knock-out marketing: Powerful strategies to punch up your sales (California, Entrepreneur Media).
- Firpro, J. 2005. HP's remote transaction system: A technology solution to scale microfinance (United Nations Capital Development Fund).
- Fowler, K. 1995. Why you need to get your message across, di: <http://www.mindtools.com/CommSkill/Communications.htm> (Mind Tools, Ltd.).
- Frankiewicz, C. 2001. Building institutional capacity: The story of Prodem 1987-2000, di: <http://www.pactpub.com> (Toronto, ON, Calmeadow).
- Fredrick, L. 2005. Interactive voice response (IVR) technology, CGAP IT Information Series (2003), di: http://www.cgap.org/publications/microfinance_technology.htm
- Fuchs, S. 2001. Changing ladders: The move from individual contributor to manager, di: http://www.therationaledge.com/content/mar_01/f_manager_sf.htm (The Rational Edge).
- Galpin, T. 1996. "Connecting culture to organizational change", dalam *HR Magazine*, Mar.
- Goheer, N. 2005. Techniques to effect change: Creating an enabling environment for small enterprise development, at: <http://www.itcilo.org> (Turin, ILO Training Centre).
- Grant, W. 2001. Marketing in microfinance institutions: The state of practice, Management Review for Microfinance, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, at: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Griffin, J. 1995. Customer loyalty: How to get it, how to keep it (San Francisco, CA, Jossey-Bass).
- Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ). 2000. A risk management framework for microfinance institutions, at: <http://www.gtz.de>
- Haider, E. 2000. "How can credit bureaus help overcome the problem of imperfect information in microenterprise lending?", in *Microenterprise Development Review*, Vol. 2, No. 2.
- Harper, M. 2002. Indian self-help groups and Bangladesh Grameen Bank groups: A comparative analysis, Discussion Paper (Friends of WWB).
- Hattel, K. (ed.). 2005. "Microfinance on the cutting edge," Summary of the MicroFinance



Network Conference, Arusha, Tanzania, 8-10 Nov., 2004 (Washington, DC, MicroFinance Network).

Helms, B. 1998. Cost allocation for multi-service microfinance institutions, CGAP Occasional Paper, di: <http://www.cgap.org>

-; Grace, L. 2004. Microfinance product costing tool, Technical Tools Series, di: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).

Hirschland, M. 2005. Savings services for the poor (Bloomfield, CT, Kumarian Press).

Holtmann, M. Undated. "Designing incentive schemes", Briefing note di: <http://www.microsave.org> (MicroSave).

-. 2001. "Designing financial incentives for loan officers: Handle with care!" dalam MicroBanking Bulletin, No. 6.

-; Grammling, M. 2005. Toolkit for designing staff incentive schemes, di: <http://www.microsave.org>

Imp-Act. 2003. The feedback loop: Responding to client needs, No. 1, Practice Notes, di: <http://www.imp-act.org> (Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex).

-. 2005. Managing social performance in microfinance, No. 9, Practice Notes, di: <http://www.imp-act.org> (Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex).

Isern, J. 2002. Increasing client access: Credit bureaus and microfinance, CGAP Highlight, di: <http://www.microfinancegateway.org>

Jazayeri, A. 1996. "Rural financial service associations: The concept", dalam Small Enterprise Development, Vol. 7, No. 2, pp. 4-14.

Johnson, S.; Malkamaki, M. 2002. One step beyond: Challenges and opportunities in promoting quality financial services in remoter areas, di: <http://www.microsave.org> (Nairobi, MicroSave).

Kaplan, R. S.; Norton, D. P., "The balanced scorecard-Measures that drive performance", in Harvard Business Review, Jan./Feb., pp.71-79.

Kimuyu, P. K. 1999. "Rotating savings and credit associations in rural East Africa", dalam WorldDevelopment, Vol. 27, No. 7, pp. 1299-1308.

Kohn, A. 1993. "Why incentive plans cannot work", dalam Harvard Business Review, Sep./Oct., pp. 54-63. Kotler, P. 1999. Kotler on marketing: How to create, win and dominate markets (London, Simon & Schuster).

-; Cunningham, P. H.; Turner, R. E. 2001. Marketing management, tenth edition (Toronto, ON, Prentice Hall). Kotter, J. P. 1996. Leading change (Boston, MA, Harvard Business School Press).

Kubler-Ross, E. 1997. Working it through: An Elisabeth Kubler-Ross Workshop on Life, Death, and Transition (Touchstone Books).

Ledgerwood, J. 1998. Microfinance handbook: An institutional and financial perspective,

- sustainable banking for the poor, at: <http://www.worldbank.org> (Washington, DC, The World Bank).
- Lencioni, P. M. 1998. *The five temptations of a CEO: A leadership fable* (San Francisco, CA, Jossey-Bass).
- Lewis, B. R. 2000. "Customer care and service quality", dalam Ennew, C.; Watkins, T.; Wright, M.: *Marketing financial services*, 2nd edition (Oxford, Butterworth-Heinemann).
- Liu, S; Silverman, M. 2001. "A practical guide to biometric security technology", dalam *IT Professional*, Jan./Feb.
- Lunde, S. A. 2001. *A handbook for operational planning and financial modeling*, Technical Tool Series, at: <http://www.microfinancegateway.org> (Washington, DC, CGAP).
- Matin, I.; Hulme, D.; Rutherford, S. 1999. *Financial services for the poor and poorest: Deepening understanding to improve provision*, working paper, di: <http://www.man.ac.uk/idpm> (University of Manchester, IDPM Finance and Development Research Programme).
- Mayoux, L. 2003. *Micro-finance and the empowerment of women: A review of key issues*, ILO Social Finance Working Paper No. 23, at: <http://www.io.org/public/english/employment/finance/download/wpap23.pdf>
- McCarter, E. 2002. *Mergers in microfinance: Twelve case studies* (Baltimore, MD, Catholic Relief Services).
- McCord, M. J. 2002. *Enhancing responsiveness to clients through the feedback loop*, briefing note di: <http://www.microsave.org> (MicroSave).
- ; Buczkowski, G. 2004. *CARD Mutual Benefit Association. Good and Bad Practices in Microinsurance*, Case Study No. 4 (Geneva, ILO Social Finance Programme).
- McDonagh, A. 2001. *Microfinance strategies for HIV/AIDS mitigation and prevention in Sub-Saharan Africa*, ILO Social Finance Working Paper No. 25, di: <http://www.io.org/public/english/employment/finance/download/wpap25.pdf>
- Menonite Economic Development Associates (MEDA). 2004. *Risk management and internal controls*, at: <http://www.meda.org> (Waterloo, ON).
- Meehan, J. 2005. *Tapping financial markets for microfinance*, at: <http://www.gfusa.org> (Washington, DC, Grameen Foundation USA).
- MicroBanking Bulletin, at <http://www.mixmarket.org>
- MicroRate. 2003. *Performance indicators for microfinance institutions: Technical Guide*, 3rd edition, at: <http://www.microrate.com> (Washington, DC, Inter-American Development Bank).
- MicroSave. Undated. *Customer service toolkit*, at: <http://www.microsave.org>
- . Undated. *Product marketing toolkit*, at: <http://www.microsave.org>



- . Undated. Strategic marketing toolkit, at: <http://www.microsave.org>
- . 2003. Costing and pricing of financial services: A toolkit for MFIs, at: <http://www.microsave.org>
- . 2005. A toolkit for process mapping for MFIs, at: <http://www.microsave.org>
- . Aclaim Africa Ltd. 2000. Institutional culture change, at: <http://www.microsave.org> (Kampala).
- . Research International. 2001. Market research for microfinance (training course) (Nairobi).
- Miller, J. 2005. "Enabling growth: An analysis of Compartamos' expansion", in MicroBanking Bulletin, No. 10, pp. 9-12.
- Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. (New York, Harper and Row).
- Moyo, S.; Musona, D.; Mbhele, W. T.; Coetzee, G. 2002. Use and impact of savings services among low income people in South Africa, at: <http://www.microsave.org> (Nairobi, MicroSave).
- Mukherjee, J. 1997. State-owned development banks in micro-finance (Washington, DC, CGAP).
- Nadler, D. A; Gernstein, M. S.; Shaw, R. B.; Associates. 1992. Organization architecture: Designs for changing organizations (San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers).
- Nagarajan, G. 1998. Microfinance in the wake of natural disasters: Challenges and opportunities, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Natilson, N.; Bruett, T. A. 2001. Financial performance monitoring: A guide for board members of microfinance institutions, Microfinance Best Practices, di: <http://www.microfinancegateway.com> (Washington, DC, Development Alternatives Inc.).
- Pantoja, E. 2002. Microfinance and disaster management: Experience and lessons learned (Washington, DC, The World Bank).
- Pawlak, K.; Matul, M. 2004. Client desertion in microfinance: How to diagnose it successfully?, MFC Spotlight Note, di: <http://www.mfc.org.pl>
- Pikholz. 2005. MicroSave's "Toolkit for institutional and product development risk analysis", di: <http://www.microsave.org>
- Pityn, K.; Helmuth, J. 2005. Human resource management for MFIs toolkit, di: <http://www.microsave.org> (MEDA, MicroSave).
- Reh, J. F. 2000. Management 101, di: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Management101.htm>
- Reicheld, F. F.; Sasser, W. E. J. 1990. "Zero defections: Quality comes to services", dalam Harvard Business Review, Sep./Oct. ,pp.105-111.
- Rhyne, E. 1998. "The yin and yang of microfinance: Reach the poor and sustainability", dalam MicroBanking Bulletin, No. 2.

- . 2001. Mainstreaming microfinance: How lending to the poor began, grew and came of age in Bolivia (Bloomfield CT, Kumarian Press).
- ; Christian, R. P. 1999. Microfinance enters the marketplace, di:
<http://www.microlinks.org/pdfs/usaid/microfinancecenters.pdf> (Washington, DC, USAID).
- ; Rotblatt, L. S. 1994. What makes them tick? at: <http://www.accion.org> (Washington, DC, ACCION International).
- Richardson, D. C. 2001. PEARLS Monitoring System, WOCCU Toolkit Series, di:
<http://www.woccu.org> (Madison, WI, World Council of Credit Unions).
- Robinson, M. S. 2001. The microfinance revolution: Sustainable banking for the poor (Washington, DC, The World Bank).
- Rodrigues, H. T.; Morente, T. 2005. Expansion strategies in microfinance, Women's World Banking Focus Note, at: <http://www.swwb.org>
- Rogovsky, N.; Sims, E. 2002. Corporate success through people: Making international labour standards work for you, at: <http://www.ilo.org> (Geneva, ILO).
- Romano, G. 2001. "Wresting a gorilla", in Association Management, July, pp. 30-37.
- Rosenberg, R. 1 996a. Measuring micro credit delinquency: Ratios can be harmful to your health, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).
- . 1996b. Microcredit interest rates, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org> - .
2006. "Measuring client retention", in MicroBanking Bulletin, Apr., pp. 25-26.
- ; Christian, R. P. 2000. The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance, CGAP Occasional Paper, at: <http://www.cgap.org> (Washington, DC, CGAP).
- Roth, J. 2002. Informal micro-finance schemes: The case of funeral insurance in South Africa, ILO Social Finance Working Paper No. 22, at:
<http://www.io.org/public/english/employment/finance/download/wpap22.pdf> (Geneva, ILO).
- Russell-Jones, N. 1998. The business planning pocketbook (New Delhi, Research Press Business Books). Rutherford, S. 1999. Savings and the poor: The methods, use and impact of savings by the poor (Kampala, MicroSave).
- . 2000. The poor and their money (Oxford, Oxford University Press).
- Saltzman, S. B.; Salinger, D. 1998. The ACCION Camel, Technical Note, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).
- Schmidt, R. H. 2000. Building new institutions instead of remodeling existing ones (Frankfurt, IFC).
- Schreiner, M. 2002. "Aspects of outreach: A framework for a discussion of the social benefits of microfinance", dalam Journal of International Development, Vol. 14, pp. 1-13.
- 2003. Scoring: The next breakthrough in microfinance, CGAP Occasional Paper, di:



<http://www.cgap.org>

Sebstad, J. 2002. Listening to clients: Tools for assessing the financial services needs and preferences of the poor, USAID AIMS Project, di: <http://www.microlinks.org>

Sempangi, H.; Cracknell, D.; Moulick, M.; Messan, H. 2005. Process mapping in practice, MicroSave Briefing Note, di: <http://www.microsave.org>

Sheldon, T.; Waterfield, C. 1998. Business planning and financial modeling for microfinance institutions, Technical Tool Series (Washington, DC, MICROFIN, CGAP).

Sievers, M.; Vandenberg, P. 2004. Synergies through linkages: Who benefits from linking finance and business development services? SEED Working Paper No. 64 (Geneva, ILO).

Simanowitz, A. Undated. The what, why, and how of impact assessments, at: <http://www.microfinancegateway.org> (Impact Assessment Centre).

-. 2000. "Client exit surveys: A tool for understanding client drop-out", in Journal of Microfinance, Vol. 2, No. 1, pp. 112-136.

Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). 2000. Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners (draft manual), at: <http://www.microlinks.org> (Washington, DC, USAID, AIMS, SEEP).

Stack, K.; Thys, D. 2000. "A business model for going down market: Combining village banking and credit unions", dalam MicroBanking Bulletin, No. 5.

Staele, M. 2004. SafeSave's experience with handheld computers, di <http://www.microsave.org> (Nairobi, MicroSave).

Steege, J. 1998. The rise and fall of Corposol: Lessons learned from the challenges of managing growth, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).

Tomasko, R.M. 1996. Go for growth (New York, NY, John Wiley and Sons).

Trinkler, W. 2005. How new digital checks may increase bank fraud, di: http://www.sheshunoff.com/email/archive/0505/oper_new1.htm (Sheshunoff Information Services).

Valenzuela, L. 1997a. Overview of microfinance fraud, di: <http://www.accion.org> (Washington, DC, MicroFinance Network).

-. 1997b. "The experience of commercial bank downscalers in microfinance", dalam SmallEnterprise Development, Vol. 13, No. 4, pp. 22-34.

Van Gruening, H.; Gallardo, J.; Randhawa, B. 1998. A framework for regulating microfinance institutions, WorkingPaper (Washington, DC, The World Bank).

Vanderweele, K.; Markovich, P. 2001. Managing high and hyper inflation in microfinance: Opportunity International's experience in Bulgaria and Russia, Microenterprise Best Practices (MBP) Project, di: <http://www.microlinks.org> (Bethesda, MD, Development Alternatives Inc., USAID).

- Waterfield, C. 2005. Personal digital assistants (PDAs), CGAP IT Innovation Series, di:
http://www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html
- ; Ransing, N. 1998. Handbook for management information systems for microfinance institutions, Technical Tool Series, at <http://www.pactpub.com> (CGAP).
- Whelan, S. 2005. Automated teller machines, CGAP Innovation Series, di:
http://www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html
- Wilson, K. 2001. "Why customers leave", in MicroBanking Bulletin, No. 6, pp. 17-19.
- . 2002. "Microfinance myopia lessons from the mainstream", in Journal of Microfinance, Vol. 3, No. 1, pp. 2-17.
- Wisniwski, S. 1997. Savings in the context of microfinance: Lessons learned from six deposit-taking institutions (Eschborn, GTZ).
- Woller, G. M. 2002. "From market failure to marketing failure: Market orientation as the key to deep outreach in microfinance", in Journal of International Development, Vol. 14, No. 3, pp. 305-324.
- Women's World Banking. 2002. Policies, regulations and systems that promote sustainable financial services to the poor and poorest, di: <http://www.microfinancegateway.org> (Microcredit Summit).
- The World Bank. 2003. Piloting weather insurance in India (Washington, DC, World Bank Group), di: <http://web.worldbank.org> (DevNews Media Center).
- Wright. 2000. Market research and client responsive product development, di:
<http://www.microsave.org>
- Wright, G. A. 2000. "Beyond basic credit and savings: Developing new financial service products for the poor", in Wright, G. A.: Micro-finance systems: Designing quality financial services for the poor (Dhaka, London University Press, Zed Books).
- ; Cracknell, D.; Mutesasira, L.; Hudson, R. 2003. Strategic marketing for microfinance institutions, (Nairobi, MicroSave)