



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
**State Secretariat for Economic Affairs SECO**



**100**  
1919-2019  
**SOCIAL JUSTICE  
DECENT WORK**

# Mempromosikan Pelayanan Jasa Keuangan



## Bernilai Tambah

# **Mempromosikan Pelayanan Jasa Keuangan Bernilai Tambah**

Copyright © Organisasi Perburuhan Internasional 2019  
Cetakan Pertama 2019

Publikasi-publikasi Kantor Perburuhan Internasional memperoleh hak cipta yang dilindung oleh Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Meskipun demikian, kutipan-kutipan singkat dari publikasi tersebut dapat diproduksi ulang tanpa izin, selama terdapat keterangan mengenai sumbernya. Permohonan mengenai hak reproduksi atau penerjemahan dapat diajukan ke ILO Publications (Rights and Permissions), Kantor Perburuhan Internasional, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org) Kantor Perburuhan Internasional menyambut baik permohonan-permohonan seperti itu.

Perpustakaan, lembaga dan pengguna lain yang terdaftar dapat membuat fotokopi sejalan dengan lisensi yang diberikan kepada mereka untuk tujuan ini. Kunjungi [www.ifro.org](http://www.ifro.org) untuk mengetahui organisasi pemegang lisensi di negara anda.

ILO

*Mempromosikan Pelayanan Jasa Keuangan Bernilai Tambah*/International Labour Office – Jakarta: ILO, 2019  
xii, 24 p.

ISBN 978-92-2-031580-4 (print)  
978-92-2-031581-1 (web pdf)

ILO Katalog dalam terbitan

Penggambaran-penggambaran yang terdapat dalam publikasi-publikasi ILO, yang sesuai dengan praktik-praktik Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan presentasi materi yang ada di dalamnya tidak mewakili pengekspresian opini apapun dari sisi Kantor Perburuhan Internasional mengenai status hukum negara, wilayah atau teritori manapun atau otoritasnya, atau mengenai batas-batas negara tersebut.

Tanggung jawab atas opini-opini yang diekspresikan dalam artikel, studi, dan kontribusi lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab penulis, dan publikasi tidak mengandung suatu dukungan dari Kantor Perburuhan Internasional atas opini-opini yang terdapat di dalamnya.

Rujukan ke nama perusahaan dan produk komersil dan proses tidak menunjukkan dukungan dari Kantor Perburuhan Internasional, dan kegagalan untuk menyebutkan suatu perusahaan, produk komersil atau proses tertentu bukan merupakan tanda ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dalam Bahasa Indonesia dapat diperoleh di website ILO ([www.ilo.org/jakarta](http://www.ilo.org/jakarta)) dalam format digital. Untuk informasi lebih lanjut, silakan hubungi kami di [jakarta@ilo.org](mailto:jakarta@ilo.org).

Dicetak di Indonesia

# DAFTAR ISI

Ucapan Terimakasih	iv
Ringkasan Eksekutif	v
Daftar Singkatan	ix
1. Latar Belakang	1
2. Deskripsi Proyek	3
3. Intervensi Pilot	7
4. Dukungan Kebijakan dan Kapasitas	11
5. Hasil Utama dan Dampak	13
5.1 Lembaga dan Kapasitas	13
5.2 Dampak di Tingkat Nasabah	16
5. Pelajaran yang Dipetik	21

## UCAPAN TERIMA KASIH

Laporan ini menyajikan sintesis hasil dan pembelajaran yang diperoleh dari pengujian layanan keuangan nilai tambah untuk usaha kecil di Indonesia. Laporan ini diambil dari bantuan teknis yang diberikan kepada beberapa lembaga keuangan di seluruh Indonesia dan uji coba yang dilakukan di bawah program Mempromosikan Usaha Mikro dan Kecil melalui Proyek Pengusaha Akses ke Layanan Keuangan (PROMISE IMPACT).

Organisasi Perburuhan Internasional mengucapkan terima kasih kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Indonesia, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Tenaga Kerja, Kementerian Koperasi dan UKM, Dewan Nasional Penyertaan Keuangan, Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Jawa Timur, Organisasi Pengusaha dan Pekerja, dan berbagai lembaga keuangan yang bermitra dengan kami.

Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Universitas Mannheim, Universitas Padjajaran, Institut Teknologi Sepuluh Nopember untuk melakukan survei baseline dan endline sebagai bagian dari uji coba kontrol acak.

PROMISE IMPACT dapat terwujud berkat hibah dari Sekretariat Negara Swiss untuk Urusan Ekonomi (SECO).

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Salah satu tujuan kebijakan Pemerintah Indonesia adalah mempromosikan inklusi keuangan di negara ini. Pembiayaan usaha mikro dan usaha kecil (UMK) adalah prioritas utama dalam strategi nasional untuk inklusi keuangan (Strategi Nasional Keuangan Inklusif). Untuk mendukung tujuan itu, Mempromosikan Usaha Mikro dan Kecil melalui Akses Pengusaha ke Layanan Keuangan (PROMISE IMPACT) dirancang untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan layanan dan produk keuangan untuk UMK.

Proyek ini membuat penyedia jasa keuangan (PJK) mampu memberikan layanan nilai tambah “bundel” kepada UMK dalam mendukung pertumbuhan dan produktivitas mereka. Bundling layanan keuangan dan non-keuangan adalah pendekatan inovatif untuk PJK agar dapat membedakan lembaga mereka sendiri, meningkatkan penetrasi pasar, dan berkontribusi pada pengembangan usaha. Proyek ini bertujuan untuk mengarusutamakan pendekatan “double bottom line” untuk PJK dalam mencari keuntungan komersial, sementara pada saat yang sama mengejar tujuan sosial-ekonomi.

Penerima manfaat utama dan mitra PROMISE IMPACT adalah UMK (penerima manfaat akhir) dan PJK, termasuk lembaga keuangan, regulator, pembuat kebijakan, dan penyedia layanan lainnya dalam industri ini. Proyek ini bertujuan untuk mengubah hubungan antara nasabah dan PJK dari skema transaksional menjadi skema kemitraan. Memberikan layanan bernilai tambah dipandang sebagai sarana untuk menciptakan hubungan baru ini. Salah satu hasil yang diharapkan Proyek adalah peningkatan kinerja sosial mitra inti yang kemudian mendorong adopsi yang lebih luas oleh lembaga keuangan. Model ini dirancang untuk membantu PJK dalam memperkuat lingkungan keuangan yang inklusif dan bertanggung jawab untuk usaha kecil.

Setelah serangkaian survei penilaian klien, 13 PJK di Jawa Barat dan Jawa Timur terpilih sebagai mitra inti untuk mengembangkan proyek percontohan untuk memberikan layanan inovatif, termasuk kredit yang dibundel dengan bantuan teknis. Master trainer bersertifikat ILO memberikan pelatihan pengembangan usaha, penilaian pinjaman, dan manajemen risiko. 283 petugas pinjaman dilatih. Selain itu, manajer senior PJK terpilih menghadiri beberapa kursus pelatihan dan lokakarya berbagi pengetahuan.

Pelatihan ini membantu petugas bagian pinjaman untuk menjadi penasihat bisnis serta meningkatkan fungsi utama mereka. Setelah pelatihan, petugas bagian pinjaman mengadakan pelatihan kelas dan sesi konseling dengan lebih dari 3.300 usaha kecil. Meskipun berbagai topik pengembangan usaha dibahas, bantuan teknis untuk klien terutama berfokus pada pemasaran dan manajemen keuangan. Melalui survei pasar, nasabah PJK yang ditargetkan telah mengidentifikasi dua topik ini sebagai prioritas.

Sebagai bagian dari proses evaluasi, penilaian kuantitatif dan kualitatif dilakukan untuk mengukur hasil di tingkat klien, dan perubahan pada kapasitas PJK. Penilaian kualitatif termasuk serangkaian tinjauan sejawat (kollega) dan “klinik” individual dengan PJK. Melalui uji coba kontrol acak (RCT), dampak Proyek diukur di antara para nasabah.

Di tingkat institusional, Proyek ini dapat membantu PJK menjadi lebih berpusat pada nasabah. PJK sekarang dapat lebih memahami bisnis nasabah yang mereka layani. Hal ini telah membantu PJK untuk mengembangkan produk dan layanan yang disesuaikan. Pergeseran ini juga dapat membantu PJK untuk meningkatkan penjangkauan. Secara khusus, kapasitas PJK meningkat dalam melakukan riset pasar, penilaian pinjaman, dan manajemen portofolio.

Proyek ini membantu PJK untuk lebih memahami kebutuhan nasabah mereka dan menerjemahkannya ke dalam metrik sosial tertentu, menilai kinerja mereka terhadap metrik ini, dan menyesuaikan strategi bisnis dan layanan yang sesuai. Beberapa PJK melaporkan peningkatan praktik manajemen dan bisnis mereka setelah pelatihan. Di antara mitra inti, 8 PJK telah memasukkan layanan paket sebagai salah satu produk inti mereka.

Game interaktif yang digunakan selama pelatihan sangat membantu nasabah. Nasabah menilai pelatihan yang diberikan dibawakan secara sederhana dan mudah dipahami dan itu membantu mereka untuk memperluas wawasan bisnis mereka. Kepuasan nasabah di antara peserta cukup tinggi: sekitar 87% responden menganggap pelatihan bermanfaat, sementara 80% melaporkan hal yang sama untuk sesi konseling. Nasabah menganggap bantuan teknis yang diberikan oleh PJK bermanfaat. Petugas bagian pinjaman menilai minat di antara nasabah masing-masing 8 dan 7 dari 10 untuk pelatihan dan konseling.

Menurut petugas bagian pinjaman, praktik bisnis di antara nasabah meningkat sebagai hasil dari konseling dan pelatihan. Peningkatan ini termasuk bagaimana nasabah mengelola uang tunai mereka dengan lebih baik, memperbaiki prosedur kerja, dan penggunaan berbagai alat pemasaran untuk meningkatkan penjualan. Dalam beberapa kasus, nasabah mampu meningkatkan tabungan harian mereka. Nasabah juga lebih memahami tantangan dan apa yang perlu mereka lakukan untuk membuat bisnis mereka lebih efisien. Konselor sekarang lebih mampu mengukur kemampuan nasabah mereka untuk membayar cicilan pinjaman mereka.

Staf PJK sekarang lebih familiar dengan siklus bisnis nasabah mereka dan lebih memahami sifat bisnis mereka. Banyak petugas bagian pinjaman menyatakan bahwa loyalitas dan komitmen nasabah meningkat. Petugas pinjaman menerima lebih banyak rujukan ke nasabah baru yang potensial. Petugas bagian pinjaman merasa bahwa interaksi yang lebih besar membantu mereka meningkatkan pasar mereka. Nasabah menghargai bantuan PJK dalam memotivasi mereka untuk mengembangkan bisnis mereka. Ada juga dukungan dari kepala desa yang menyediakan ruang pertemuan untuk sesi pelatihan.

Untuk melakukan triangulasi dan memvalidasi temuan yang dikumpulkan melalui cara kualitatif, Proyek ini menilai hubungan di tingkat klien menggunakan metode uji coba terkontrol (RCT) membandingkan nasabah yang menerima paket layanan dengan mereka yang hanya memiliki pinjaman. Dampak Proyek pada tingkat hasil "Sedang" dan "final". Pada poin yang pertama, fokus pada pertanyaannya adalah perubahan dalam pengetahuan dan praktik di antara para nasabah. Indikator hasil akhir termasuk pembayaran pinjaman, pendapatan, pengeluaran, dan kepuasan hidup. Secara

keseluruhan, ada beberapa efek positif - baik pada hasil di antara dan di akhir - untuk berbagai sub-kelompok.

Ada peningkatan yang cukup besar dalam jumlah pangsa nasabah yang setelah dilakukan intervensi, memasukkan analisis arus kas dalam rencana bisnis mereka. Peningkatan penggunaan arus kas lebih tinggi untuk klien yang menerima konseling yang menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang terbangun. Memahami jumlah pendapatan yang dihasilkan, dan uang tunai yang masuk dan keluar dari bisnis sangat penting untuk perencanaan. Selain itu, pembayaran pinjaman dan arus kas bisnis terkait erat satu sama lain. Dengan demikian, setiap peningkatan arus kas dapat saling menguntungkan klien dan lembaga keuangan.

Nasabah dari sektor perdagangan memiliki kemungkinan lebih tinggi (5,9 poin persentase kepada orang lain) untuk mengetahui jenis pembayaran mereka (perbedaan signifikan pada tingkat signifikansi 0,1%). Ada juga peningkatan 15 poin persentase di antara klien di sektor jasa yang dapat dengan benar menjawab pertanyaan tentang laba. Mengetahui jenis pembayaran dan keuntungan keduanya merupakan indikator yang baik untuk melek finansial. Dalam hal pembayaran pinjaman, penting bagi peminjam untuk mengetahui syarat dan ketentuan pinjaman. Sudah lazim bagi peminjam untuk meremehkan bunga atau biaya yang mereka bayar untuk pinjaman. Peningkatan dalam mengetahui pembayaran pinjaman dapat mengurangi risiko dan memperkuat perlindungan konsumen.

Klien yang dilayani oleh satu sub-kelompok PJK memiliki kemungkinan lebih tinggi (9,6 poin persentase) untuk mempersiapkan rencana bisnis. Di salah satu FSP, kemungkinan mempersiapkan rencana bisnis bahkan jauh lebih tinggi (18,6 poin persentase). Sebagian besar nasabah sekarang memasukkan arus kas, termasuk nasabah PJK dengan jumlah pinjaman di atas rata-rata dalam 12 bulan terakhir (4,7 poin persentase), PJK dengan jumlah rata-rata peminjam aktif (5,4 poin persentase), dan nasabah yang berusia antara 35 dan 50 (6,5 poin persentase).

Pendapatan nasabah yang dilayani oleh salah satu PJK meningkat dengan Rupiah Indonesia (IDR) 22,331 juta (USD 1,595) yang merupakan peningkatan yang cukup besar. Di antara sub-kelompok nasabah, laba yang dihasilkan dalam 30 hari terakhir lebih tinggi sebesar IDR 1,667 juta (USD 119). Para nasabah termasuk mereka yang pada awalnya melaporkan persaingan ketat sebagai hambatan bisnis utama. Selanjutnya, sub-kelompok yang sama mengalami peningkatan laba di bulan terburuk sebesar Rp1,157 juta (USD 82) dan peningkatan laba di bulan terbaik sebesar Rp2,540 juta (USD 181).

Saat ini, beberapa nasabah menunjukkan kemungkinan kredit macet atau keterlambatan pembayaran pinjaman yang lebih kecil. Pengurangan default pinjaman atau keterlambatan pembayaran dapat meningkatkan kelayakan kredit nasabah. Di sisi lain, PJK menghindari biaya tambahan, yang dapat memangkas laba mereka. Antara lain, nasabah yang pada awalnya melaporkan bahwa bisnis yang menghasilkan pendapatan lebih tinggi menunjukkan pengurangan tingkat gagal bayar pinjaman sebesar 7,2 poin persentase. Nasabah yang sudah menyiapkan dokumen perencanaan pada saat survey dasar mengalami kemungkinan yang lebih kecil dari 5.3 poin persentase untuk melaporkan keterlambatan pembayaran pinjaman.



Pengurangan sebesar 9 poin persentase terlihat di keterlambatan pembayaran pinjaman antara nasabah di sektor manufaktur. Dibandingkan dengan sector perdagangan dan pinjaman konsumsi rumah tangga, PJK menganggap pinjaman manufaktur dan pertanian lebih berisiko. Penurunan tingkat kredit macet dalam manufaktur yang berkorelasi dengan pelatihan dan konseling menunjukkan bahwa menggabungkan bantuan teknis dengan pinjaman dapat menjadi strategi yang efektif untuk meminimalkan gagal bayar pinjaman di sektor ini. Ini adalah ukuran yang dapat dipertimbangkan PJK untuk meningkatkan porsi pinjaman untuk manufaktur.

Di tingkat kebijakan, PROMISE IMPACT secara aktif menawarkan saran kepada para pemangku kepentingan nasional tentang skema pembiayaan untuk usaha kecil. Di antara yang lain, rekomendasi diberikan untuk menyelaraskan skema kredit nasional dan sub-nasional. Proyek menanggapi permintaan dari pemerintah untuk saran tentang pembiayaan UMK dengan menugaskan dua studi yang menilai permintaan kredit perusahaan dan untuk lebih memahami kendala yang dihadapi oleh PJK dalam memberikan pinjaman kepada usaha kecil di sektor manufaktur. Temuan dan rekomendasi dari studi ini merupakan masukan penting dalam dialog kebijakan nasional.

Sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan, praktik-praktik baik dan pembelajaran dari para pilot dibagikan dengan 384 PJK di seluruh negeri. Untuk meningkatkan penjangkauan, PROMISE IMPACT menjalin kemitraan dengan asosiasi bank pembangunan (ASBANDA) dan asosiasi bank pedesaan (PERBARINDO). Menanggapi permintaan Kementerian Keuangan, Proyek juga melatih semua mitra pelaksana Ultra Mikro (UMi). Ini adalah skema kredit nasional yang dilaksanakan melalui lembaga keuangan non-perbankan untuk meningkatkan akses ke pembiayaan untuk usaha mikro.

## DAFTAR SINGKATAN

Absindo	Assosiasi BMT Indonesia
ASBANDA	Association of Bank Pembangunan Daerah (BPDs)
BAPPENAS	<i>Kantor Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional</i> (Ministry of National Development Planning)
BI	<i>Bank Indonesia</i>
BPR	<i>Bank Perkreditan Rakyat</i> (People's Credit Bank)
BMT	Baitul Mal Tamwil (Sharia-based financial institution)
BPD	Bank Pembangunan Daerah (Regional Development Bank)
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing
CMEA	Coordinating Ministry of Economic Affairs
CSR	Corporate Social Responsibility
DKNI	<i>Dewan Nasional Keuangan Inklusif</i> (National Council on Inclusive Finance)
DokSMEs	Department of Cooperatives & Small Medium Enterprises
EOI	Expression of Interest
F&B	Food & Beverages
FSP	Financial Service Provider
ILO	International Labour Organization
Inkopsyah	<i>Induk Koperasi Syariah</i> BMT
ITS	Institute of Technology Sepuluh Nopember
KSP	<i>Koperasi Simpan Pinjam</i> (Saving & Credit Cooperatives)
MFI	Microfinance Institution
MMW	Making Microfinance Work
MoM	Ministry of Manpower
MoCSMEs	Ministry of Cooperatives and Small Medium Enterprises
MSEs	Micro and Small Enterprises
NPL	Non-Performing Loans
OJK	Otoritas Jasa Keuangan (Financial Services Authority)
OSH	Occupational Safety and Health
PAC	Project Advisory Committee
Perbarindo	Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat
PROMISE IMPACT	Promoting Micro and Small Enterprises through Entrepreneur's Access to Financial Services
PSC	Project Steering Committee

RCT	Randomized Control Trial
SECO	Swiss State Secretariat for Economic Affairs
SMEs	Small and Medium Enterprises
SPM	Social Performance Management
SNKI	<i>Strategis Nasional Keuangan Inklusif</i> (National Strategy for Inclusive Finance)
T&G	Textile & Garments
TOC	Training of Counsellors
TOT	Training of Trainers
TPAKD	<i>Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah</i> (Team on Acceleration of Access to Finance in Regions)
UNPAD	University of Padjadajaran
UOM	University of Mannheim



1

# LATAR BELAKANG



Perusahaan kecil sangat penting untuk penciptaan lapangan kerja. Sekitar 99% dari entitas bisnis di Indonesia diklasifikasikan sebagai usaha mikro dan kecil (UMK). UMK menyumbang hampir 94% dari pekerja yang dipekerjakan dan berkontribusi 42,6% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional Indonesia. Namun, produktivitas di UMK cukup rendah. Pertumbuhan produktivitas tenaga kerja tahunan di perusahaan manufaktur kecil dan menengah rata-rata hanya 1,1%, yang jauh lebih rendah daripada perusahaan manufaktur besar. Selain masalah regulasi, tantangan utama yang dihadapi oleh UMK adalah terbatasnya akses ke pembiayaan dan lemahnya manajemen bisnis internal.

Kurang dari 30% dari perusahaan kecil menggunakan pinjaman bank untuk modal kerja dan hanya 11,6% dari mereka menerima pembiayaan bank untuk investasi.<sup>1</sup> Sementara jumlah usaha kecil yang mengakses pinjaman cukup rendah, jenis produk pinjaman yang ditawarkan di berbagai sektor ekonomi juga terbatas. Lebih dari setengah pinjaman untuk perdagangan, sedangkan pinjaman manufaktur dan pertanian hanya mencapai 10,2% dan 9,1% dari total masing-masing.<sup>2</sup>

Sejumlah kecil UMK menerima layanan pengembangan bisnis karena sebagian besar tidak mampu atau tidak mau membayar untuk layanan tersebut. Sejumlah kecil UMK menerima layanan pengembangan usaha melalui skema pemerintah, program donor, atau sebagai bagian dari proyek tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara upaya terus mempromosikan pendekatan pasar untuk memberikan layanan pengembangan bisnis, jangkauan program tersebut cukup rendah.

Strategi Nasional Keuangan Inklusif menyediakan kerangka kerja kebijakan yang luas untuk meningkatkan akses ke layanan keuangan dan meningkatkan jumlah orang / bisnis yang memiliki akun di lembaga keuangan formal. Kebanyakan orang Indonesia yang membutuhkan akses ke kredit melalui metode informal dengan tingkat bunga yang sangat tinggi.

Sektor keuangan hilir di Indonesia sering disebut sebagai “laboratorium keuangan mikro terbesar” di dunia. Namun bahkan dengan sejumlah besar lembaga yang menyediakan layanan, masih ada kesenjangan yang luas antara permintaan dan penawaran. Berbagai pinjaman, tabungan dan produk investasi ditawarkan, tetapi kisaran untuk UKM terbatas, dan dalam beberapa kasus agak tidak fleksibel, dan tidak cocok untuk siklus bisnis dan kebutuhan pembiayaan UKM.

Secara global, komersialisasi layanan keuangan yang cepat di tingkat hilir telah membantu banyak lembaga keuangan mencapai skala ekonomi dan tingkat keuntungan yang tinggi. Namun, ini juga mengarah pada “penyimpangan misi”. Beberapa PJK hilir dimulai dengan tujuan untuk menjangkau rumah tangga berpenghasilan rendah dan usaha kecil dengan tujuan mendasar untuk mendukung pertumbuhan dan penciptaan lapangan kerja. Namun, dalam upaya mereka untuk mendapatkan keuntungan finansial yang tinggi, PJK mungkin mengganggu keluasan jangkauan mereka. Keberhasilan didefinisikan secara sempit dalam hal pengembalian yang lebih tinggi atas aset, ekuitas, dan nilai bagi pemegang saham. Sangat sedikit FSP, bahkan mereka yang memiliki misi sosial, mengukur dampak di tingkat klien.

---

1 World Bank Enterprise Survey 2015: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2015/indonesia#finance--size>

2 OJK bank data October 2018



# 2

## DESKRIPSI PROYEK



*Proyek Promoting Micro and Small Enterprises through Entrepreneurs Access to Financial Services (PROMISE IMPACT)* dikembangkan di bawah kemitraan antara Pemerintah Indonesia, Sekretariat Negara Swiss untuk Urusan Ekonomi (SECO), dan Organisasi Perburuhan Internasional (ILO). PROMISE IMPACT bertujuan untuk meningkatkan akses ke layanan keuangan bagi UMK melalui tiga hasil yang saling terkait berikut ini:

1. Pasokan layanan keuangan dan non-keuangan lebih selaras dengan kebutuhan UMK di daerah percontohan sebagai hasil dari inovasi dan manajemen kinerja sosial.
2. Peningkatan produktivitas, peningkatan kondisi kerja, dan akses ke layanan keuangan dan non-keuangan untuk UKM.
3. Akses ke keuangan yang bertanggung jawab secara sosial diintegrasikan ke dalam kebijakan nasional dan kerangka kerja peraturan.

Hasil yang diharapkan dari Proyek adalah untuk mengarusutamakan kinerja sosial dengan adopsi dan replikasi yang lebih luas oleh PJK di seluruh negeri. Jawa Barat dan Jawa Timur dipilih untuk intervensi percontohan untuk merancang dan menguji produk dan layanan untuk klien yang tidak hanya berkontribusi pada pengembangan bisnis kecil tetapi juga menuju profitabilitas komersial PJK.

PROMISE IMPACT mendukung inklusi keuangan untuk UKM melalui pengiriman produk dan layanan yang bertanggung jawab dari lembaga keuangan yang menciptakan nilai, merangsang pertumbuhan dan produktivitas, sambil memastikan pengembalian keuangan yang baik. Pendekatan “double bottom line” ini dimaksudkan agar para pemberi pinjaman mendapat untung, namun juga secara aktif berkontribusi terhadap perkembangan sosial-ekonomi.

Dalam menerapkan PROMISE IMPACT, ILO bermitra dengan Otoritas Jasa Keuangan, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah), provinsi terpilih pemerintah, dan berkoordinasi dengan Dewan Nasional tentang Inklusi Keuangan (Dewan Nasional Keuangan Inklusif). Sebuah kemitraan juga dibentuk dengan Kementerian Keuangan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia) untuk mendukung program Ultra Mikro (UMi), skema kredit nasional yang melayani usaha mikro yang tidak memenuhi syarat untuk pinjaman bank.

Penerima manfaat utama PROMISE IMPACT adalah UMK dan PJK. Banyak hasil Proyek diarahkan untuk membangun dan mempertahankan kapasitas nasional. Tidak ada pembiayaan langsung untuk PJK atau UKM untuk investasi bisnis. Sebagai gantinya, Proyek menawarkan bantuan teknis, alat yang bisa dikembangkan, menyediakan layanan konsultasi, melakukan penelitian dan analisis, dan memberikan panduan kepada mitra Proyek.

Pada fase awal, tim Proyek melakukan serangkaian konsultasi dengan para pemangku kepentingan terkait di tingkat nasional dan di dua provinsi terpilih: Jawa Barat dan Jawa Timur. Konsultasi ini sangat berguna dalam menguji asumsi yang mendasarinya dan relevansi berkelanjutan dari Proyek.



Inti dari pemantauan dan evaluasi PROMISE IMPACT adalah kerangka hasil strategis (SRF). Kerangka kerja menentukan hasil dan hasil yang diharapkan yang ingin dicapai oleh Proyek. Proses pemantauan dan evaluasi dipandu oleh prinsip-prinsip berikut:

**Orientasi hasil:** Proses pemantauan dan evaluasi dirancang untuk mengukur hasil. Proyek memastikan pengukuran dan penilaian Proyek yang tepat untuk secara efektif meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diinginkan.

**Jaminan kualitas:** Sementara fokusnya adalah pada hasil, Proyek ini memastikan bahwa kegiatan dilakukan secara efektif, target pengiriman terpenuhi, dan segera identifikasi masalah dan langkah-langkah perbaikan diambil.

**Akuntabilitas:** Kegiatan ini dilakukan sehingga sumber daya digunakan secara efisien dan untuk memaksimalkan nilai bagi penerima manfaat. Untuk memastikan akuntabilitas, sistem termasuk checks and balances dibuat untuk melacak penggunaan sumber daya Proyek.

**Transparansi:** Hasil proyek ini disebarluaskan di antara semua pemangku kepentingan dalam bentuk laporan resmi, catatan singkat, dan pertemuan rutin dengan para pemangku kepentingan agar mereka dapat mengikuti setiap perkembangan.

**Pembelajaran:** Pemantauan dan evaluasi tidak hanya diperlakukan sebagai sarana untuk verifikasi tetapi juga sebagai kesempatan untuk belajar. Beberapa acara berbagi pengetahuan diselenggarakan untuk berbagi pelajaran dan hasil dari Proyek.



3

# INTERVENSI PILOT



Serangkaian konsultasi dan pertemuan diselenggarakan di provinsi-provinsi terpilih di Indonesia untuk mengumpulkan minat dari lembaga keuangan untuk bermitra dengan Proyek ini. Kriteria penting untuk pemilihan PJK adalah misi sosial, kinerja keuangan, penjangkauan, dan komitmen mereka untuk mempromosikan layanan yang berpusat pada klien. PROMISE IMPACT berfokus pada sektor ekonomi yang berpotensi memberikan kontribusi lebih besar untuk pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Ini termasuk pengolahan hasil pertanian, makanan dan minuman, dan tekstil dan pakaian.

Sebanyak 15 PJK yang dipilih sebelumnya melakukan survei penilaian klien (CAS) yang menargetkan 2.600 responden. Tujuan dari survei ini adalah untuk memahami kebutuhan manajemen keuangan dan bisnis klien. Itu adalah bagian dari riset pasar untuk mengembangkan layanan paket yang menggabungkan pelatihan kredit dan bisnis. Pada akhirnya, 13 PJK setuju untuk mengimplementasikan proyek percontohan untuk pengujian. PJK mitra terdiri dari tujuh bank (BPR dan BPD) dan enam koperasi simpan pinjam (KSP).

Untuk memberikan layanan pengembangan usaha kepada klien, Proyek ini mendukung 283 petugas pinjaman untuk menjalani pelatihan pelatih (ToT) dan pelatihan konselor (ToC). TOT 10 hari dan TOC lima hari didasarkan pada kursus pelatihan ILO, Mulai dan Tingkatkan Bisnis Anda (SIYB). Selain itu, para manajer FSP berpartisipasi dalam program Making Microfinance Work (MMW) ILO yang juga merupakan kursus pelatihan 10 hari.

#### **Bank Jawa Barat**



Bank Jawa Barat (BJB) adalah salah satu bank pembangunan daerah (BPD) di Indonesia yang bermitra dengan PROMISE IMPACT. BJB memiliki kantor cabang di beberapa provinsi. Mengikuti rekomendasi dari OJK, BJB dipilih untuk bermitra dengan PROMISE IMPACT sebagai bagian dari program "BPD Transformation".

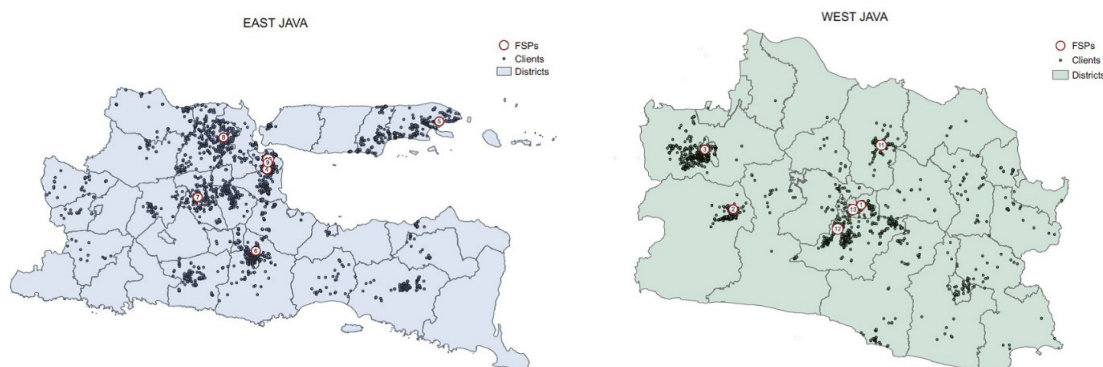
BJB didirikan pada tahun 1960 untuk membantu pemerintah provinsi Jawa Barat untuk mendukung ekonomi lokal. BJB memiliki aset sekitar Rp 120 triliun (~ USD 8.571.429.000). BJB mempekerjakan hampir 8.000 staf dan melayani lebih dari 430.000 klien aktif. BJB menawarkan berbagai produk untuk UKM, perbankan konsumen, dan nasabah korporat.

Sebanyak 15 petugas pinjaman dari BJB berpartisipasi dalam pelatihan kursus konselor. Setelah itu, layanan yang dipandu pilot BJB (pinjaman dan pelatihan bisnis) dengan 150 nasabah.

Setelah uji coba, BJB memutuskan untuk mengadopsi konseling sebagai salah satu layanan inti mereka. BJB juga menambahkan modul pelatihan konselor ke kursus pelatihan yang ada. Selanjutnya, untuk membantu meningkatkan jangkauan mereka, lebih banyak petugas pinjaman dari BJB dilatih di bawah PROMISE IMPACT.

Setelah pelatihan, petugas bagian pinjaman mengadakan pelatihan kelas untuk nasabah dengan fokus pada pemasaran dan perencanaan keuangan. Dalam setiap pelatihan antara 15 dan 20 klien berpartisipasi. Sedapat mungkin, petugas pinjaman mengadakan pelatihan yang dekat dengan tempat klien tinggal atau bekerja. Pelatihan ini sangat interaktif dengan modul yang dikembangkan untuk pendidikan orang dewasa. Selama peluncuran awal pelatihan, pelatih utama yang bersertifikat mendampingi petugas bagian pinjaman untuk mengamati. Di akhir setiap sesi, pelatih utama memberikan umpan balik kepada petugas bagian pinjaman.

### Geographical location of clients served in West Java & East Java



Source: Research Report "Does bundling credit and enterprise development services promote growth of micro and small enterprises?"

Tidak seperti pelatihan kelas, konseling diberikan kepada klien secara individual. Sesi konseling berlangsung di lokasi bisnis. Biasanya, pertemuan pertama dengan klien membantu petugas bagian pinjaman untuk lebih memahami kebutuhan klien. Pada sesi kedua, petugas bagian pinjaman dan klien biasanya menyepakati rencana tindakan untuk mengatasi kekurangan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan dorongan terus-menerus dan saran yang diberikan selama sesi berikutnya, petugas bagian pinjaman memantau sejauh mana nasabah mengimplementasikan rencana tersebut.

Lebih dari 3.300 UKM menerima layanan pelatihan dan konseling. Selama fase peluncuran, tim Proyek terus mendukung PJK dengan melakukan kunjungan lapangan secara teratur. Beberapa lokakarya pembelajaran bersama juga diselenggarakan dengan semua penasihat dan pelatih untuk berbagi pengalaman mereka. Untuk membuat lokakarya lebih interaktif, metode 'World Café' digunakan. Metode ini meniru lingkungan kafe informal dengan peserta duduk di meja bundar kecil. Di setiap meja, tuan rumah ditugaskan untuk memfasilitasi diskusi. Setelah setiap sesi, para peserta pindah ke tabel berikutnya. Setelah sesi terakhir, temuan utama, praktik yang baik, dan tantangan disusun dan dibagikan.

Aplikasi telepon online (whatsapp) dikembangkan bagi petugas bagian pinjaman untuk melaporkan konseling dan pelatihan. Laporan kinerja reguler yang dihasilkan dari aplikasi ini dibagikan dengan manajemen senior PJK. Melalui whatsapp, mitra PJK juga berbagi pengalaman mereka dan menerima umpan balik dan saran dari tim Proyek. Grup Whatsapp juga digunakan untuk mengirim pengingat dan mendorong petugas bagian pinjaman agar mengikuti rencana mereka dengan cermat.

## KSSPS Baytul Ikhtiar



KSSPS Baytul Ikhtiar (BAIK) adalah koperasi simpan pinjam dari Bogor, Jawa Barat. Didirikan pada 2008, BAIK saat ini memiliki 47.600 klien aktif dan 270 staf yang bekerja di 18 kantor cabang. Dengan aset IDR 90 miliar (~ USD 6.428.571), produk BAIK termasuk pinjaman kelompok dan individu.

Sebagai salah satu koperasi simpan pinjam terkemuka, BAIK telah menerima pengakuan dari lembaga keuangan lain dan pemerintah daerah untuk kinerjanya. BAIK percaya pada perbaikan terus-menerus sehingga dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada anggota koperasi. Dengan pertimbangan itu, BAIK memutuskan untuk bergabung dengan proyek PROMISE IMPACT.

Beberapa petugas bagian pinjaman berpartisipasi dalam kursus pelatihan yang diselenggarakan di bawah proyek PROMISE IMPACT. Dari 500 klien BAIK yang dipilih untuk mengambil bagian dalam proyek percontohan, setengah dari mereka mengambil bagian dalam pelatihan kelas, sementara setengah lainnya berpartisipasi dalam konseling bisnis individu.

Baik pelatihan dan konseling diterima dengan sangat baik oleh nasabah. Petugas pinjaman telah mencatat bahwa setelah berpartisipasi dalam pelatihan dan konseling, nasabah mereka mengelola bisnis mereka secara lebih efektif. Petugas bagian pinjaman juga telah membangun hubungan kerja dan pribadi yang lebih kuat dengan nasabah mereka. Mereka percaya ini telah menyebabkan loyalitas pelanggan yang lebih besar.

BAIK akan terus memberikan pelatihan dan pelatihan bisnis kepada klien mereka. Untuk melakukan itu, BAIK telah menyiapkan unit khusus. BAIK melihatnya sebagai investasi untuk masa depan. Ketika bisnis anggota mereka tumbuh, demikian juga dengan lembaganya.



# DUKUNGAN KEBIJAKAN & KAPASITAS

# 4



Untuk meneruskan integrasi akses ke pembiayaan yang bertanggung jawab dan mekanisme pengawasan untuk Proyek, komite pengarah dibentuk di tingkat nasional (Komite Pengarah Proyek atau PSC) dan tingkat provinsi (Komite Penasihat Provinsi atau PAC). Pemangku kepentingan utama dalam komite ini adalah: OJK, CMEA, MoCSMEs, dan MoM. Di tingkat provinsi, anggota PAC mewakili Tim Daerah untuk Mempercepat Akses ke Keuangan atau Tim Percepatan Akses Keuangan di Daerah (TPAKDs).

PROMISE IMPACT menugaskan dua studi penting untuk menilai permintaan kredit perusahaan dan untuk lebih memahami kendala yang dihadapi oleh PJK dalam memberikan pinjaman kepada usaha kecil di sektor manufaktur. Temuan dan rekomendasi dari laporan ini merupakan input penting dalam pembentukan kebijakan.

Untuk membangun kapasitas pemerintah dalam pengarusutamaan manajemen kinerja sosial (SPM) dan pelaksanaan bundling services, pelatihan dan acara berbagi pengetahuan diselenggarakan termasuk staf terkait OJK dari semua provinsi di Indonesia. Untuk mempromosikan adopsi SPM, lokakarya, dan seminar juga dilakukan dengan beberapa asosiasi lembaga keuangan.

Dukungan pengembangan kapasitas dipandang penting untuk mempromosikan keuangan yang bertanggung jawab secara sosial dalam kebijakan nasional dan kerangka kerja peraturan. Proyek membantu para pemangku kepentingan untuk membangun kapasitas analitis, khususnya di bidang yang terkait dengan SPM dan keuangan inklusif. Hasil dari penelitian dan implementasi Proyek, serta pengalaman dari negara lain, dibahas dan dibagikan dengan para mitra.

Pada tahun terakhir pelaksanaannya, Proyek ini fokus pada pendokumentasian hasil, penyebaran pengetahuan, dan advokasi untuk pengembangan kebijakan. Temuan-temuan dari pekerjaan analitis untuk menilai implementasi intervensi percontohan dan pengembangan kapasitas secara luas dibagikan dengan para pemangku kepentingan terkait. Beberapa seminar berbagi pengetahuan diselenggarakan untuk mempresentasikan hasil dan mendiskusikan opsi kebijakan.



5

# HASIL UTAMA DAN DAMPAK



Bagian ini membahas pencapaian dan dampak utama dari Proyek. Hasilnya dikelompokkan secara luas ke dalam lembaga dan kapasitas, dan dampak tingkat klien. Perubahan yang diamati pada tingkat PJK bersifat kualitatif berdasarkan pengamatan di lapangan, penilaian sendiri terhadap PJK, konsultasi, dan peer review di antara para PJK. Umpan balik dari petugas pinjaman selama implementasi intervensi percontohan juga dibahas untuk menangkap perubahan dan hasil yang dirasakan oleh mereka yang terlibat langsung dalam keterlibatan sehari-hari dengan klien. Hasil di tingkat klien diukur secara kuantitatif melalui survei *baseline* dan *endline*.

## 5.1 LEMBAGA & KAPASITAS

Proyek ini memberikan beberapa masukan tentang kebijakan nasional dan provinsi mengenai keuangan inklusif. Pekerjaan analitis yang didukung oleh Proyek dimasukkan ke dalam dialog kebijakan di tingkat nasional dan sub-nasional. Studi ini ditugaskan untuk menilai permintaan kredit perusahaan dan untuk lebih memahami kendala yang dihadapi oleh PJK untuk memberi pinjaman kepada usaha kecil. PROMISE IMPACT memberikan umpan balik tentang skema keuangan inklusif, sementara juga mendukung pengembangan kapasitas di tingkat nasional dan provinsi.

Proyek ini berkontribusi pada pengembangan kebijakan dan penciptaan pengetahuan dengan mengembangkan model pemberian layanan yang teruji yang dapat direplikasi di tingkat nasional. Tujuan jangka panjang yang melampaui fase proyek saat ini adalah untuk mengarusutamakan model dan praktik terbaik ke dalam skema kredit nasional dan dengan demikian untuk memperkuat lingkungan yang memungkinkan bagi keuangan inklusif.

Proyek membantu PJK terpilih untuk mengarahkan kembali fokus mereka dan menggabungkan sistem dan prosedur untuk secara aktif mencari perubahan sosial yang positif. Seperangkat alat diperkenalkan kepada PJK untuk mengembangkan layanan inovatif untuk klien mereka. Proyek ini menyerukan pendekatan "kredit +" yang memberikan kontribusi secara bertanggung jawab terhadap pembangunan ekonomi.

PROMISE IMPACT bekerja dengan pasar untuk menstimulan pasokan dan permintaan layanan UKM. Di sisi penawaran, Proyek ini membantu PJK untuk lebih memahami kebutuhan klien mereka dan menerjemahkan misi mereka ke dalam metrik sosial atau pengembangan tertentu, menilai kinerja mereka terhadap metrik tersebut, dan menyesuaikan strategi dan layanan mereka sesuai.

### BPR Kerta Raharja



BPR Kerta Raharja adalah bank desa milik negara yang berlokasi di Jawa Barat. Didirikan pada tahun 1976, bank memiliki aset IDR 320 miliar (~ USD 22.857.142) dengan 15 cabang yang melayani 10.000 klien aktif. BPR Kerta Raharja berkomitmen untuk mengembangkan ekonomi lokal melalui berbagai produk keuangan dengan fokus pada pertanian, manufaktur, konstruksi, dan perdagangan.

OJK merekomendasikan BPR Kerta Raharja sebagai salah satu mitra untuk berpartisipasi dalam uji coba. Dari 230 karyawan, 30 petugas bagian pinjaman dipilih untuk berpartisipasi dalam pelatihan PROMISE IMPACT konselor.

Setelah survei penilaian kebutuhan, manajemen keuangan dan pemasaran diidentifikasi oleh klien sebagai yang paling dibutuhkan untuk menumbuhkan bisnis mereka. Petugas pinjaman kemudian memberikan sesi konseling bisnis individual kepada 150 nasabah selama delapan bulan dengan rata-rata tiga kunjungan per nasabah.

Setelah tiga tahun dengan PROMISE IMPACT, manajemen BPR Kerta Raharja sangat puas dengan peningkatan kinerja petugas pinjaman mereka, komunikasi klien, dan kemampuan mereka untuk memahami bisnis klien mereka.

Petugas pinjaman sekarang lebih komunikatif dengan manajemen dan memiliki keterampilan yang lebih baik untuk menilai kelayakan kredit klien potensial. Untuk meningkatkan kinerjanya, manajemen BPR Kerta Raharja mempromosikan beberapa petugas bagian pinjaman ke posisi senior.

BPR Kerta Raharja sekarang mendukung petugas pinjaman untuk mentransfer pengetahuan mereka kepada kolega mereka sehingga mereka juga dapat memberikan konseling bisnis di kantor cabang lainnya. BPR Kerta Raharja berencana untuk memiliki setidaknya satu petugas pinjaman terlatih di setiap cabang yang dapat memberikan saran pengembangan usaha kepada klien. BPR Kerta Raharja percaya bahwa ini akan meningkatkan loyalitas klien dan membantu bank untuk mempertahankan tingkat gagal bayar pinjaman yang rendah.

Berdasarkan kesaksian dari petugas pinjaman dan kunjungan lapangan oleh tim Proyek, ada beberapa perkembangan positif. Banyak PJK sekarang lebih mampu memahami bisnis klien mereka. Petugas pinjaman melaporkan peningkatan dalam praktik bisnis sebagai hasil dari konseling dan pelatihan. Peningkatan ini termasuk klien mengelola uang tunai mereka lebih baik, memperbaiki prosedur kerja, dan penggunaan berbagai alat pemasaran untuk meningkatkan penjualan.

Peningkatan tabungan harian: Dalam beberapa kasus, klien meningkatkan tabungan harian mereka. Konselor sekarang lebih mampu mengukur kemampuan nasabah mereka untuk membayar cicilan bulanan mereka.

**Kesadaran pasar target yang lebih baik:** Konselor lebih akrab dengan siklus bisnis nasabah mereka dan lebih memahami sifat bisnis mereka. Banyak petugas bagian pinjaman menyatakan bahwa loyalitas dan komitmen nasabah meningkat.



Koperasi Syariah  
**bmt itQan**

BMT Itqan adalah koperasi simpan pinjam berbasis syariah yang didirikan pada 2007. Misinya adalah menjadi koperasi simpan-pinjam terbesar di Jawa Barat. BMT Itqan telah memperkirakan aset sebesar IDR 48 miliar (~ USD 3.428.571) dan lebih dari 12.000 nasabah yang aktif.

BMT Itqan bergabung dengan PROMISE IMPACT untuk mendapat manfaat dari bantuan teknis dan pengetahuan yang diberikan. BMT Itqan selalu berusaha untuk meningkatkan layanan bagi para anggotanya. Setelah penilaian nasabah, BMT Itqan memilih manajemen keuangan dan pemasaran sebagai kebutuhan nasabah mereka yang paling mendesak. 12 petugas pinjaman BMT kemudian bergabung dengan pelatihan untuk pelatih dan pelatihan kursus konselor.

Untuk uji coba, 300 nasabah dipilih untuk berpartisipasi dalam pelatihan kelas dan konseling bisnis, yang disampaikan oleh kader petugas pinjaman BMT Itqan. Meskipun hanya 12 petugas pinjaman yang dilatih, harapannya adalah bahwa mereka akan dapat berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja lainnya. Dalam hal ini, BMT Itqan memberikan pelatihan internal untuk petugas pinjaman lainnya.

Setelah hampir tiga tahun bekerja sama dengan ILO, manajemen BMT Itqan memutuskan untuk menawarkan produk pinjaman bundel sebagai salah satu layanan inti mereka menggunakan sumber daya keuangan mereka. Unit bisnis baru yang didedikasikan untuk menyediakan layanan perusahaan kepada para anggota juga didirikan.

**Interaksi yang lebih besar:** Dari nasabah yang sudah ada, konselor menerima petunjuk tentang calon nasabah baru. Petugas bagian pinjaman merasa bahwa interaksi yang lebih besar membantu mereka meningkatkan pasar mereka. Nasabah menghargai bantuan PJK dalam memotivasi mereka untuk mengembangkan bisnis mereka. Ada juga dukungan dari kepala desa yang menyediakan ruang pertemuan untuk sesi pelatihan.

**Pelatihan yang efektif:** Materi pelatihan bersifat komprehensif dan sesuai untuk pasar. Permainan interaktif yang digunakan selama pelatihan sangat membantu nasabah karena mereka dapat menghubungkannya dengan bisnis mereka. Nasabah menganggap pelatihannya sederhana dan mudah dipahami, serta membantu mereka untuk memperluas wawasan bisnis mereka. Banyak nasabah menerapkan hasil pelatihan langsung kepada bisnis mereka.

Untuk meningkatkan dan berbagi praktik terbaik, Proyek ini menyelenggarakan sesi pelatihan bersama untuk anggota Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (ASBANDA) dan Asosiasi Bank Perkreditan Rakyat / Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (PERBARINDO). 384 lembaga keuangan dari seluruh Indonesia telah dilatih. Mengingat tingginya permintaan dan minat di antara bank-bank, semua kursus pelatihan diberikan berdasarkan pembagian biaya dengan asosiasi terkait.

Selain itu, dalam rangka memenuhi permintaan dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Proyek ini melatih semua mitra pelaksana Ultra Miko (UMi). UMi adalah skema kredit nasional yang melayani usaha mikro yang tidak dapat meminjam dari bank. Skema ini dilaksanakan melalui



koperasi simpan pinjam. Semua manajer senior dan petugas kredit yang bertanggung jawab diharuskan untuk berpartisipasi dalam program pelatihan yang diselenggarakan oleh Proyek. Kemenkeu menanggung biaya untuk pelatihan ini.

## 5.2 DAMPAK DI TINGKAT NASABAH

Untuk menilai dampak di tingkat nasabah, maka dilakukan uji coba kontrol acak (RCT). RCT dianggap sebagai standar emas dalam penelitian. Ini adalah metode ilmiah yang ketat untuk mengukur perubahan yang dapat lebih obyektif dikaitkan dengan intervensi eksternal. Teori perubahan yang mendukung penelitian ini beralasan bahwa perubahan sikap akan mengarah pada peningkatan praktik, yang, pada gilirannya, dapat berdampak positif terhadap kinerja dan pendapatan UMKM. Sebagai bagian dari RCT, survei baseline dan endline dilakukan oleh lembaga penelitian eksternal.

Rata-rata, dua dari tiga nasabah yang diwawancarai adalah perempuan. Mayoritas bisnis yang dilayani oleh Proyek adalah UMK yang umumnya menjual produk mereka langsung di pasar yang dekat dengan tempat tinggal atau tempat kerja mereka. Jenis pinjaman yang paling umum di antara klien adalah pinjaman bisnis / perorangan. Di bawah ini adalah kutipan dari laporan penelitian akhir yang menyoroti hasil yang dipilih.

Kepuasan peserta pada proyek pilot jatuh di angka yang cukup tinggi: sekitar 87% responden menganggap pelatihan bermanfaat, sementara 80% melaporkan hal yang sama untuk sesi konseling. Klien menganggap bantuan teknis yang diberikan oleh PJK sebagai sesuatu bermanfaat. Petugas pinjaman diminta untuk menilai bunga kelompok (pelatihan) atau individu (konseling) pada skala 1 hingga 10: dengan 1 menunjukkan bunga sangat rendah dan 10 menunjukkan bunga sangat tinggi. Skor rata-rata adalah 8 dan 7 untuk pelatihan dan konseling masing-masing.

Ada peningkatan angka yang cukup besar pada nasabah yang setelah mendapatkan intervensi, memasukkan analisis arus kas dalam rencana bisnis mereka. Mengingat pentingnya pembayaran pinjaman dan arus kas untuk bisnis, hasil ini cukup penting dan dapat saling menguntungkan baik nasabah maupun PJK. Ada angka peningkatan pada penggunaan arus kas yang lebih tinggi untuk nasabah yang menerima konseling.

### **Atik Triningsih (Nasabah Bank Jatim)**

Atik Triningsih memulai usahanya memproduksi sepatu dan sandal pada tahun 2015 dengan dukungan dari Pemerintah Kota Surabaya. Dia juga berhasil mendapatkan pinjaman awal sekitar USD 1.000 dari Bank Jatim. Ibu Atik adalah salah satu klien yang dipilih dalam PROMISE IMPACT untuk menerima konseling bisnis.

Ibu Atik merasa bahwa setelah konseling dia sekarang lebih mandiri sebagai wirausaha. Dia telah mengembangkan desain produk tambahan untuk memperluas jangkauan pasar perusahaannya.

Karena peningkatan pesanan, sekarang lebih mudah bagi Ibu Atik untuk mengambil pinjaman baru untuk membeli bahan baku dan mendapatkan kebutuhan perusahaan lainnya. Baru-baru ini, ia meminjam USD \$ 3.500 dari Bank Jatim. Ibu Atik sekarang mempekerjakan tujuh orang.

Nasabah dari sektor perdagangan memiliki kemungkinan lebih tinggi (5,9 poin prosentase) untuk mengetahui jenis pembayaran mereka (tingkat signifikansi 0,1%). Ada peningkatan prosentase sebesar 15 poin pada nasabah yang bergerak di sektor jasa yang dapat menjawab pertanyaan tentang laba dengan benar. Kedua indikator ini menunjukkan peningkatan yang jelas dalam literasi keuangan. Dengan lebih banyak pengetahuan, orang dapat membuat pilihan keuangan yang lebih baik dan lebih bijaksana. Selain itu, literasi keuangan adalah ukuran utama untuk mempromosikan perlindungan konsumen.

Nasabah yang dilayani oleh satu sub-kelompok PJK memiliki kemungkinan yang lebih tinggi (9,6 poin persentase) untuk mempersiapkan rencana bisnis atau keuangan. Di salah satu PJK, kemungkinan mempersiapkan rencana bisnis bahkan jauh lebih tinggi (18,6 poin persentase). Sejumlah besar nasabah sekarang memasukkan arus kasnya, termasuk nasabah PJK dengan jumlah rata-rata pinjaman yang disalurkan dalam 12 bulan terakhir (4,7 poin persentase), PJK dengan jumlah rata-rata peminjam aktif (5,4 poin persentase), dan nasabah berusia antara 35 dan 50 (6,5 poin persentase). Hasil ini tampaknya menunjukkan bahwa selain pelatihan dan konseling, bisnis yang lebih aktif, dan bisa dibilang lebih berpengalaman, cenderung mendapat manfaat lebih.

Meskipun periode implementasi relatif singkat dan endline dilakukan segera setelah intervensi, ada beberapa perubahan positif dalam pendapatan dan keuntungan nasabah tertentu. Pendapatan nasabah yang dilayani oleh salah satu PJK meningkat sebesar Rupiah Indonesia (IDR) 22,331 juta (USD 1,595). Ada juga kasus peningkatan laba di antara sub-kelompok klien yang berbeda.

Laba yang dihasilkan dalam 30 hari terakhir lebih tinggi, yaitu sebesar IDR 1.667.000 (USD 119) untuk nasabah yang awalnya melaporkan adanya persaingan ketat yang menjadi sebagai penghalang bisnis utama. Lebih lanjut, sub-kelompok yang sama juga mengalami laba yang lebih tinggi di bulan terburuk: kenaikan Rp1,157 juta (USD 82) dan laba lebih tinggi di bulan terbaik: peningkatan Rp2,540 juta (USD 181). Bisa jadi nasabah yang mengenali persaingan, dan seseorang dapat berasumsi melakukan upaya lebih agar tetap terdepan, cenderung mendapat manfaat lebih banyak dari kegiatan pelatihan dan konseling.

Pelatihan dan Konseling juga mengurangi angka pinjaman "default" dan angka pembayaran pinjaman. Nasabah yang berada di tingkat "baseline" melaporkan bahwa bisnis yang mendapatkan pemasukan yang tinggi memperlihatkan sebuah penurunan pada angka pinjaman sebesar 7.2 percentage points. Nasabah yang mempersiapkan perencanaan bisnis pada saat "baseline" menunjukkan angka prosentase poin sebesar 5.3, dilaporkan bahwa mereka tidak terlambat dalam melakukan pembayaran pinjaman.

Nasabah yang terlibat di sektor manufaktur memperlihatkan penurunan sebesar 9 persen pada angka pinjaman. Dibandingkan dengan sektor perdagangan dan pelayanan, pinjaman untuk manufaktur dianggap lebih berisiko. Bukti yang ditampilkan oleh penelitian-penelitian sepertinya menyarankan bahwa dengan menggabungkan bantuan teknis dengan pinjaman dapat membantu PJK untuk meningkatkan jangkauan pasar, diversifikasi portofolio pinjaman, dan mengelola risiko.

### **SOFAN HADI (Nasabah Bank Jatim)**

Sofan Hadi, nasabah dari Bank Jatim, memiliki sebuah usaha jasa catering di Surabaya. Ia sudah menjalankan bisnisnya sejak 2007. Dengan memiliki hasrat dan pengalaman di industri pangan, Pak Sofan ingin membuka usahanya sendiri. Dulu, ia dan istrinya bekerja di sebuah perusahaan catering besar.

Pak Sofan yakin bahwa ia bisa berhasil. Menurut Pak Sofan, orang harus mengambil risiko selama risikonya masih masuk akal. Sebagian besar pelanggan Pak Sofan berasal dari kantor pemerintah daerah di Surabaya dan kota-kota terdekat seperti Gresik dan Sidoarjo. Terkadang Pak Sofan mendapat pesanan dari Bank Jatim.

Pak Sofan terpilih untuk berpartisipasi dalam uji coba layanan terpadu, yang sedang diuji oleh Bank Jatim dalam kemitraan dengan ILO. Pak Sofan bergabung dengan beberapa sesi konseling bisnis yang diselenggarakan oleh petugas kredit Bank Jatim.

Merupakan tantangan bagi Pak Sofan untuk memisahkan bisnis dan keuangan rumah tangga. "Aku hanya melakukan perhitungan di kepalaku. Saya pikir selama saya bisa membeli barang-barang yang saya butuhkan untuk memenuhi pesanan dan saya punya uang yang cukup untuk membayar pengeluaran rumah tangga, saya pikir saya sudah mendapat untung," kata Pak Sofan.

Selama sesi konseling dengan petugas bagian pinjaman, dia mengetahui bahwa sangat penting baginya untuk mencatat setiap transaksi keuangan. Setelah tiga sesi, Pak Sofan telah mengembangkan sistem pembukuan sederhana untuk bisnisnya. Dengan sistem ini, sekarang mudah baginya untuk melacak uangnya dan memperkirakan penghasilan.

Pada Oktober 2019, segera setelah konseling bisnis berakhir, Pak Sofan mengajukan pinjaman dengan jumlah yang jauh lebih besar, yaitu Rp200 juta (USD14.200). Sebelumnya, Pak Sofan tidak pernah meminjam lebih dari Rp150 juta (USD10.700).

Dengan sistem pembukuan yang berlaku, ia dapat menunjukkan kepada petugas bagian pinjaman bahwa omset bulanannya sekitar Rp 100 juta (USD 7.000) dengan margin keuntungan sekitar 20%. Pak Sofan sekarang mempekerjakan 12 pekerja. "Jika ada peningkatan pesanan, saya akan mempekerjakan lebih banyak pekerja untuk membantu saya di dapur", kata Pak Sofan.





# 6 PELAJARAN YANG DIPETIK



### **6.1 *Topik pelatihan dapat tumpang tindih dan dengan demikian diperlukan pendekatan pelatihan holistik***

Pelatihan di dalam kelas difokuskan pada pemasaran dan perencanaan keuangan. Namun, pelatihan sering membahas topik terkait lainnya dalam manajemen bisnis. Berbagai topik manajemen bisnis saling terkait. Misalnya, pelatihan pemasaran tidak dapat diberikan secara terpisah tanpa menyentuh kualitas produk. Demikian pula, perencanaan keuangan tidak dapat sepenuhnya terlepas dari perencanaan bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, sementara ada lebih banyak penekanan pada beberapa topik, pelatihan usaha paling baik menggunakan pendekatan holistik. Pengiriman dan umpan balik dari nasabah menegaskan bahwa pendekatan ini lebih bermanfaat. Ini adalah pelajaran yang dapat dipertimbangkan untuk pelatihan pengembangan perusahaan di masa depan atau konseling untuk UKM.

### **6.2 *Digitalisasi bagian dari konten pelatihan dan konseling***

Teknologi dapat digunakan untuk meminimalkan biaya dan beban / kunjungan petugas kredit. Mengingat penyebaran geografis nasabah dan sifat padat karya dalam memberikan pelatihan dan konseling, beberapa konten pelatihan dapat dibuat digital dan dikirim ke nasabah melalui smartphone mereka. Bagian penting dari konseling bersifat motivasional termasuk dorongan, pengingat, dll. Yang dapat menjadi sarana untuk mendukung perubahan perilaku. Elemen-elemen ini dapat dibuat digital dan tidak perlu membutuhkan pertemuan petugas pinjaman dan nasabah. Namun, mengingat jenis bisnis yang dilayani, penting untuk menyadari bahwa pelatihan penuh atau kursus konseling tidak dapat disampaikan secara daring (online). Setidaknya untuk saat ini menjadi model yang menggabungkan konten daring (online) bersama melalui interaksi tatap muka dengan nasabah cenderung lebih efektif.

### **6.3 *Mengubah proses bisnis selama uji coba?***

Salah satu pelajaran utama dari para pilot adalah bahwa pelatihan untuk petugas pinjaman harus dimodifikasi sehingga membantu membentuk pola pikir melihat dukungan penasihat kepada nasabah sebagai salah satu fungsi inti dari petugas pinjaman. Melakukan pelatihan dan konseling membantu petugas bagian pinjaman untuk lebih memahami mekanisme dalam bisnis dan mengidentifikasi kendala yang mempengaruhi kinerja. Idealnya, pekerjaan tambahan yang harus dikelola petugas pinjaman harus ditulis dalam uraian tugas dengan persetujuan lengkap dari manajemen senior. Namun, mengubah proses bisnis atau prosedur operasi standar tidak layak dalam fase uji coba. Hal ini dapat dilakukan setelah lembaga keuangan setuju untuk mengadopsi bundling sebagai bagian dari rencana bisnis mereka.

### **6.4 *Menggunakan pengetahuan petugas kredit untuk mengejar pertumbuhan portofolio***

Isi pelatihan untuk petugas bagian pinjaman harus mengintegrasikan topik yang berhubungan dengan "fungsi inti" petugas bagian pinjaman. Selama implementasi pilot, salah satu kekhawatiran manajemen PJK adalah bahwa menyediakan layanan paket dapat menghambat petugas pinjaman dan dengan demikian memotong waktu mereka untuk mencari pelanggan

baru. Layanan yang dibundel dan pertumbuhan portofolio bukanlah tujuan yang sifatnya eksklusif. Memberikan layanan non-keuangan tambahan biasanya memberikan hasil dalam jangka panjang. Pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh petugas kredit bisa menjadi investasi untuk masa depan. Bahkan petugas pinjaman jangka pendek dapat menggunakan pengetahuan dan pengalaman ini dalam menilai aplikasi pinjaman dan memantau pembayaran kembali peminjam.

### **6.5 Kompleksitas bekerja dengan berbagai lembaga keuangan**

PROMISE IMPACT bekerja dengan 13 independen PJK dan sangat berbeda satu sama lain. Intervensi yang dilaksanakan ke-13 PJK ini sangat bervariasi. Sementara beberapa PJK tidak dapat memenuhi target minimum pelatihan dan konseling, yang lain sangat termotivasi sehingga beberapa spillover ke kelompok kontrol mungkin telah terjadi. Keduanya dapat membuatnya sedikit menantang untuk memperkirakan hasil yang terjadi. Sedangkan pemilihan acak dari lembaga mitra tidak layak, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami karakteristik kelembagaan pilot yang sukses. Karakteristik ini ketika dikombinasikan dengan pelatihan dan konseling tampaknya menghasilkan perubahan yang lebih positif.

### **6.6 Kebutuhan pelatihan nasabah dan apa yang mereka nilai paling sulit untuk diidentifikasi**

Survei untuk mencari kebutuhan nasabah tidak selalu mengungkapkan prioritas nyata atau nilai yang sebenarnya. Survei cadangan mungkin untuk dilakukan, di mana nasabah diminta kesediaannya untuk membayar penuh atau sebagian untuk mengikuti pelatihan / konseling. Tetapi sekali lagi tanpa menjalaninya, nasabah dapat menunjukkan kesediaan mereka untuk membayar selama survey, namun dalam praktiknya, mereka mungkin tidak ingin membayar atau hanya bersedia membayar sebagian dari biaya yang ditagihkan.

Dalam jangka panjang, PJK dapat mempertimbangkan untuk merevisi tingkat suku bunga atau mekanisme bagi hasil untuk menambah biaya pelatihan / konseling. Hal ini dapat menutupi sebagian dari biaya dan jika diperlukan sisanya dapat dihitung sebagai pengeluaran atau diambil dari anggaran tanggung jawab sosial perusahaan yang dimiliki banyak PJK.

### **6.7 Pengacakan dapat mempersulit pengiriman layanan dan dengan demikian mempengaruhi penjangkauan**

Pelajaran lain yang dipetik adalah bahwa uji coba dengan beberapa FSP dengan sampel klien yang besar bisa sangat menantang. Karena hasil uji coba harus diukur secara ilmiah dengan menggunakan RCT, hal itu membatasi PJK. Menugaskan klien yang tersebar secara geografis secara acak berarti bahwa petugas pinjaman harus bekerja di lokasi yang tersebar, yang tidak hanya menghabiskan lebih banyak waktu, tetapi juga meningkatkan biaya.

Pengujian skala relatif besar melalui kelompok PJK yang beragam membutuhkan champion dalam PJK. Pada awal uji coba, setiap PJK diminta untuk mencalonkan seorang manajer proyek. Sementara sebagian besar manajer proyek tetap berkomitmen, yang lain mampu meyakinkan manajemen senior dan dengan demikian mampu mengelola beban kerja petugas pinjaman secara lebih efektif.



### **6.8 Berikan lebih banyak waktu sebelum mengukur dampak; perubahan bersifat bertahap dan non-linear**

Akan lebih baik untuk melakukan survei akhir setidaknya enam bulan setelah intervensi percontohan. Biasanya, lebih banyak waktu diperlukan untuk melihat perubahan dalam praktik dan kinerja bisnis, terutama ketika intervensi disalurkan melalui beberapa PJK di lokasi geografis yang berbeda.

Banyak usaha kecil yang ditargetkan dalam uji coba ini telah berjalan selama lebih dari 10 tahun. Meskipun mereka telah meminjam dari sumber komersial, pemilik bisnis ini adalah pengusaha berpengalaman. Secara teoritis, bisnis-bisnis muda tumbuh lebih cepat dan kemudian secara bertahap ketika mereka matang. Penting untuk melihat dampak nasabah dalam konteks itu.

Pada beberapa indikator, bukti menunjukkan peningkatan, dan besarnya perubahan itu ternyata masuk akal. Setelah berpartisipasi dalam pelatihan atau pembinaan, nasabah secara bertahap mulai menerapkan pengetahuan yang mengarah pada peningkatan praktik. Namun, dalam dunia bisnis yang sebenarnya, prosesnya tidak linear dan sulit untuk melihat hubungan sebab akibatnya. Butuh waktu bagi bisnis untuk beradaptasi dan bertindak, dan ada banyak faktor eksternal yang juga dapat mempengaruhi hasil.

### **6.9 Teori perubahan dan rantai hasil tidak selalu mengikuti kerugian**

RCT dapat meminimalkan faktor yang berkontribusi di dalamnya, tetapi tidak mungkin untuk menghilangkan semua efek ini. Metodologi ini memberikan dasar ilmiah yang kuat untuk menghubungkan perubahan dengan intervensi dan dengan demikian atribusi dapat lebih diverifikasi secara objektif. "Teori perubahan" yang mendukung penelitian ini mengasumsikan bahwa peningkatan pengetahuan akan berkontribusi pada praktik yang lebih baik yang kemudian akan bermanifestasi dalam bentuk peningkatan kinerja bisnis.

Kuesioner yang cukup komprehensif digunakan untuk mengumpulkan data tentang berbagai indikator di tiga dimensi yaitu. pengetahuan, praktik, dan kinerja. Namun, hasil menunjukkan bahwa bahkan dengan alat yang sangat canggih, tidak mudah untuk menangkap rantai hasil. Seringkali klien yang menunjukkan peningkatan kinerja bisnis vis-à-vis pertumbuhan tidak selalu menunjukkan perubahan positif dalam pengetahuan atau praktik.

### **6.10 Bagaimana membuat saran kebijakan menjadi efektif?**

Saran kebijakan harus didasarkan pada pengalaman yang diakumulasikan melalui keterlibatan para pemain industri, alih-alih hanya sekedar menariknya dari penelitian akademis. Salah satu kekuatan proyek ini adalah bahwa ada penelitian analitis yang tertanam dalam bantuan teknis yang diberikan kepada PJK, pembuat peraturan, dan pemangku kepentingan lainnya. Para pemangku kepentingan, termasuk para pembuat-kebijakan dan peraturan bisa menyampaikan bahwa apa yang ditawarkan proyek ini diambil dari pengalaman nyata yang terjadi di lapangan, bersamaan dengan kerja-kerja penelitian yang dibawa di bawah proyek ini. Sebagai hasilnya, proyek ini banyak menerima permintaan dari pemangku kepentingan, untuk memberikan dukungan teknis dan kebijakan.



PD. BPR  
**BANK JOMBANG**



PUSKOP BUEKA AS SAKINAH



KOPERASI BAYTUL IKHTIAR





## PROMISE IMPACT

*Decent jobs through financial inclusion*

*Promoting Micro and Small Enterprises through Entrepreneur's Access to Financial Services (PROMISE IMPACT) project was developed in partnership between the Government of Indonesia, the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO), and the International Labour Organization (ILO). The project supports financial service providers to operationalize development mission into specific metrics, craft strategies, and design services to help small businesses achieve greater productivity, growth, and jobs*