

Model Bisnis

Bank Perkreditan Rakyat

(Referensi Mengelola BPR)



BANK INDONESIA

Model Bisnis

Bank Perkreditan Rakyat

(Referensi Mengelola BPR)



Direktorat Kredit, BPR dan UMKM
Bank Indonesia

Halaman ini sengaja dikosongkan.

Kata Pengantar



Dalam kerangka pengawasan dan pembinaan terhadap Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Bank Indonesia memiliki tugas untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan usaha BPR. Berbagai kebijakan guna mewujudkan stabilitas dan keberlanjutan usaha BPR telah digulirkan.

Penerbitan Buku Model Bisnis BPR ini merupakan bagian dari kebijakan Bank Indonesia untuk mendorong pendirian BPR yang sehat, berkesinambungan dan berperan dalam perekonomian lokal. Selain itu, buku Model Bisnis BPR diharapkan menjadi acuan bagi calon investor yang berminat untuk mendirikan BPR baru, sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan bagi BPR yang sudah beroperasi. Bagi masyarakat termasuk nasabah BPR, Buku Model Bisnis memberikan gambaran tentang proses bisnis BPR, sehingga diharapkan bisa lebih mengenal terhadap BPR.

Secara substansi, buku Model Bisnis BPR mengulas mengenai aspek-aspek penting yang harus diperhatikan dalam pendirian BPR dan pengelolaan bisnis BPR secara sehat, produktif, efisien dan berkelanjutan. Dengan kelebihan dan kekurangannya, buku ini diharapkan bermanfaat dan memberikan nuansa positif dalam pengelolaan industri BPR.

Jakarta, Desember 2011
Bank Indonesia

ttd.

Darmin Nasution
Gubernur

Halaman ini sengaja dikosongkan.

PENDAHULUAN

Meskipun BPR sudah hadir sejak lama, namun belum ada – informasi praktis yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memulai dan mengelola bisnis BPR. Karena belum tersedia informasi tersebut, maka BI melakukan kajian terhadap kinerja industri BPR selama 5 (lima) tahun terakhir. Banyak BPR yang sukses dan berkembang dengan baik, namun tidak sedikit yang terpuruk karena diterpa masalah. Bahkan ada segelintir dari mereka yang tumbang dan tidak dapat diselamatkan sehingga Bank Indonesia dengan berat hati mencabut izin usahanya.

Dari hasil pengamatan mendalam terhadap data individual BPR, kemudian terpilih BPR-BPR yang memiliki kinerja lebih baik dibanding BPR lainnya dan bisnisnya meningkat secara signifikan. Kriteria yang digunakan dalam penilaian tersebut yakni:

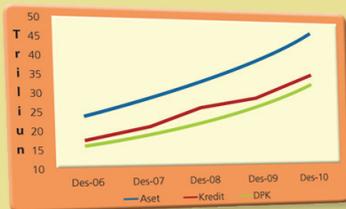
Kinerja 5 Tahun Terakhir	Kriteria
1) Predikat Tingkat Kesehatan	S
2) Faktor Manajemen	Minimal CS
3) NPL (gross)	$\leq 5\%$
4) CAR	$\geq 12\%$
5) LDR	$81\% < \text{LDR} < 94,74\%$
6) BOPO	$\leq 88,5\%$
7) Pertumbuhan Kredit	$\geq 10\%$
8) Pertumbuhan DPK	$\geq 5\%$

Selanjutnya terhadap BPR yang terpilih digali simpul-simpul kisah sukses dalam mengelola BPR. Rangkuman simpul-simpul tersebut kemudian diurai sebagai aspek-aspek keberhasilan usaha BPR. Aspek-aspek itulah yang disajikan dalam buku ini sebagai acuan bagi pendirian BPR baru maupun pengelolaan BPR yang sudah eksis.

Mengenal Bank Perkreditan Rakyat

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) itu bank seperti lazimnya bank umum, namun memiliki kekhususan yakni melayani keperluan masyarakat di wilayah pedesaan dan usaha mikro kecil (UMK) dalam bentuk simpanan (tabungan dan deposito) dan kredit. BPR tidak dapat menerbitkan cek dan bilyet giro seperti bank umum. Wilayah operasional BPR pun terbatas hanya dalam lingkup satu propinsi.

Meski fokus bisnis BPR melayani UMK yang umumnya berada di pedesaan, namun kalau melihat data laju pertumbuhan kinerja BPR secara keseluruhan, masih oke. Tengoklah data berikut ini.



Gambaran positif itu bukan berarti kondisi di industri BPR ini aman sentosa tanpa ada gejolak masalah. Kalau melihat rekam jejak data yang ada di Bank Indonesia, ada juga sejumlah BPR yang bermasalah.

Lho, kok bisa begitu? Umumnya permasalahan tersebut disebabkan karena salah kelola dan penyimpangan operasional. Salah kelola, misalnya,

keliru membuat analisa kredit pada sektor usaha yang sudah jenuh yang bermuara pada kredit macet. Sedangkan contoh penyimpangan berupa campur tangan pemilik BPR dalam pengelolaan bank untuk kepentingan pemilik dan kroninya. Tidak sedikit BPR bermasalah tersebut yang tidak dapat disehatkan sehingga pada akhirnya bermuara pada pencabutan izin usaha BPR (terlikuidasi).

Bercermin dari pengalaman tersebut, Bank Indonesia melakukan pengamatan terhadap kondisi BPR dan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan BPR. Dari hasil kajian tersebut diperoleh aspek-aspek yang mendukung keberhasilan beberapa BPR yang terbukti mampu berkembang baik dan berkontribusi terhadap masyarakat sekitar, serta memiliki kinerja secara sehat sejak awal pendiriannya.



MASYARAKAT



BPR



UMK

DEPOSITO
TABUNGAN

KREDIT

Aspek-Aspek Yang Bikin Bisnis BPR Sukses

Aspek-aspek penting apa saja yang bikin sebuah BPR sukses? Dari kajian tadi aspek-aspek tersebut mencakup: kepemilikan, lokasi dan wilayah operasional, permodalan, manajemen dan Sumber Daya Manusia (SDM), strategi bisnis, serta hubungan BPR dengan masyarakat sekitar dimana BPR itu berada.



A. PEMILIK

- Idealnya, pemilik BPR memang berasal dari daerah di mana bank itu akan didirikan. Kenapa begitu? Harapannya, putra daerah tadi punya panggilan yang kuat untuk membangun dan mengembangkan potensi ekonomi di daerahnya.
- Selain itu, pemilik BPR diharapkan punya pemahaman memadai akan seluk-beluk bisnis bank sebagai lembaga intermediasi. Akan semakin bagus lagi apabila pemilik BPR memiliki kepekaan tajam dalam melihat potensi usaha di wilayahnya, serta paham betul akan karakteristik dan kebiasaan masyarakat yang bakal menjadi nasabahnya.
- Pemilik BPR juga diharapkan punya kemampuan dan komitmen dalam memasok modal manakala bank membutuhkan tambahan dana segar seiring dengan pertumbuhan usaha bank tersebut nantinya.
- Yang tak kalah penting, kesungguhan pemilik BPR dalam mendorong pengelolaan bank secara sehat untuk mendapat keuntungan yang wajar guna menjamin kelangsungan hidup BPR sejalan dengan perkembangan usaha masyarakat sekitarnya.



B. PERMODALAN

Modal bagi industri BPR ibarat darah dalam tubuh. Kalau sampai tubuh kekurangan darah akan lunglai, begitu pula bank akan terganggu usahanya kalau sampai seret pasokan modal. Jadi, modal itu mesti disiapkan dalam jumlah yang pas untuk menunjang usaha seperti penyaluran kredit dan menutup biaya operasional. Biaya operasional itu umumnya terdiri dari gaji SDM, sewa gedung kantor, biaya promosi, pembelian alat inventaris termasuk teknologi informasi.

Untuk menjaga kelangsungan usaha BPR dibutuhkan ketersediaan pasokan modal. Disinilah, pemilik BPR harus punya komitmen dan kemampuan dalam memasok tambahan dana segar yang diperlukan.

Pengeluaran yang perlu dipertimbangkan pada awal pendirian BPR:

Kredit (target pasar)	: Rp xxx
Gaji SDM (\geq UMR)	: Rp xxx
Sewa gedung kantor	: Rp xxx
Sewa kendaraan operasional	: Rp xxx
Inventaris	: Rp xxx
Komputer (TI)	: Rp xxx
Biaya promosi	: Rp xxx
Biaya operasional lainnya	: Rp xxx
JUMLAH	: Rp xxx

Jumlah modal disetor pada awal pendirian harus dapat menutup jumlah pengeluaran dan tersedia dana yang cukup untuk likuiditas BPR.

Dalam perjalanan usaha BPR, tambahan modal dibutuhkan untuk mempertahankan kelangsungan operasional BPR.

C. LOKASI DAN WILAYAH OPERASIONAL

Kalau mau mendirikan BPR, pertimbangkanlah faktor lokasi. Sedapat mungkin pilihan lokasi telah mempertimbangkan potensi ekonomi dan belum banyak bank di lokasi itu. Usahakan pula lokasi BPR mudah dijangkau masyarakat kecil terutama di pedesaan dan UMK yang menjadi nasabahnya.

Sebagai bank yang beroperasi dan mendapat sumber pendanaan dari warga desa, BPR pun diharapkan mengucurkan dana dalam wujud kredit bagi masyarakat desa dimana BPR itu berada.



Idealnya, perluasan wilayah usaha BPR itu merupakan kebutuhan, sejalan dengan meningkatnya permintaan masyarakat terhadap layanan BPR. Perluasan cakupan wilayah usaha dan jaringan kantor BPR tadi dapat membesar dari semula dilingkup kecamatan berkembang ke tingkat kabupaten dan seterusnya hingga merambah ke satu propinsi. Perluasan wilayah usaha ini mengadopsi pola "rembesan air" yang melebar ke sekelilingnya.



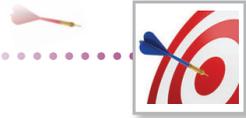
Sebagai bank yang utamanya beroperasi di wilayah pedesaan, mestinya sebagian besar sumber dana yang diperolehnya digelontorkan dalam wujud kredit kepada masyarakat sekitarnya.



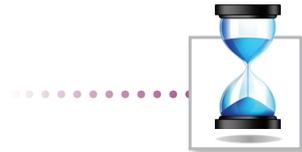
D. STRATEGI BISNIS

Agar bisnis BPR terus tumbuh dan berkembang), manajemen BPR mesti punya Strategi Bisnis yang jitu, seperti :

● Tetap fokus pembiayaan BPR hanya kepada usaha produktif skala mikro dan kecil yang sudah dikenal tabiat & karakteristiknya, begitu pula usahakan agar tingkat suku bunga kredit pun kompetitif dan terjangkau.



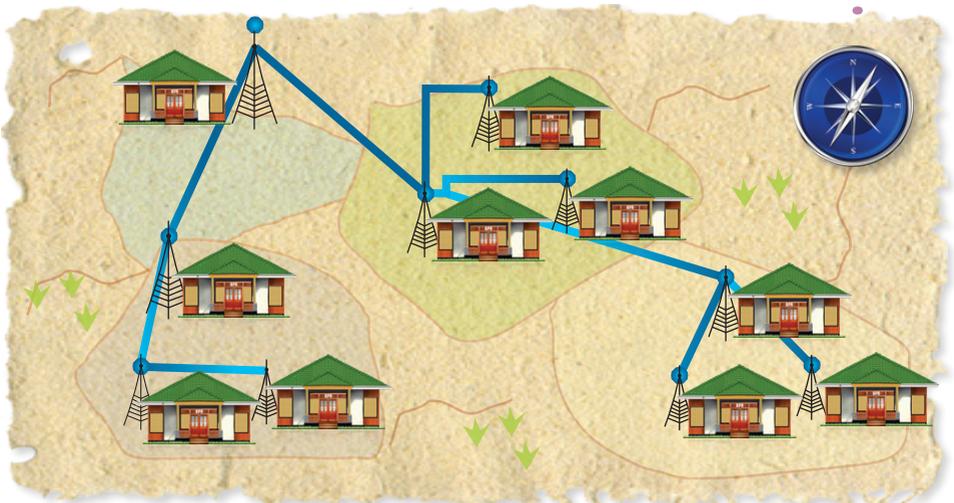
● Sedapat mungkin melayani kemauan UMK. Mereka umumnya tidak mau dibikin ribet dalam urusan persyaratan dan prosedur bank, sedapat mungkin buatlah syarat yang sederhana, cepat dan ringkas. Selain itu amatlah penting membangun komunikasi dan silaturahmi dengan nasabah untuk memantau perkembangan usaha mereka.



● Meski berpredikat sebagai “banknya wong cilik”, BPR tetap butuh dukungan Teknologi Informasi (TI) dalam operasionalnya agar mampu meningkatkan kualitas layanan yang jauh lebih cepat dan efisien.



● Kalau mau menambah kantor cabang atau kas, pertimbangkanlah rencana itu dilakukan karena jumlah nasabah yang terus melonjak dan membutuhkan keamanan, menjaga kedekatan dan kemudahan dalam bertransaksi.



E. MANAJEMEN DAN KEBIJAKAN SDM

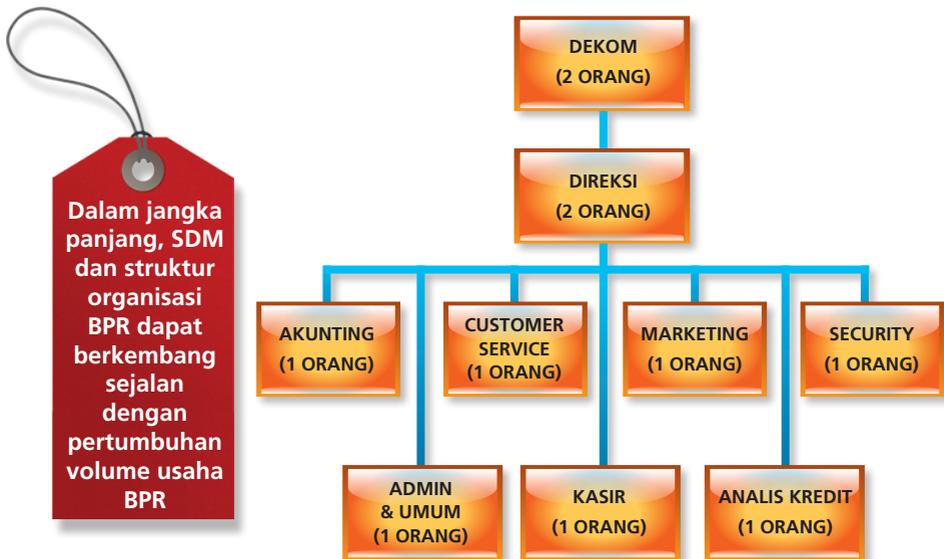
1. MANAJEMEN

Faktor SDM menjadi kunci sukses perjalanan hidup sebuah BPR. Untuk itulah, sebaiknya BPR dikelola oleh SDM yang mumpuni dengan kriteria seperti berikut ini :

- Punya integritas, profesional dan dapat dipercaya pemilik BPR serta masyarakat.
- Figur tersebut harus punya pengetahuan dan pemahaman yang mendalam terhadap potensi usaha di wilayah yang menjadi garapan BPR. Selain itu, mesti mengenal betul ciri khas dan kebiasaan masyarakat di wilayah yang dilayaninya.

2. KEBIJAKAN SDM

- Sebaiknya, calon pegawai yang akan direkrut berasal dari daerah di mana BPR itu berada. Mengapa? Sebab, mereka inilah yang paham betul akan kebiasaan, budaya, karakteristik masyarakat setempat hingga potensi wilayahnya, dan lagi akan lebih mudah untuk memantau perilaku pegawai tersebut.
- Seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dan ketrampilan apa yang harus dimiliki agar operasional BPR berjalan dengan baik, dapat ditengok dalam struktur organisasi berikut:



Dalam jangka panjang, SDM dan struktur organisasi BPR dapat berkembang sejalan dengan pertumbuhan volume usaha BPR

Agar SDM yang berkualitas di BPR tidak pada hijrah ke tempat lain, gampang kok reseponya. Berilah gaji dan fasilitas kepada pengurus dan karyawan yang memadai agar mereka bisa hidup layak (idealnya, di atas UMR setempat). Berikan pula fasilitas yang bikin nyaman pengurus dan karyawan seperti jaminan kesehatan, pemberian tunjangan hari raya (THR), program pensiun dan pemberian penghargaan berupa bonus atau insentif. Buatlah batasan gaji tertinggi dan terendah agar tidak terjadi jurang penghasilan yang terlalu lebar, ancar-ancarnya, gaji tertinggi di BPR tidak lebih dari 10 (sepuluh) kali gaji pegawai terendah.

Selain gaji dan fasilitas yang memadai, jenjang karir yang jelas dan transparan menjadi faktor daya tarik bagi karyawan. Apalagi bila pemilik BPR pun terus mendorong pegawainya untuk meningkatkan kompetensi dan integritas melalui berbagai program kegiatan seperti:

- Pelatihan secara berkala untuk membangun ketrampilan teknis agar terus meningkat disertai dengan program pengembangan diri secara terus menerus untuk memperkuat integritas karyawan.
- Komunikasi terbuka antara pemilik, manajemen dan karyawan untuk membangun nilai-nilai kebersamaan dan kekeluargaan.

Nah, kalau itu semua berjalan, akan terbangun rasa nyaman dan loyalitas karyawan.



F. HUBUNGAN DENGAN MASYARAKAT SETEMPAT

Meski BPR berorientasi bisnis, namun harus tetap membaur dan menjadi bagian dari masyarakat setempat. Hal ini penting dalam membangun relasi dan ikatan batin melalui keterlibatan BPR dalam kegiatan sosial kemasyarakatan di lingkungan sekitar, misalnya, hari raya keagamaan, perayaan hari besar dan hajatan nasabah.



PENGAWASAN BPR

Bank Indonesia melakukan pengawasan terhadap sepaik-terjang BPR agar berkembang secara sehat, efisien dan dipercaya masyarakat. BPR yang demikian diharapkan mampu memainkan peran dan fungsi intermediasi sehingga ikut mendorong pertumbuhan ekonomi lokal terutama di wilayah pedesaan.



Banyak aspek yang dicermati Bank Indonesia agar kesehatan BPR tetap terjaga. Aspek-aspek tersebut meliputi permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, rentabilitas dan likuiditas.



Dari hasil pengawasan akan diketahui tingkat kesehatan BPR yang dapat dikelompokkan dalam empat kategori: SEHAT, CUKUP SEHAT, KURANG SEHAT DAN TIDAK SEHAT.

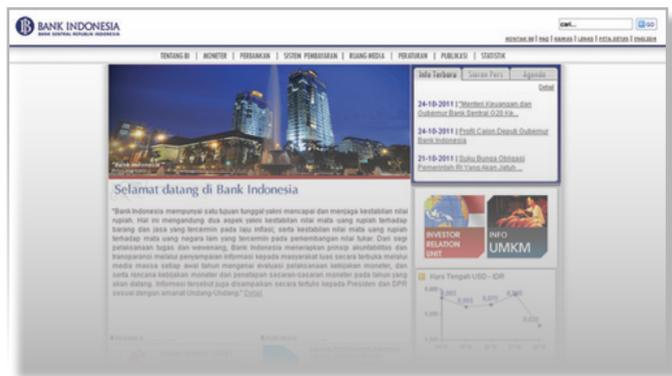


Penting bagi pemilik dan manajemen BPR untuk menjaga tingkat kesehatan banknya agar selalu mendapat kepercayaan masyarakat. Mau tahu kategori BPR yang sehat itu seperti apa, tengok paparan berikut ini:

Aspek Pengawasan	Indikator	Nilai
Permodalan	CAR	> 8%
Kualitas Aktiva Produktif	NPL	< 5%
Manajemen	Tata Kelola (Governance)	baik
Rentabilitas	- ROA	> 1,3%
	- BOPO	< 93,5%
Likuiditas	- Cash Ratio	> 4%
	- LDR	80% - 95%

PROSEDUR MENDIRIKAN BPR

Ingin mendirikan BPR? Ikuti prosedurnya. Calon investor bisa datang dan konsultasi di Kantor Bank Indonesia (KBI) di berbagai daerah atau ke Kantor Pusat di Jakarta. Informasi tentang prosedur dan syarat tersebut termuat dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) yang mengatur tentang BPR yang bisa diakses dan diunduh di <http://www.bi.go.id>).



Hal apa saja yang diatur dalam ketentuan mendirikan BPR, berikut adalah gambaran umum isi ketentuan itu: syarat calon pemegang saham, calon pengurus, permodalan dan dokumen-dokumen lainnya yang harus diserahkan ke Bank Indonesia.

Proses pengurusan pendirian BPR baik yang dilakukan di KBI dan Kantor Pusat, sama sekali tidaklah dipungut biaya.



PERSIAPAN

SEBELUM PENGAJUAN PENDIRIAN BPR BARU

Setelah melakukan konsultasi dengan Bank Indonesia, bagi yang berminat mendirikan BPR, tips berikut akan membantu:



● Sediakan modal yang cukup untuk mempersiapkan pendirian BPR dan membiayai operasional BPR selanjutnya.



● Buat studi kelayakan seperti lazimnya memasuki sebuah bisnis baru, yang didalamnya tercakup pula pilihan lokasi BPR.



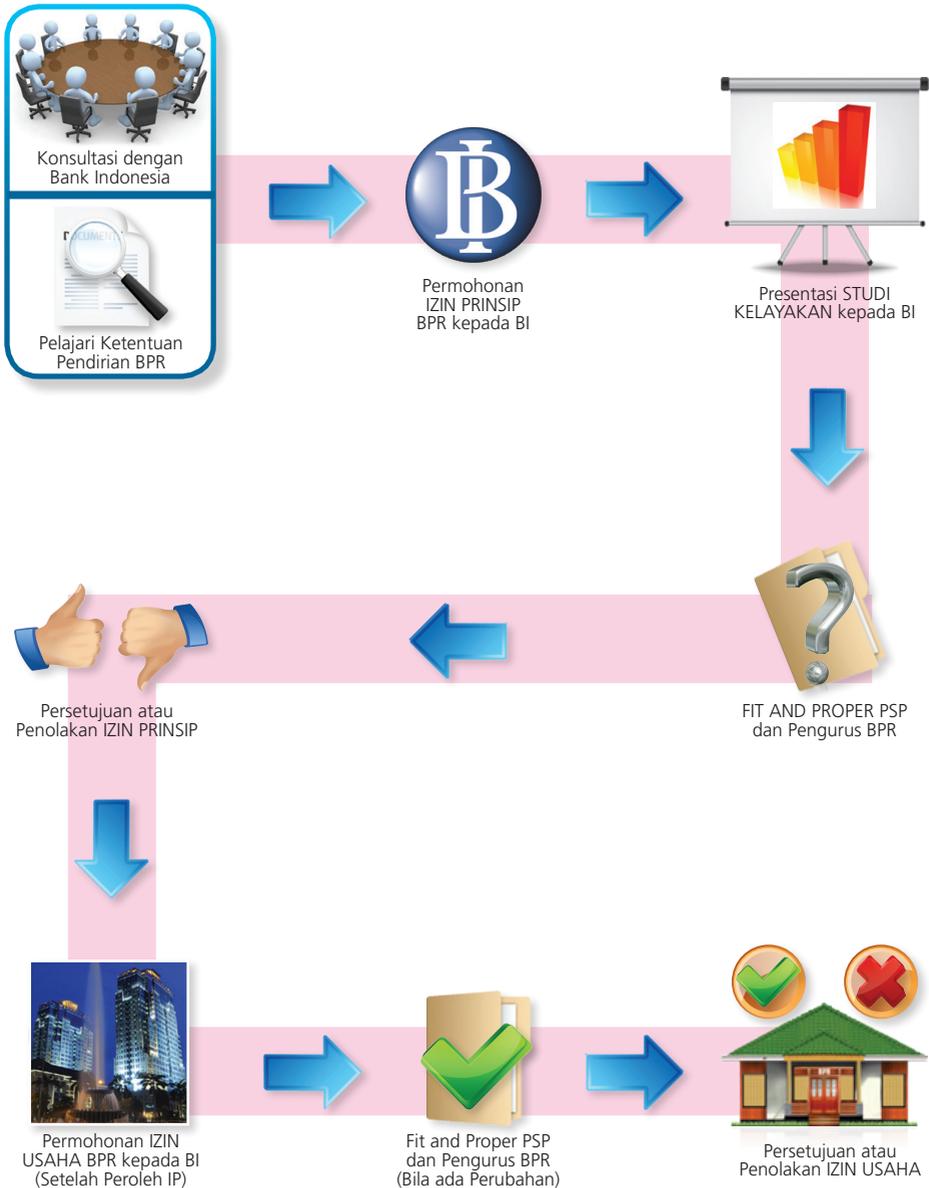
● Identifikasi potensi pasar UMK di wilayah usaha BPR. Selanjutnya, tetapkan target penghimpunan dan penyaluran dana serta segmen nasabah yang akan disasar.



● Pilih dan tentukan calon mitra bisnis dan calon pengurus yang bisa dipercaya dalam mengelola BPR. Keliru memilih mitra akan mengancam kelangsungan hidup BPR. Bagusnya lagi kalau mitra bisnis tadi adalah figur yang memahami potensi masyarakat dimana BPR itu beroperasi. Wah, akan semakin mantap apabila pengelolaan BPR pun ditangani oleh SDM lokal yang punya kompetensi mumpuni.



PROSES PENGAJUAN PENDIRIAN BPR BARU



Halaman ini sengaja dikosongkan.

CATATAN :

CATATAN :

Direktorat Kredit, BPR dan UMKM
Bank Indonesia