

ALTERNATIF MODEL BISNIS PENYALURAN KREDIT UMKM (KUR) UNTUK PENGENDALIAN NPL BANK, SEKALIGUS MENINGKATKAN AKSES KEUANGAN INKLUSIF

Dedy Dewanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul
Jl. Arjuna Utara No. 9 Tol Tomang, Kebon Jeruk Jakarta 11510
dedy.dewanto@esaunggul.ac.id

Abstract

Since year 2005, PBB launched The International Year of Microcredit, which emphasize the importance of sustainable financial access for the poor on productive economic activity to help out of prison of poverty. In line with this, in year 2005 Indonesia launched Year of Microfinance Indonesia, in order to empowerment the poor through UMKMs business activity. In this context, microfinance become central issue for poverty alleviation and empowerment micro and small enterprises. One of the Government's effort in the financial service sector is the people's business credit program (KUR), which involve State Own Government Bank, Private Bank and Local Bank to distribute credit. During 7 (seven) years of people's business program runs, according to data from Coordinating Ministry of Economy, the progress NPL of distributor's banks on period 2013-2014 shows quite high value, even some local banks has NPL above 10%. The increasing NPL's value of distributor banks quite worrying, take into account there is a fiscal risk of the Government, as party responsible for Contribution Guarantee Services (IJP) to Guarantee Company representing 70to 80% of credit plafond. This paper discuss solution for problems in people's business credit program (KUR) mentioned through synergy State Own Government Bank, agent branchless banking, and synergy of private infrastructure facilities.

Keywords: *people's business credit (KUR), NPL, synergy*

Abstrak

Sejak tahun 2005, PBB mencanangkan The International Year of Microcredit, dimana menekankan pentingnya akses keuangan berkelanjutan bagi penduduk miskin pada kegiatan ekonomi produktif untuk membantu mereka keluar dari penjara kemiskinan (prison of poverty). Sejalan dengan hal tersebut, tahun 2005 Indonesia mencanangkan Tahun Keuangan Mikro Indonesia, dalam rangka pemberdayaan masyarakat kecil melalui kegiatan bisnis UMKM. Dalam konteks ini maka *microfinance* menjadi isu sentral pada penanggulangan kemiskinan dan pemberdayaan usaha mikro dan kecil. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dalam sektor jasa keuangan adalah program KUR (Kredit Usaha Rakyat) bagi UMKM, dimana terdapat Bank BUMN, Swasta dan Bank Daerah yang menyalurkan kredit. Selama 7 tahun program KUR (Kredit Usaha Rakyat) berjalan maka menurut data Kemenko Perekonomian perkembangan NPL Bank-Bank Penyalur KUR periode 2013-2014 menunjukkan angka yang cukup tinggi, bahkan beberapa Bank Daerah memiliki NPL diatas 10% (dua digit).Meningkatnya nilai NPL Bank-Bank Penyalur KUR dari waktu ke waktu cukup mengkhawatirkan, mengingat terdapat resiko fiskal Pemerintah, sebagai

penanggung IJP (Iuran Jasa Penjaminan) kepada Perusahaan Penjamin sebesar 70-80% dari plafond kredit. Tulisan ini akan membahas solusi permasalahan program KUR tersebut melalui sinergi BUMN, agen *branchless banking*, sinergi sarana prasarana swasta.

Kata kunci: kredit usaha rakyat (KUR), NPL, sinergi

Pendahuluan

Pada tahun 2005, PPB menca-
nangkan The International Year of
Microcredit, dimana Sekretaris Jendral
PBB Kofi Annan menekankan pentingnya
akses keuangan berkelanjutan bagi
penduduk miskin pada kegiatan ekonomi
produktif untuk membantu mereka keluar
dari penjara kemiskinan (*prison of
poverty*). Sejalan dengan hal tersebut,
Presiden Indonesia saat itu pada tanggal 26
Pebruari 2005 mencanangkan Tahun
Keuangan Mikro Indonesia, dalam rangka
pemberdayaan masyarakat kecil melalui
kegiatan bisnis UMKM. Dalam konteks ini
maka *microfinance* menjadi isu sentral pada
penanggulangan kemiskinan dan pember-
dayaan usaha mikro dan kecil. Salah satu
upaya yang dilakukan oleh Pemerintah
dalam sektor jasa keuangan adalah
terbitnya MOU (*Memorandum of Under-
standing*) tahun 2007 tentang Penjaminan
Kredit/Pembiayaan Kepada Usaha Mikro,
Kecil, Menengah dan Koperasi antara
Pemerintah (dalam hal ini Departemen
Keuangan, Pertanian, Kehutanan, Kelautan
dan Perikanan, Perindustrian, Kementrian
Negara Koperasi dan UKM) dengan pihak
Perusahaan Penjamin BUMN (Jamrindo
dan Askrindo) dan pihak Bank BUMN
sebagai Penyalur Kredit (dalam hal ini
Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI, Bank
BTN, Bank Bukopin, dan Bank Syariah
Mandiri), dimana tujuannya adalah
meningkatkan akses pembiayaan dan
mengembangkan Usaha Mikro, Kecil,
Menengah dan Koperasi dalam rangka
penanggulangan/ pengentasan kemiskinan

dan perluasan kesempatan kerja. Program
terus berlanjut dari tahun ke tahun, dengan
semakin banyaknya Bank-Bank Daerah
yang mengikuti program KUR (Kredit
Usaha Rakyat).

Selama 7 tahun program KUR
(Kredit Usaha Rakyat) berjalan maka
menurut data Kemenko Perekonomian
perkembangan NPL Bank-Bank Penyalur
KUR periode Januari-September 2013
menunjukkan angka yang cukup tinggi
kecuali Bank BNI 4,1%; Bank BRI 2,3%;
Bank Mandiri 4,3%; Bank Bukopin 4,2%;
Bank BNI Syariah 4,2%, sedangkan bank
lainnya memiliki nilai NPL diatas 5%,
bahkan beberapa Bank Daerah memiliki
NPL diatas 10% (dua digit). Sedangkan
berdasarkan data per Juli 2014, NPL Bank-
Bank cenderung naik yaitu Bank Jabar
Banten 18,9% dibanding tahun lalu sebesar
9,6%; Bank BTN 10,2% dibanding tahun
lalu 6,9% (Neraca, 2014). Menurut data
Kemenko Perekonomian per Juli 2014,
total plafond KUR mencapai Rp 146,3
Triliun dengan outstanding Rp 44,5 Triliun.
Jumlah debitur sebanyak 11 juta lebih
dengan rata-rata kredit Rp 12,9 juta per
debitur. Adapun Non Performing Loan
(NPL) tercatat 3,7%. Untuk Bank BRI,
hingga Juli 2014 merupakan penyalur KUR
terbesar dengan total plafond Rp 105,15
Triliun, dengan rincian sektor ritel sebesar
Rp 19,5 Triliun dan sektor mikro sebesar
Rp 89,6 triliun. (Kemenko Perekonomian,
2014).

Meningkatnya nilai NPL Bank-
Bank Penyalur KUR dari waktu ke waktu
cukup mengkhawatirkan, mengingat ter-

dapat resiko fiskal Pemerintah, sebagai penanggung IJP (Iuran Jasa Penjaminan) kepada Perusahaan Penjamin sebesar 70-80% dari plafond kredit. Berdasarkan data Komite KUR Kemenko Perekonomian (www.komite-kur.com) sampai dengan 31 Desember 2013 realisasi penyaluran KUR adalah sebesar Rp 125,3 Triliun dengan outstanding Rp 41,6 Triliun, rata-rata kredit Rp 12,7 juta dengan rata-rata NPL 2,6%. Hal ini berarti bahwa sampai dengan Juli 2014 terjadi peningkatan penyaluran KUR sebesar 16,75% dibanding tahun 2013, sehingga dapat diprediksikan nilai peningkatan bisa mencapai 30% pada akhir tahun 2014. Salah satu penyebab dari NPL Bank yang tinggi adalah kurangnya distribusi jaringan layanan bank untuk menjangkau kota kecil dan pelosok pedesaan. Berkenaan dengan resiko fiskal Pemerintah, maka penting dilakukan suatu terobosan model bisnis KUR yang lebih baik, sehingga diharapkan nilai NPL bisa terkendali dibawah 5%.

Program KUR dimulai pada tahun 2007, nilai plafond kredit yang diberikan maksimum sebesar Rp 500 juta (KUR Ritel) dan sebesar Rp 20 Juta (KUR Ritel) dan prosentase nilai penjaminan adalah sebesar 70% dari kredit yang diberikan. Beberapa permasalahan penyaluran KUR yang diamati penulis dari diskusi dengan nara sumber seperti dari Bank, Perusahaan Penjamin dan interview pegawai Bank selama menjadi Nara Sumber/Konsultan KUR pada Ditjen Perbendaharaan Direktorat SMI Departemen Keuangan pada medio Oktober 2013 sampai dengan awal tahun 2014, adalah sebagai berikut:

1. Sesuai dengan MOU (*Memorandum of Understanding*) tahun 2007 tentang Penjaminan Kredit/Pembiayaan Kepada Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi, pada Pasal 2 butir 3 dinyatakan yang dijamin adalah usaha

produktif yang layak, namun belum *bankable*. Sementara beberapa bank masih menganut aturan Bank Indonesia bahwa hanya debitur yang *bankable* (yang memiliki legalitas usaha dan catatan keuangan) yang dapat diberikan kredit.

2. Pada umumnya calon-calon debitur KUR merupakan nasabah yang belum *bankable* (Arif, 2008), bahkan tidak memiliki *collateral* yang memadai.
3. Bank-Bank Himbara (Himpunan Bank Negara), selain BRI tidak mempunyai infrastruktur kantor cabang dan/atau kantor penjualan yang tersebar luas sampai ke pelosok-pelosok desa.
4. Adanya keluhan dari para pegawai Bank, bahwa mereka dipaksa untuk bisa mendapatkan nasabah debitur KUR dengan target jumlah debitur yang tinggi, padahal tidak sesuai dengan sejarah tipikal bisnis dan tipikal debitur mereka yang umumnya memiliki plafond kredit cukup besar.
5. Timbulnya masalah "*economies of scale*" pada Bank-Bank diluar BRI, dimana effort dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan debitur dengan plafon kredit besar, misalnya Rp 10 Milyar sama dengan effort dan waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan debitur dengan plafond kredit KUR yaitu sebesar rata-rata Rp 12,9 juta.
6. Adanya peraturan Bank Indonesia bahwa setiap Bank harus menyalurkan kredit UMKM minimal sebesar 20% dari total plafond kredit Bank sampai tahun 2018, dengan rincian minimal 5% sampai akhir tahun 2015, minimal 10% dan 15% berturut-turut pada akhir tahun 2016 dan 2017, hingga 20% pada tahun 2018 (Kontan, 20 November 2014). Sehingga mau tidak mau, walaupun belum tentu cocok dengan tipikal bisnis

dan tipikal debitur bank, maka pihak bank harus mentaatinya.

Penulisan ini bertujuan untuk mencari solusi terhadap permasalahan NPL Bank yang tinggi dan permasalahan-permasalahan diatas dengan menggunakan Alternatif Model Bisnis Penyaluran Kredit UMKM (KUR), yang efeknya akan sekaligus meningkatkan akses keuangan dalam rangka sistem keuangan (pembiayaan) yang inklusif.

Hasil dan Pembahasan Perbandingan Kinerja Bank-Bank Penyaluran Kredit KUR

Berdasarkan data yang Komite KUR Kemenko Perekonomian, terlihat bahwa sampai bulan Desember 2013 ini, bank nasional yang menyalurkan KUR sebanyak 7 (tujuh) bank yaitu Bank Nasional Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Bukopin, Bank Syariah Mandiri (BSM) dan Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah). Bank BRI adalah penyalur KUR terbesar dengan total plafond mencapai Rp. 86,9 triliun. Selain sektor ritel BRI juga menyalurkan KUR di sektor mikro yang masing-masing plafondnya sebesar Rp. 17,09 triliun dan Rp. 69,9 triliun, debiturnya 99.804 UMK dan 9.181.917 UMK, rata-rata kredit Rp. 171,3 juta/debitur dan Rp. 7,6 juta/debitur, serta NPL penyaluran masing-masing 2,1% dan 1,4%. *Menduduki peringkat kedua* yaitu Bank Bank Mandiri dengan total plafond sebesar Rp. 14,4 triliun, debiturnya sebanyak 295.498 UMK, dengan rata-rata kredit Rp. 48,9 juta/debitur serta nilai NPL sebesar 3,5%. *Di urutan ketiga* adalah BNI dengan total plafond sebesar Rp. 13,95 triliun, debiturnya sebanyak 198.484 UMK, dengan rata-rata kredit Rp. 70,3 juta/debitur serta nilai NPL sebesar 4,0%. Selanjutnya

berturut-turut yaitu BTN dengan plafond Rp. 4,2 triliun, BSM dengan plafond Rp. 3,6 triliun, Bank Bukopin dengan plafond 1,77 triliun dan BNI Syariah dengan plafond Rp. 226.506 miliar. Secara keseluruhan, nilai *Non Performing Loan* (NPL) penyaluran KUR oleh bank pelaksana ini masih dibawah 5% yaitu sebesar 2,6%. Diharapkan pada periode-periode berikutnya nilai NPL pada bank yang masih di atas 5% bisa turun sehingga penyalurannya lebih tepat sasaran (Lihat Tabel 1).

Sedangkan dari Tabel 2, terlihat bahwa penyaluran KUR oleh BPD sampai bulan Desember 2013 ini telah mencapai Rp. 13,2 triliun dengan jumlah UMKMK sebesar 168.431, rata-rata kredit yang diterima debitur sebesar Rp. 78,6 juta. Bank Jatim dan Bank Jabar Banten merupakan BPD yang menyalurkan KUR terbesar sekitar 3,9 triliun dan 2,9 triliun. Untuk di luar pulau Jawa, Bank Nagari dan Bank Kalbar merupakan Bank Pelaksana terbesar yang menyalurkan KUR masing-masing sebesar Rp. 1,5 triliun dan 368,638 miliar. Sampai bulan Desember 2013 NPL yang terbentuk dari penyaluran KUR oleh BPD adalah sebesar 7,7%, sehingga diperlukan konsolidasi internal untuk memperbaiki tingkat NPL yang tinggi tersebut.

Secara nasional, sampai bulan Desember 2013 dari Tabel 3 terlihat bahwa dari target yang ditetapkan sebesar Rp. 36 triliun KUR sudah mencapai Rp. 40,89 triliun atau 113,6%. Diharapkan penyaluran KUR di tahun 2013 Bank pelaksana dapat mencapai target yang telah ditetapkan dengan NPL masing-masing dibawah 5%. Penambahan Bank Pelaksana diharapkan dapat mendorong percepatan penyaluran KUR kepada UMKMK yang *visible* namun belum *bankable*. Jika kita amati tabel-tabel tersebut, maka terlihat bahwa BRI sebesar 62,80% dari total realisasi penyaluran KUR

nasional, dengan jumlah debitur 92,5% dari total debitur. Dari sisi NPL, BRI memiliki nilai terendah yaitu untuk KUR Ritel 2,1 dan KUR Mikro 1,4.

Selanjutnya berdasarkan data Komite KUR dari Kemenko Perekonomian terlihat bahwa, sampai bulan Juli 2014 ini (lihat Tabel 4), bank nasional yang menyalurkan KUR sebanyak 7 (tujuh) bank yaitu Bank Nasional Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Bukopin, Bank Syariah Mandiri (BSM) dan Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah). Bank BRI adalah penyalur KUR terbesar dengan total plafond mencapai Rp. 105,15 triliun. Selain sektor ritel BRI juga menyalurkan KUR di sektor mikro yang masing-masing plafondnya sebesar Rp. 19,5 triliun dan Rp. 85,6 triliun, debiturnya 111.413 UMK dan 10.536.349 UMK, rata-rata kredit Rp. 175 juta/debitur dan Rp. 8,1 juta/debitur, serta NPL penyaluran masing-masing 3,7% dan 2,2%. *Menduduki peringkat kedua* yaitu Bank Bank Mandiri dengan total plafond sebesar Rp. 15,75 triliun, debiturnya sebanyak 353.873 UMK, dengan rata-rata kredit Rp. 44,5 juta/debitur serta nilai NPL sebesar 4,2%. *Di urutan ketiga* adalah BNI dengan total plafond sebesar Rp. 15,01 triliun, debiturnya sebanyak 214.087 UMK, dengan rata-rata kredit Rp. 70,1 juta/debitur serta nilai NPL sebesar 5,1%. Selanjutnya berturut-turut yaitu BTN dengan plafond Rp. 4,5 triliun, BSM dengan plafond Rp. 3,77 triliun, Bank Bukopin dengan plafond 1,80 triliun dan BNI Syariah dengan plafond Rp. 294.242 miliar. Secara keseluruhan, nilai *Non Performing Loan (NPL)* penyaluran KUR oleh bank pelaksana ini masih dibawah 5% yaitu sebesar 3,7%. Diharapkan pada periode-periode berikutnya nilai NPL pada bank yang masih di atas 5% bisa turun sehingga penyalurannya lebih tepat sasaran.

Dari tabel 5, terlihat bahwa penyaluran KUR oleh BPD sampai bulan Juli 2014 ini telah mencapai Rp. 15,23 triliun dengan jumlah UMKMK sebesar 191.464, rata-rata kredit yang diterima debitur sebesar Rp. 79,6 juta. Bank Jatim dan Bank Jabar Banten merupakan BPD yang menyalurkan KUR terbesar sekitar Rp. 4,38 triliun dan Rp. 3,38 triliun. Untuk di luar pulau Jawa, Bank Nagari dan Bank Kalbar merupakan Bank Pelaksana terbesar yang menyalurkan KUR masing-masing sebesar Rp. 1,89 triliun dan 430.293 miliar. Sampai bulan Juli 2014 NPL yang terbentuk dari penyaluran KUR oleh BPD adalah sebesar 8,9%, sehingga diperlukan konsolidasi internal untuk memperbaiki tingkat NPL yang tinggi tersebut.

Secara nasional, sampai bulan Juli 2014, dari Tabel 6, terlihat bahwa dari target yang ditetapkan sebesar Rp. 37 triliun KUR sudah mencapai Rp. 23,011 triliun atau 62,2%. Diharapkan penyaluran KUR di tahun 2014 Bank pelaksana dapat mencapai target yang telah ditetapkan dengan NPL masing-masing dibawah 5%. Penambahan Bank Pelaksana diharapkan dapat mendorong percepatan penyaluran KUR kepada UMKMK yang *feasible* namun belum *bankable*.

Jika kita amati tabel-tabel diatas, maka terlihat bahwa BRI sebesar 65% dari total realisasi penyaluran KUR nasional, dengan jumlah debitur 92,5% dari total debitur. Dari sisi NPL, BRI memiliki nilai terendah yaitu untuk KUR Ritel 3,7 dan KUR Mikro 2,2. Hal ini menunjukkan bahwa BRI memiliki infrastruktur sarana dan prasarana serta dukungan SDM yang paling banyak dan lengkap dengan dukungan layanan sampai pelosok-pelosok desa nusantara. Berdasarkan interview dengan Soepardi dari Divisi Bisnis Program dan Kemitraan, pada tahun 2013 BRI memiliki sekitar 2000 tenaga AO Kredit di

Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu, serta sejumlah 24.000 orang Mantri yang tersebar di Unit-Unit Layanan BRI.

Kendala-kendala yang Dihadapi oleh Tenaga Analis Kredit di Lapangan

Berdasarkan hasil kajian data-data maupun diskusi serta interview nara sumber dari Bank, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa, masalah-masalah yang dihadapi Tenaga Analis di lapangan antara lain:

1. Banyaknya calon debitur yang belum bankable (Arif, 2008), yaitu tidak memiliki legalitas usaha dan pencatatan keuangan.
2. Karena belum bankable maka timbul kesulitan dalam melakukan analisis feasibilitas, karena harus melakukan pengamatan lapangan yang memerlukan waktu dan tenaga yang cukup.
3. Kesulitan bertambah karena masih banyak calon debitur yang tidak memiliki collateral yang mencukupi.
4. Bank-bank selain BRI merasa kesulitan untuk mencari debitur KUR, karena jumlah tenaga Analis Kredit yang terbatas dan jumlah infrastruktur sarana prasarana kantor yang tidak menjangkau calon debitur yang berada di pelosok-pelosok pedesaan tersebar di seluruh nusantara.

Lewat penulisan penelitian ini, maka akan dicarikan solusi atas permasalahan-permasalahan tersebut diatas.

Perbandingan Pola Penjaminan KUR dengan Negara-Negara lainnya

Skema Penjaminan KUR mengikuti pola yang ada di Jepang dan Korea, yaitu melibatkan tiga pihak terdiri dari Debitur, Bank Penyalur Kredit, dan Perusahaan Penjamin yang diback up Pemerintah. Namun perbedaannya disini adalah

cakupan area pelayanan pada kedua negara relatif terkendali karena ukuran luas negara yang tidak terlalu besar. Di Indonesia permasalahan utama adalah jangkauan distribusi perbankan yang belum bisa sampai ke pelosok-pelosok pedesaan di seluruh nusantara.

Sumbangan UMKM pada PDB dan Penyerapan Tenaga Kerja

Sumbangan UMKM terhadap PDB pada tahun 2005 sebesar 5,97%, hingga tahun 2012 telah mencapai 9,90 %. Sementara jumlah tenaga kerja yang terserap di sektor UMKM pada tahun 2005 sebanyak 83,5 juta orang, meningkat pada tahun 2012 menjadi 107,65 juta orang, dari sekitar jumlah tenaga kerja Indonesia pada medio Februari 2012 sebesar 120,4 juta orang (BPS, 2012). Sehingga peranan UMKM sangat penting terhadap peningkatan PDB dan daya serap tenaga kerja Indonesia.

Perbandingan Sarana Prasarana dan SDM Bank

Sebelum membahas alternatif model bisnis penyaluran KUR, maka ada baiknya kita membandingkan terlebih dahulu beberapa Bank Penyalur KUR dari sisi sarana prasarana dan SDM.

Bank BRI pada tahun 2012 dalam kurun waktu 4 tahun telah membangun 2.000 Kantor Jaringan baik di pedesaan maupun perkotaan (Saeno, 2012). Total kantor yang dimiliki saat itu mencapai 7.738 kantor jaringan yang dihubungkan secara online. Dari jumlah 7.738 kantor jaringan terdiri dari 4.776 kantor unit, kantor layanan Teras BRI (layanan kredit mikro) sebanyak 1.195 gerai, 424 kantor cabang, dan 854 kantor kas. Sedangkan jumlah pegawai adalah sebanyak 86.499 orang. Bila dibandingkan dengan bank lain, maka Bank Mandiri memiliki kantor

layanan mikro sebanyak 697 dari 3 tahun sebelumnya yang hanya memiliki 10 kantor layanan. Kemudian jumlah kantor unit sebanyak 874 kantor dan kantor cabang sebanyak 600 kantor. Total mencapai 1.526 kantor jaringan. Sedangkan jumlah pegawai sampai akhir kwartal III tahun 2011 sebanyak 27.305 orang (Anonim, 2012).

Per akhir Maret 2013, BRI mencatat jaringan kantor mencakup 18 Kantor Wilayah, 446 Kantor Cabang, 545 Kantor Cabang Pembantu, 5.001 Unit BRI, 919 Kantor Kas, 1.804 Teras BRI dan 350 Teras Mobile. Total 9084 kantor jaringan. (Anonim, 2013). Sedangkan untuk Bank BNI maka per akhir tahun 2013, tercatat karyawan sebanyak 26.100 orang, dengan jaringan outlet domestik dan luar negeri sebanyak 1.693 kantor. (BNI, 2014). Bandingkan dengan Bank Jabar Banten, berdasarkan Laporan Tahunan Bank BJB tanggal 31 Desember 2012, tercatat Bank BJB memiliki 56 Kantor Cabang, 228 Kantor Cabang pembantu, 140 Kantor Kas, 101 Payment Point. Sedangkan jumlah karyawan tercatat 4.881 orang (BJB, 2012).

Dari perbandingan diatas terlihat bahwa Bank BRI memiliki kantor jaringan terbanyak yaitu 9084 kantor sampai akhir tahun 2013, dengan jumlah pegawai 86.499 orang pada tahun 2012. Angka-angka ini sejalan dengan kinerja KUR BRI sampai 31 Juli 2014 yaitu sebesar 65% dari total realisasi penyaluran KUR nasional, dengan jumlah debitur 92,5% dari total debitur. Demikian pula dari sisi NPL, BRI memiliki nilai terendah yaitu untuk KUR Ritel 3,7 dan KUR Mikro 2,2.

Alternatif Model Bisnis Penyaluran Kredit UMKM (KUR)

Bank Indonesia dalam waktu dekat akan memberikan iming-iming kenaikan bunga jasa giro atau bunga yang diberikan Bank Indonesia terhadap giro wajib

minimum (GWM) yang disimpan bank di Bank Indonesia. Otoritas berjanji akan menaikkan besaran bunga jasa giro dari posisi saat ini sebesar 2,5% per tahun. (Kontan, 2014). Kenaikan bunga jasa giro harus memenuhi sejumlah syarat. Pertama, bank berhasil memenuhi porsi penyaluran kredit UMKM diatas 5% pada tahun 2015. Kedua, rasio kredit bermasalah atau non performing loan (NPL) UMKM dibawah 5%. Namun menyambut iming-iming ini tidak mudah bagi bank. Untuk itu Bank Penyalur KUR perlu menerapkan Alternatif Model Bisnis Penyaluran KUR dengan melakukan sinergi dengan berbagi pihak.

Sinergi model bisnis penyaluran kredit antara Bank Penyalur KUR dengan institusi Pemerintah dan/atau Swasta didasarkan pada kriteria: memiliki customer base ritel, profil dan kegiatan bisnis yang sejalan dengan sektor keuangan, memiliki jaringan distribusi yang luas tersebar ke seluruh kota dan pelosok pedesaan dan/atau memiliki sistem teknologi informasi yang andal.

Pihak-pihak yang termasuk dalam kategori ini adalah sinergi BUMN yaitu PT. Pos Indonesia (Persero) dan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero), Agen Branchless Banking, dan sinergi swasta yaitu PT. Indomarco Prismatama (Indomaret) dan PT. Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart).

Sinergi BUMN

Sinergi yang pertama, adalah PT. Pos Indonesia. Infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki

3.700 Kantorpos online, serta dilengkapi elektronik mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. (Pos Indonesia, 2014). Demikian pula jumlah pegawai sampai tahun 2013 adalah sebanyak 29.000 orang dan akan ditingkatkan terus jumlahnya seiring dengan inovasi produk dan layanan yang dikembangkan (Sutianto, 2013). Jelas bahwa dari sisi distribusi luas jaringan sampai ke pelosok pedesaan dan profil bisnis yang terdiri dari tiga kategori yaitu Surat & Paket, Jasa keuangan, dan Logistik, tentu ini merupakan pilihan yang tepat untuk mitra penyaluran KUR.

Sinergi yang kedua, adalah PT. Telekomunikasi Indonesia (Pesero) atau disingkat Telkom. Memiliki jumlah pelanggan telpon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon selular 104 juta orang. Memiliki dua anak perusahaan di bidang keuangan melalui anak perusahaan PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel) yaitu Telkomsel Finance BV (TFBV) yang berada di Amsterdam, Belanda. Tujuan pendirian perusahaan adalah untuk peminjaman dan pengumpulan dana, termasuk penerbitan obligasi, surat kesanggupan bayar, dan surat berharga lainnya. Sedangkan satunya lagi adalah PT. Telekomunikasi Selular Finance Limited (TSFL) bergerak di bidang investasi dan keuangan. Satu lagi adalah Mojopia (MetraNet), yang dimiliki melalui anak perusahaan Multimedia Nusantara. (Telkomsel, 2014). Perusahaan ini memiliki layanan e-commerce. Sarana prasarana Telkom yang dapat dipakai adalah Plaza Telkom dan Kantor Layanan (+/- 500 kantor), SME Centre (merupakan sarana untuk bantuan teknologi informasi dan komunikasi UKM, dimana pendirian bertahap melekat pada kantor Plaza Telkom), Dealer Resmi & Gerai Ritel, dan

Warung Telkom (diperkirakan jumlahnya mencapai ratusan ribu).

Selama ini Telkomsel telah melakukan kerjasama dengan berbagai bank untuk mobile banking dan rekening ponsel. Dalam memasarkan produknya, Telkomsel memanfaatkan jalur distribusi berikut ini: (i). Pusat GraPARI; (ii) Outlet layanan Gerai HALO; (iii). Jaringan dealer resmi yang terutama menjual kartu SIM prabayar dan *voucher*; (iv). Gerai bersama dengan Plasa Telkom dan PT Pos Indonesia; dan (v). Gerai lainnya seperti bank. Jelas bahwa Telkom group mempunyai jaringan distribusi bisnis yang menjangkau seluruh kota dan pelosok desa, didukung dengan keahlian dalam bidang informasi dan teknologi, sehingga ini merupakan potensi kemitraan yang baik.

Agen Branchless Banking

Sesuai dengan Peraturan OJK No 19/POJK. 03/2014 tentang Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam rangka Keuangan Inklusif, maka bank mulai menjaring ribuan agen untuk menjadi perpanjangan tangan bank dalam menyuguhkan transaksi perbankan hingga desa terpencil. (Kontan, 2014). Ada dua jenis agen bank yang ditetapkan aturan OJK, yaitu agen berbadan hukum dan agen perorangan. Cakupan transaksi Agen terdiri dari:

- a. Transaksi terkait tabungan, meliputi pembukaan rekening, penyetoran, penarikan tunai, pemindah bukuan, pembayaran tagihan, transfer dana, pengecekan saldo, dan/atau penutupan rekening.
- b. Transaksi terkait kredit atau pembiayaan kepada nasabah mikro, meliputi penerimaan dokumen permohonan, penyaluran pencairan, penagihan atau penerimaan pembayaran angsuran dan/atau pelunasan pokok.

- c. Transaksi terkait tabungan selain tabungan *basic saving account*, meliputi penyetoran dan penarikan tunai, pemindahbukuan, pembayaran, dan/atau transfer dana.

Syarat menjadi Agen Individu *Branchless Banking*, adalah:

- Bertempat tinggal di lokasi tempat penyelenggaraan
- Memiliki kemampuan, reputasi, kredibilitas dan integritas yang baik.
- Memiliki sumber penghasilan utama yang berasal dari kegiatan usaha selama minimal dua tahun
- Belum menjadi agen dari bank penyelenggara yang kegiatan usahanya sejenis
- Lulus proses uji tuntas (*due diligence*) oleh bank penyelenggara

Sinergi Sarana Prasarana Swasta

Pertama: PT. Indomart Prisma-tama (Indomart). Selama ini telah memiliki layanan jasa-jasa keuangan antara lain: a). T-Cash untuk belanja, membayar tagihan dan pengiriman uang. Ini layanan kerjasama dengan Telkomsel dengan menggunakan mobile phone untuk aktifitas keuangan; b). Indomart Card, untuk berbelanja di gerai Indomart dengan diskon khusus dan dapat digunakan untuk membayar berbagai tagihan, tol serta SPBU. Ini merupakan kerjasama dengan Bank Mandiri; c). Rekening ponsel dari CIMB Niaga; c). Pemasangan Mesin ATM; d). Layanan Pengiriman Uang dengan Western Union; e). Payment Point untuk berbagai tagihan, angsuran, atau booking tiket. Hingga awal tahun 2014 Indomart telah memiliki 10.600 gerai, terdiri dari 60% milik sendiri, dan 40% milik masyarakat. Gerai Indomart mudah ditemukan di berbagai kawasan perumahan, perkantoran, niaga, wisata, apartemen, dan fasilitas umum yang terdapat di masing-masing daerah. Memiliki 22 pusat distribusi

yang merupakan sentral pengadaan produk di lebih dari 9.000 gerai, dengan lokasi di Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi, Parung, Bandung, Cirebon, Purwakarta, Semarang, Jogjakarta, Surabaya, Jember, Malang, Lampung, Palembang, Medan, Samarinda, Pontianak, Pekanbaru, Makassar, Denpasar. Selanjutnya memiliki sistem teknologi informasi yang handal serta terintegrasi ke setiap point of sales (POS) kasir di setiap gerainya.(Indomart, 2014). Ini merupakan peluang kerjasama yang baik karena jaringan distribusi gerai yang luas dengan sistem teknologi informasi yang handal.

Kedua: PT. Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart). Selama ini telah memiliki layanan jasa-jasa keuangan antara lain: a). Rekening ponsel dari CIMB Niaga; b). Kartu Aku BNI, sebagai alat pembayaran dan belanja dengan diskon; c). A card Flazz, sebagai alat pembayaran dan belanja dengan diskon. Merupakan kerjasama dengan bank BCA, dan dapat dipakai di seluruh merchant Flazz; d). Payment Point untuk berbagai tagihan, angsuran, atau booking tiket. Saat ini Alfamart telah memiliki 20 kantor cabang, 24 warehouses, 7.000 gerai tersebar secara nasional, dengan didukung oleh sekitar 70.000 pegawai (Alfamart, 2014). Hal ini juga merupakan peluang kerjasama yang baik karena jaringan distribusi gerai yang luas dengan sistem teknologi informasi yang handal.

Bentuk Kerjasama

Bentuk kerjasama antara Bank penyalur KUR dengan mitra sinergi BUMN dan sinergi swasta ini diusulkan sebagai berikut: penggunaan sewa sarana prasarana mitra; penggunaan sewa infrastruktur TI yang dimiliki mitra (bila perlu di upgrade/ditingkatkan); transaksi terkait kredit atau pembiayaan kepada nasabah UMKM, meliputi penerimaan dokumen permohonan, penyaluran pencairan,

penagihan atau penerimaan pembayaran angsuran dan/atau pelunasan pokok dapat dilakukan oleh pegawai mitra setelah ditraining atau SDM Bank Penyalur yang ditempatkan; untuk analisa kredit karena mitra belum memiliki skill, terdapat dua opsi yaitu melakukan training pada pegawai mitra atau melakukan penempatan SDM Bank Penyalur Kredit pada sarana prasarana mitra. Bila dipilih training pegawai mitra untuk analisis kredit, sebaiknya dibatasi pada kredit mikro dulu sambil melihat kinerjanya.

Khusus untuk agen *branchless banking*, tentunya fungsi terkait kredit atau pembiayaan dapat ditingkatkan menjadi Analisis Kredit bagi Bank Penyalur Kredit. Namun karena mereka adalah mitra kerja dengan ukuran individu atau badan usaha yang kecil, maka terkait tanggung jawab dan integritasnya masih perlu waktu diberikan kepercayaan. Apalagi agen bukanlah orang yang mempunyai latar belakang pengalaman kerja bank dan/atau analisis kredit. Akan lebih baik bila ditempatkan perwakilan Analisis Kredit Bank Penyalur KUR pada agen *branchless banking* yang berbadan hukum. Namun disini permasalahannya adalah perlunya infrastruktur IT yang memadai (dimana kemungkinan bank perlu melakukan belanja modal IT) dan supervisi terhadap pegawai Analisis Kredit Bank yang ditempatkan. Sehingga perlu adanya Koordinator Wilayah untuk Analisis Kredit.

Kesimpulan

Dalam kesimpulan ini akan dijelaskan manfaat model bisnis terhadap peningkatan akses keuangan (pembiayaan) dan literasi keuangan (khususnya pembiayaan) yang dirasakan masyarakat dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan.

Pertama, peningkatan distribusi jaringan akses pembiayaan. Dengan melakukan kerjasama sewa sarana prasarana dan/atau infrastruktur IT dengan mitra, maka secara otomatis Bank Penyalur KUR akan menjangkau debitur sampai ke kota-kota kecil dan pelosok-pelosok pedesaan tanpa harus membuka kantor operasional. Sehingga jaringan Bank Penyalur KUR akan dekat dengan calon debitur, sebaliknya calon debitur akan mudah mendapatkan akses kantor pembiayaan dimanapun mereka tinggal.

Kedua, peningkatan distribusi jaringan layanan akan secara otomatis memberikan dampak peningkatan literasi keuangan (khususnya pembiayaan). Calon-calon debitur di kota-kota kecil dan pelosok pedesaan tidak perlu pergi jauh-jauh ke kota lain untuk mendapatkan penjelasan pengetahuan mengenai pembiayaan atau literasi pembiayaan dan literasi keuangan pada umumnya (antara lain pengetahuan dan keyakinan tentang suatu lembaga jasa keuangan serta produk dan jasa, termasuk fitur, manfaat dan risiko, hak dan kewajiban terkait produk dan jasa keuangan). Calon-calon debitur cukup mendatangi kantor-kantor Mitra Bank Penyalur KUR terdekat.

Ketiga, peningkatan jumlah / nilai penyaluran KUR. Peningkatan distribusi jaringan layanan pembiayaan, akan secara otomatis meningkatkan jumlah/nilai penyaluran KUR. Sekarang Bank-Bank Penyalur telah mempunyai akses di daerah tempat tinggal calon-calon debitur di kota-kota kecil dan pelosok pedesaan terpencil, dari yang tidak punya akses sebelumnya. Kantor-kantor Mitra dapat melakukan “jemput bola” terhadap calon-calon debitur di daerah sekitarnya, untuk memenuhi target pembiayaan dari jumlah debitur dan jumlah/nilai pembiayaan.

Keempat, pihak Bank Penyalur KUR tidak perlu menyediakan belanja modal yang tinggi untuk pengadaan kantor operasional dan sistem IT. Bank tidak perlu lagi pusing atau menunggu waktu yang lebih lama untuk tersedianya alokasi anggaran belanja modal sarana prasarana dan sistem IT. Semuanya itu telah disediakan oleh Mitra kerjasama, sehingga akselerasi pencapaian target penyaluran KUR dapat segera direalisasikan.

Kelima, Bank-Bank Penyalur KUR tidak mengalami hambatan “economies of scale”. Bagi bank-bank yang memiliki profil dan postur base customer yang sebagian besar bukan debitur UMKM, melainkan korporasi besar dengan nilai kredit besar, akan mendapatkan solusi. Bank-bank tersebut tidak perlu mengeluh karena waktu dan biaya yang sama yang harus dialokasikan untuk mendapatkan calon debitur UMKM atau Korporasi, dengan nilai income bank yang berbeda. Karena sekarang calon-calon debitur KUR dapat diarahkan penanganannya melalui skema kerjasama dengan kantor-kantor Mitra.

Keenam, kapitalisasi dana pihak ketiga Bank-Bank untuk alokasi KUR akan tersalurkan secara efektif. Bank Indonesia telah menetapkan peraturan bahwa nilai penyaluran kredit UMKM bagi setiap bank harus mencapai 20% dari total kredit secara bertahap sampai tahun 2018. Bagi bank-bank yang tidak memiliki profil base customer ritel yang besar, tentu mengalami hambatan dalam pencapaian. Oleh karenanya dengan skema kerjasama sarana prasarana dan/ atau sistem TI dengan mitra, maka bank-bank tersebut tidak akan mengalami hambatan. Dengan demikian diharapkan nilai total penyaluran KUR nasional akan meningkat tajam.

Ketujuh, persoalan non bankable dari calon debitur akan mendapatkan solusi.

Hal ini karena kantor operasional berada dekat disekitar daerah tinggal calon debitur. Sehingga dalam proses kredit dapat melakukan pengamatan-pengamatan dan analisa kredit yang cermat, sehingga diharapkan debitur dapat membayar angsuran kredit dengan baik.

Kedelapan, berkaitan dengan poin ketujuh diatas, maka diharapkan nilai NPL bank dapat terkendali, dengan adanya proses analisa kredit yang lebih baik. Sehingga bank-bank dapat menyalurkan kredit KUR dengan lancar.

Kesembilan, sumbangan UMKM terhadap PDB akan meningkat. Dengan distribusi jaringan layanan yang luas, dalam jumlah banyak dan tersebar ke seluruh kota kecil dan pelosok pedesaan, maka akan didapatkan jumlah penyaluran KUR yang meningkat pesat. Hal ini akan membawa aktifitas faktor-faktor ekonomi yang meningkat tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan sumbangan pada PDB.

Kesepuluh, jumlah penyerapan tenaga kerja yang meningkat. Dari tahun ke tahun sumbangan UMKM pada penyerapan tenaga kerja terus meningkat. Pada tahun 2012 tenaga kerja UMKM 107,65 juta orang, dari sekitar jumlah tenaga kerja Indonesia pada medio Februari 2012 sebesar 120,4 juta orang (BPS, 2012). Dengan meningkatnya dsitribusi jaringan layanan, akan meningkatkan jumlah calon debitur UMKM, yang artinya meningkatnya sumber lapangan kerja baru bagi tenaga-tenaga kerja yang belum mendapatkan pekerjaan.

Kesebelas, model bisnis ini sangat mudah untuk diaplikasikan oleh Bank-Bank penyalur KUR dengan mitra-mitra yaitu sinergi BUMN dengan PT. Pos Indonesia (Persero) dan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero); Agen-agen Branchless Banking; dan mitra swasta PT. Indomarco Prisma (Indomaret) dan PT. PT.

Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart). Seperti yang disampaikan diatas sebelumnya, bahwa bentuk kerjasama terdiri dari: penggunaan sewa sarana prasarana mitra; penggunaan sewa infrastruktur TI yang dimiliki mitra (bila perlu di upgrade/ditingkatkan); transaksi terkait kredit atau pembiayaan kepada nasabah UMKM, meliputi penerimaan dokumen permohonan, penyaluran pencairan, penagihan atau penerimaan pembayaran angsuran dan/atau pelunasan pokok dapat dilakukan oleh pegawai mitra setelah ditraining atau SDM Bank Penyalur yang ditempatkan; untuk analisa kredit karena mitra belum memiliki skill, terdapat dua opsi yaitu melakukan training pada pegawai mitra atau melakukan penempatan SDM Bank Penyalur Kredit pada sarana prasarana mitra. Bila dipilih training pegawai mitra untuk analis kredit, sebaiknya dibatasi pada kredit mikro dulu sambil melihat kinerjanya.

Daftar Pustaka

Almawadi, Issa., D., Nina., H., Adhitya., dan Chadiza, Dea. Kontan. (2014). *Peluang Jadi Agen Bank Mulai Dibuka*, Kontan, hlm.1.

Anonim (2013). *BRI Antisipasi Persaingan Segmen Mikro lewat Perluasan Jaringan*. Diperoleh 21 November 2014, dari <http://www.infobanknews.com/2013/04/bri-antisipasi-persaingan-segmen-mikro-lewat-perluasan-jaringan/>.

Anonim. (2012). *Profil Bank Mandiri*. Diperoleh 21 November 2014, dari <http://prasetiromendrofa.wordpress.com/about/profile-bank-mandiri/>.

Badan Pusat Statistik (BPS). (2012). *Tabel Perkembangan UMKM pada Periode 1997 – 2012*. BPS. Jakarta.

Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (2002). *Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box*. *Journal of Market Focus Management*, 5 (1): 5-23.

Bank Jabar Banten (BJB). (2012). *Laporan Tahunan 2012*. BJB. Bandung.

Bank Negara Indonesia 1946 (BNI). (2014). *Sejarah: 68 tahun BNI Semangat Mengukir Prestasi*. BNI. Jakarta.

Basri, Y.Z., Nugroho, M. (2009). *Ekonomi Kerakyatan: Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (dinamika dan pengembangan)*. Jakarta: Universitas Trisakti.

Blog Teknik IT. (2014). *Alamat Lengkap Plaza Telkom*. Diperoleh 23 November 2014 dari <http://teknikit.com/2013/02/daftar-lengkap-alamat-plasa-telkom.html>.

Dibella, A., Nevis, E., Gold, J. (1996). *Understanding organizational learning capability*. *Journal of Management Studies* 33: 361-379.

Dickson, G.C.A. (1993). *Risk and Insurance*. Cambridge, UK : Book Production Consultants plc.

Djohanputro, Bramantyo. (2008). *Prinsip – Prinsip Ekonomi Makro*. Edisi 10. Jakarta .

- Feby Dwi Sutianto. (2013). *PT. Pos Sempat Tak Terima Pegawai Baru 7 Tahun Berturut-turut*. Diperoleh 21 November 2014 dari <http://finance.detik.com/read/2013/05/15/110836/2246318/4/pt-pos-sempat-tak-terima-pegawai-baru-7-tahun-berturut-turut>.
- Gina Andini. (2012). *Sejarah singkat Bank BJB*. Diperoleh 21 November 2014, dari https://www.academia.edu/5989812/Bab_II.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2014). *Telkom siapkan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) untuk UKM*. Diperoleh 23 November 2014 dari http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=103:telkom-siapkan-solusi-tik-untuk-ukm-catid=54:bind-berita-kementerian&Itemid=98.
- Komite KUR. (2013). *Tanya Jawab tentang KUR*. Diperoleh tanggal 21 November 2014 dari <http://komitekur.com/article-76-tanya-jawab-seputar-kur.asp>.
- Kompas. (2014). *Akses Semakin Terbuka. Layanan Dasar Perbankan di Agen Bank Nirkantor*, Kompas, hlm. 20.
- Kontan. (2014). *Insentif BI untuk Kucuran Kredit UMKM*, Kontan, hlm.12.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2006). *Marketing Management*. 12th.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kusmuljono, B.S., Muftie, A., Salam, A., Al Jufri, A. (2011). *Microfinance Jembatan Menuju Kemakmuran*. Jakarta: Japek Publishing.
- Neraca. (2014). *NPL KUR Cenderung Naik*. Diperoleh 21 November 2014, dari <http://www.neraca.co.id/bisnis-indonesia/45714/NPL-KUR-Cenderung-Naik>.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- PT. Indomarco Prismatama (Indomaret). (2014). *Profil Perusahaan*. Diperoleh 22 November 2014 dari <http://indomaret.co.id/>.
- PT. Pos Indonesia (Persero). (2014). *Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero)*. Jakarta.
- PT. Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart). (2014). *Profil Perusahaan*. Diperoleh 23 November 2014 dari <http://www.alfamartku.com/>.
- PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero). (2014). *Anak perusahaan*. Diperoleh 23 November 2014 dari www.telkomsel.com.
- PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero). (2014). *Penjualan, Pemasaran dan Distribusi*. Diperoleh 23 November 2014 dari http://www.telkom.co.id/UHI/UHI2011/ID/0313_penjualan.html.
- Radyati, M.R.N. (2008). *CSR for Better Life: Indonesian Context, CSR untuk Pemberdayaan Ekonomi*

Lokal. Jakarta: Indonesia Business Links.

Saeno. (2012). *Layanan BRI: Dalam 4 Tahun Tambah 200 Kantor Jaringan*. Diperoleh 21 November 2014, dari <http://finansial.bisnis.com/read/20120116/11/60129/layanan-bri-dalam-4-tahun-tambah-2-dot-000-kantor-jaringan>.

Scott, S.G. (1994). *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 580-607.

Telkomsel. (2014). *Daftar Alamat GraPari*. Diperoleh tanggal 23 November 2014 dari <http://www.telkomsel.com/customer-service/lokasi-layanan/370-GraPARI---GraPARIkios---Plasa-GraPARI.html>.

Yusuf Arif. (2008). *Bankable itu apa?* . Diperoleh 21 November 2014 dari <http://yusufarif.blogspot.com/2008/01/bankable-itu-apa.html>.