



UNIVERSITAS INDONESIA

**IMPLEMENTASI SISTEM *FUND TRANSFER PRICING* (FTP) PADA
BANK X**

TESIS

**ROY M MANULLANG
0906499436**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**IMPLEMENTASI SISTEM *FUND TRANSFER PRICING* (FTP) PADA
BANK X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**ROY M MANULLANG
0906499436**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Karya Akhir ini adalah karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Roy M Manullang
NPM : 0906499436**

Tanda Tangan:

Tanggal : Juni 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Roy M Manullang
NPM : 0906499436
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Implementasi Fund Transfer Pricing (FTP)
pada Bank X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Rofikoh Rokhim, S.E., SIP., DEA., Ph.D ()

Penguji : Junino Jahja, S.E., MBA ()

Penguji : Dr. Dewi Hanggraeni ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Juni 2011

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan! Syukur pada Tuhan Yang Maha Esa, hanya karena berkat-Nya saya bisa menyelesaikan tesis dengan judul Implementasi *Fund Transfer Pricing* (FTP) pada Bank X. Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam penulisan tesis ini, saya telah mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Rhenald Kasali, Ph.D. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
2. Rofikoh Rokhim, S.E., SIP., DEA., Ph.D selaku dosen pembimbing yang tidak hanya meluangkan waktu, namun memberi fleksibilitas tempat dan waktu dalam memberikan bimbingan dan masukan selama penulisan tesis ini;
3. Junino Jahja, S.E., MBA dan Dr. Dewi Hanggraeni selaku dosen penguji yang juga telah memberi banyak masukan kepada penulis;
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberi ilmu kepada saya;
5. Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Magister Manajemen Universitas Indonesia;
6. Heroe Soelistiawan, selaku pimpinan yang mengizinkan saya mengikuti program studi ini dan telah memberi banyak wejangan dan inspirasi;
7. Ostalia F.N. Simaremare, Matthew R.J. Manullang (Jemi) dan Andrew E.J. Manullang (Jeo), keluarga tercinta yang menjadi inspirasi saya untuk menyelesaikan program studi dan tesis ini;
8. Orangtua saya Aston M. Manullang & Kartini Bako, serta adik-adik Holmes Manullang, Barita Manullang dan David Manullang yang memberi dukungan moral dalam menyelesaikan program studi ini;
9. Rekan-rekan dari kelas G091 angkatan 2009, atas kerjasama yang baik dalam setiap perkuliahan dan dukungan semangat yang luar biasa;

10. Pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

Saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan karya akhir ini, karena itu saya sangat mengharapkan kritik, saran dan masukan dari semua pihak.

Jakarta, 16 Juni 2011

Roy M Manullang



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Roy M Manullang
NPM : 0906499436
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Karya Akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Implementasi Fund Transfer Pricing (FTP) pada Bank X

beserta perangkat yang ada. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 16 Juni 2011
Yang menyatakan

(Roy M. Manullang)

ABSTRAK

Nama : Roy M Manullang
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Implementasi *Fund Transfer Pricing* (FTP) pada Bank X

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa implementasi *Fund Transfer Pricing* (FTP) akan membantu proses bisnis perbankan. Dengan FTP, manajemen bisa mendapatkan informasi mengenai kontribusi unit bisnis, produk atau kriteria lain sebelum membuat keputusan strategis. Informasi tersebut biasanya dalam bentuk perhitungan tingkat profitabilitas produk, unit, dan lain-lain. FTP sering juga disebut dengan harga internal dan terkait dengan *repricing date*, *maturity* dan durasi produk dana atau kredit. Konsep ini juga bisa membantu bank dalam pengelolaan risiko likuiditas dan suku bunga dengan menempatkannya pada unit yang tepat.

Kata Kunci: *Fund Transfer Pricing*, *Internal Pricing*, Profitabilitas, Durasi, *Maturity*

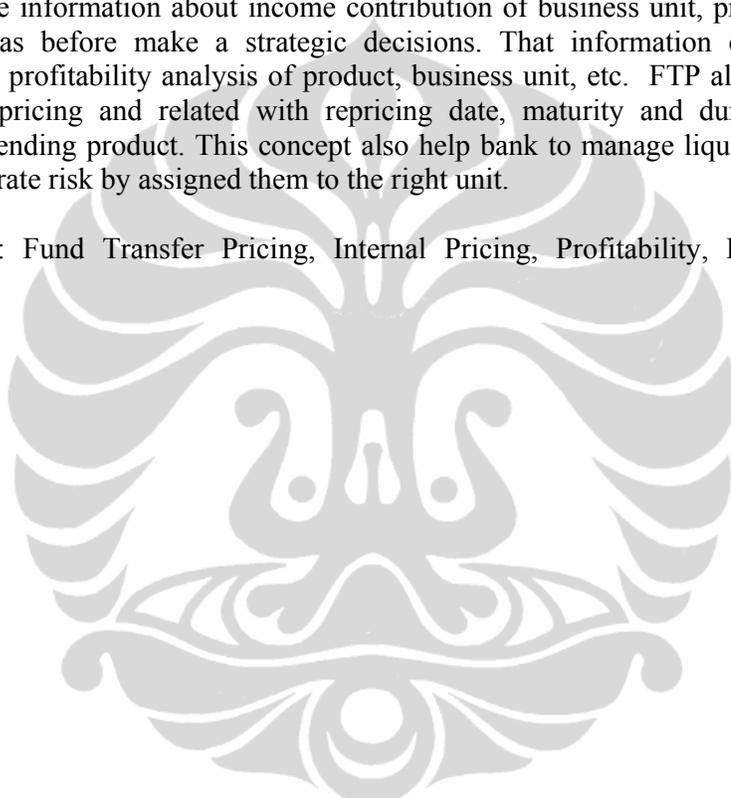


ABSTRACT

Name : Roy M Manullang
Study Program: Master of Management
Title : Implementation of Fund Transfer Pricing (FTP) in Bank X

The purpose of this study is to prove that Fund Transfer Pricing (FTP) implementation will support the banking business. With FTP, Senior Management will have the information about income contribution of business unit, product or other criterias before make a strategic decisions. That information could be presented as profitability analysis of product, business unit, etc. FTP also called as internal pricing and related with repricing date, maturity and duration of funding or lending product. This concept also help bank to manage liquidity risk and interest rate risk by assigned them to the right unit.

Key Words: Fund Transfer Pricing, Internal Pricing, Profitability, Duration, Maturity



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
2 LANDASAN TEORI	9
2.1 Industri Perbankan	9
2.1.1 Kegiatan Usaha Bank.....	9
2.1.2 Risiko Perbankan	11
2.1.3 <i>Pricing</i> Perbankan.....	15
2.1.4 Pendapatan Bank.....	17
2.1.4.1 <i>Interest Income</i>	17
2.1.4.2 <i>Non-interest Income</i>	18
2.2 <i>Transfer Pricing</i>	18
2.2.1 Definisi <i>Transfer Pricing</i>	19
2.2.2 Hubungan Unit Kerja dalam <i>Transfer Pricing</i>	20
2.2.2.1 <i>Autonomous Transactions</i>	21
2.2.2.2 <i>Mandated Transactions</i>	22
2.3 <i>Fund Transfer Pricing</i>	23
2.3.1 Definisi <i>Fund Transfer Pricing</i> (FTP).....	23
2.3.2 Metode FTP yang digunakan	24
2.3.2.1 <i>Pool Methods</i>	24
2.3.2.2 <i>Matched-Maturity Transfer Pricing</i> (MMTP).....	26
2.3.3 Pembentukan <i>Yield Curve</i>	27
2.3.3.1 Pemilihan Basis <i>Yield Curve</i>	27
2.3.3.2 Penyesuaian <i>Yield Curve</i>	29
2.3.4 Menentukan Nilai FTP.....	30
2.3.4.1 <i>Loan</i> dan <i>Funding</i> Sederhana	30
2.3.4.2 <i>Amortizing Loan</i>	30
2.3.4.3 <i>Loan</i> atau <i>Funding</i> Tanpa <i>Repricing Date</i>	31

2.3.5	Fungsi <i>Fund Transfer Pricing</i>	32
3	GAMBARAN UMUM BANK X.....	35
3.1	Profil Bank X	35
3.2	Hasil Operasi Bank X	35
3.3	<i>Interest Income, Interest Expences dan Other Fees & Comissions</i>	36
3.3.1	Komposisi <i>Interest Income</i> Bank X	37
3.3.2	Komposisi <i>Interest Expences</i> Bank X	37
3.3.3	Komposisi <i>Other Fees & Comissions</i>	38
3.4	Kinerja Bank X	39
3.5	Struktur Organisasi	40
3.6	<i>Risk and Capital Comitte (RCC)</i>	40
4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1	Model FTP di Bank X	42
4.1.1	Pertimbangan Risiko dalam Pembentukan Model FTP	42
4.1.2	Jenis <i>Transfer Pricing</i> yang Diterapkan Bank X	43
4.1.3	Mekanisme FTP pada Bank X	43
4.1.4	Metode FTP Bank X	45
4.2	Menentukan Tarif FTP pada Bank X	46
4.2.1	Menentukan Basis <i>Yield Curve</i>	46
4.2.2	Penyesuaian pada Basis <i>Yield Curve</i> Bank X	48
4.3	Memilih Tarif FTP Bank X.....	49
4.3.1	Tarif FTP untuk <i>Loan dan Funding</i> Sederhana	49
4.3.1.1	Tarif FTP untuk <i>Loan</i> Sederhana.....	49
4.3.1.2	Tarif FTP untuk <i>Funding</i> Sederhana	49
4.3.2	Tarif FTP untuk <i>Amortization Loan</i>	50
4.3.3	Tarif FTP untuk <i>Loan dan Funding</i> Tanpa <i>Repricing Date</i>	53
4.4	Perhitungan Pendapatan	54
4.4.1	Perhitungan Pendapatan <i>Lending</i>	54
4.4.2	Perhitungan Pendapatan <i>Funding</i>	55
4.5	Manfaat Penerapan FTP pada Bank X	57
4.5.1	Manfaat FTP pada Proses <i>Pricing</i>	57
4.5.1.1	FTP dan <i>Pricing</i> di Bank X	57
4.5.1.2	FTP dan Desentralisasi Kebijakan <i>Pricing</i>	58
4.5.2	Manfaat FTP untuk Peningkatan Volume Bisnis.....	58
4.5.2.1	FTP dan Perhitungan Performa di Bank X	58
4.5.2.2	FTP dan Konsentrasi Unit Bisnis.....	59
4.6	Perbandingan dengan Bank Tanpa FTP	60
4.6.1	Perhitungan Performa Tanpa FTP.....	60
4.6.2	<i>Pricing</i> Tanpa FTP.....	60
4.6.3	Keuntungan dan Kekurangan Tanpa Model FTP	60
4.6.3.1	Keuntungan Tanpa Model FTP.....	61
4.6.3.2	Kekurangan Tanpa Model FTP.....	61
4.7	Kajian Implementasi FTP pada Bank X	62

5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran	64
5.2.1 Saran bagi Industri Perbankan	64
5.2.2 Saran bagi Regulator	65
5.2.3 Saran bagi Nasabah.....	66
5.2.4 Saran bagi Akademisi	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	70



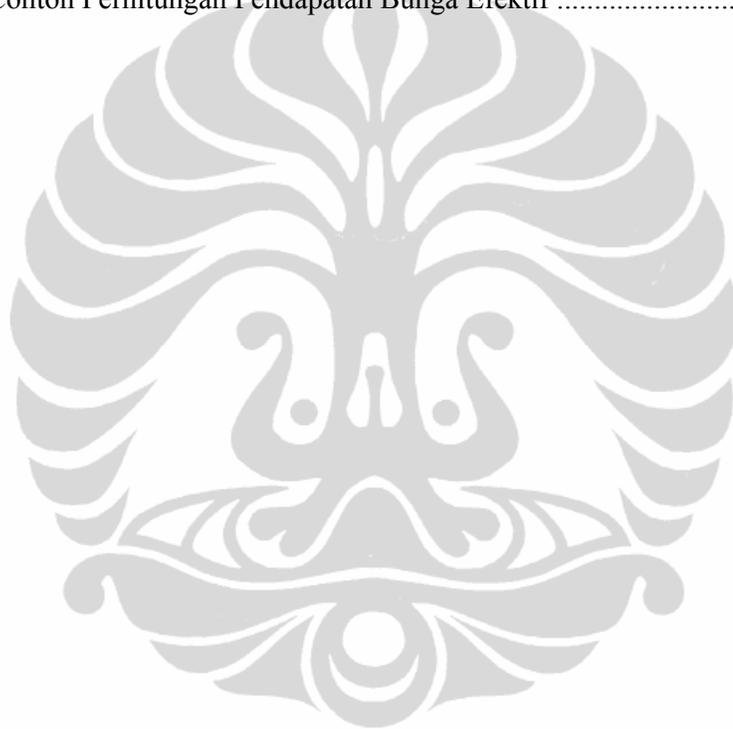
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Intermediasi Perbankan.....	20
Gambar 4.1	Mekanisme <i>Transfer Pricing</i>	44



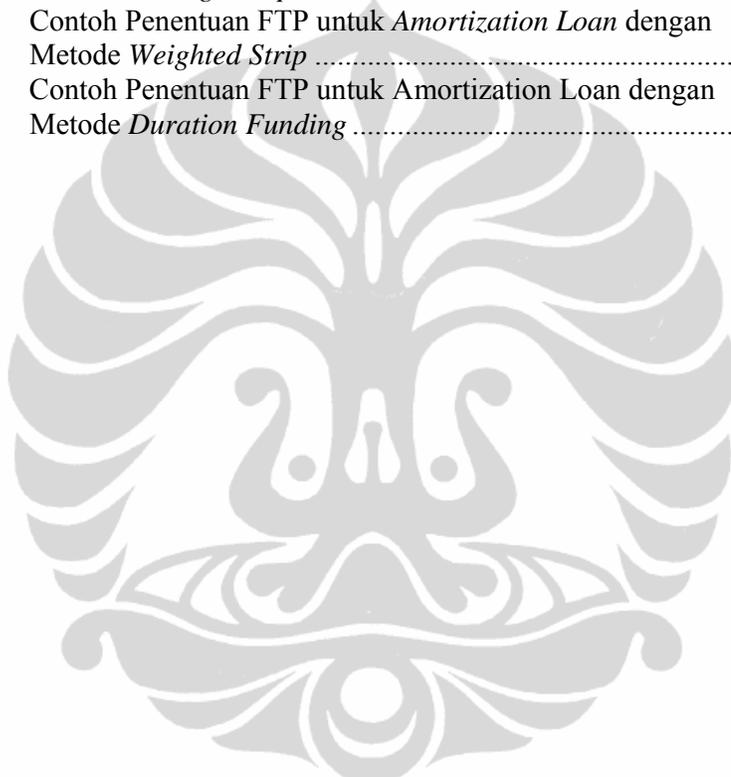
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Hasil Operasi Bank X	36
Tabel 3.2	Komposisi <i>Interest Income</i>	37
Tabel 3.3	Komposisi <i>Interest Expences</i>	38
Tabel 3.4	Komposisi <i>Other Fees & Comissions</i>	38
Tabel 3.5	Rasio Keuangan Bank X	39
Tabel 4.1	Daftar <i>Pooling Maturity</i>	46
Tabel 4.2	Tarif FTP Rupiah & USD pada Desember 2007	48
Tabel 4.3	Hasil Simulasi Pemilihan Tarif FTP	53
Tabel 4.4	Contoh Perhitungan Pendapatan Bunga Efektif	54



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kriteria Penetapan Kualitas Kredit	70
Lampiran 2	Struktur Organisasi Bank X	73
Lampiran 3	Contoh Tarif FTP yang diedarkan oleh Devisi Treasury	74
Lampiran 4	Contoh Tabel <i>Installment Amortization Loan</i>	75
Lampiran 5	Contoh Penentuan FTP untuk <i>Amortization Loan</i> dengan Metode <i>Average Strip</i>	77
Lampiran 6	Contoh Penentuan FTP untuk <i>Amortization Loan</i> dengan Metode <i>Weighted Strip</i>	79
Lampiran 7	Contoh Penentuan FTP untuk <i>Amortization Loan</i> dengan Metode <i>Duration Funding</i>	81



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Undang-undang No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No.10 tahun 1998, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Namun, dalam perkembangannya definisi tersebut tidak lagi dapat menggambarkan industri perbankan dengan tepat. *Funding* (pengadaan dana) dewasa ini tidak harus bersumber dari simpanan masyarakat (Dana Pihak Ketiga). Bank dapat menggunakan alternatif lain sebagai sumber *funding*, seperti *commercial paper*, *money market* dan lain-lain. Bahkan, bank tidak lagi hanya menyalurkan kredit, tapi juga menyediakan berbagai layanan kepada nasabah. (Ramasatri, Achamma dan Gangadaran, 2004).

Sejalan dengan hal tersebut, Bank Indonesia (BI) dalam Surat Edaran BI No. 11/35/DPNP tanggal 31 Desember 2009 perihal Pelaporan Produk dan Aktifitas Baru, memberi definisi yang berbeda antara produk dan aktifitas bank. Produk adalah instrumen keuangan yang diterbitkan oleh bank dalam rangka penghimpunan dana (tabungan, giro, deposito dan lain-lain) dan penyaluran kredit (kredit modal kerja, kredit investasi, kredit konsumsi dan lain-lain). Sementara, aktivitas adalah jasa yang disediakan kepada nasabah (transfer dana, internet banking, *custodian* dan lain-lain). Penjelasan ini memberi gambaran bahwa kegiatan usaha bank terdiri dari produk dan jasa.

Seperti industri lainnya, bank juga saling bersaing untuk mendapatkan *market share*. Persaingan tersebut menyebabkan produk dan jasa bank harus memiliki fitur yang mampu bersaing di pasar (Bollenbacher, 1992). Salah satu fitur yang penting adalah *pricing* yang kompetitif. Bahkan, mengingat produk

dan jasa bank mudah ditiru, umumnya *pricing* menjadi fitur yang menentukan keberhasilan bank.

Salah satu cara yang digunakan dengan melakukan *bundling* produk dan atau layanan. Penjual (atau bank) menawarkan *bundling* dengan *pricing* yang lebih murah dibandingkan dengan *pricing* produk atau layanan secara individual (Mullins dan Walker, 2010).

Contoh penerapan strategi ini adalah *wholesale banking*, dimana produk atau jasa tidak ditawarkan secara ritel. Bahkan, sebenarnya *wholesale banking* tidak menawarkan produk atau jasa, melainkan solusi atas suatu kebutuhan khusus dan bersifat *taylor-made* (Apostolik, Donohue dan Went, 2009).

Hampir semua bank besar sudah memasarkan produk dan layanannya secara *wholesale banking* (Mervyn, 1992). Nasabah *wholesale banking* adalah segmen perusahaan, baik komersial maupun korporasi, sehingga jumlahnya lebih sedikit namun dengan skala yang lebih besar. Hal ini memungkinkan bank untuk meningkatkan *volume* dan memberikan *pricing* yang lebih murah atau sesuai dengan *perceived value* nasabah (Channon, 1986).

Pricing yang kompetitif tidak hanya dimungkinkan karena *volume* yang lebih besar, namun juga karena rentang produk dan layanan yang digunakan lebih banyak. Solusi *taylor-made* yang ditawarkan umumnya merupakan *bundling* dari berbagai produk dan jasa. Dengan melakukan *bundling*, bank bisa "mengorbankan" pendapatan dari salah satu produk atau layanan untuk mendorong penggunaan produk atau layanan lain (Mullins dan Walker, 2010).

Bank juga bisa membuat paket yang terdiri dari lebih dari satu produk atau layanan, lalu kemudian memasarkannya dengan satu harga. Namun perlu ditekankan bahwa dalam memberikan *pricing* yang kompetitif, bank tetap harus memastikan bahwa *pricing* tersebut tidak akan merugikan bank.

Sebagai contoh, Bank X melakukan *bundling* antara Giro (produk) dan *Internet Banking* (jasa) yang dikelola oleh unit kerja yang berbeda. Pengendapan dana pada Giro akan memberi kontribusi pada *profit* bank berupa *net interest margin* sedangkan layanan *Internet Banking* memberi kontribusi berupa *fee* transaksi dan *fee* administrasi. Bank biasanya akan membebaskan *fee* administrasi dan memberi potongan harga pada *fee* transaksi.

Fee transaksi dan *fee* administrasi pada contoh diatas adalah untuk menutup nilai investasi dan biaya operasional layanan *Internet Banking*. Jika nasabah dibebaskan dari *fee* tersebut, maka bank harus yakin bahwa *interest income* yang diperoleh dapat menutup *potential lost* atas pembebasan *fee* tersebut.

Selain itu, pembebasan *fee* pada layanan *internet banking* akan menyebabkan kontribusi unit kerja yang menangani layanan tersebut tidak tercatat dan menimbulkan masalah dalam penilaian, yang akhirnya akan mempengaruhi *Senior Management* dalam membuat keputusan strategis.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka digunakan *transfer pricing* yang merupakan proses penentuan *internal price* yang menjadi nilai acuan atas nilai barang/jasa yang diproduksi oleh suatu unit kerja dalam satu perusahaan atau satu kelompok usaha (Benke dan Edward, 1980).

Pada industri perbankan, *transfer pricing* dapat dibedakan atas dua jenis berdasarkan kegiatan usahanya, yaitu *Fund Transfer Pricing* (FTP) dan *Service Transfer Pricing* (STP). Dimana FTP digunakan untuk kegiatan usaha bank terkait dengan produk sebagai instrumen pengumpulan dana dan penyaluran kredit. Sedangkan STP digunakan untuk kegiatan usaha terkait dengan jasa perbankan.

Jika *pricing* untuk jasa perbankan dapat dihitung dengan mempertimbangkan nilai investasi dan biaya operasional serta *margin* yang ditargetkan. Sedangkan FTP lebih sulit untuk dinilai karena terkait dengan dua kegiatan; penghimpunan dana dan penyaluran kredit. Dengan demikian dibutuhkan metode untuk menilai *profit* atas kedua kegiatan tersebut.

Dalam *wholesale banking*, metode perhitungan menjadi penting untuk membantu bank meyakini bahwa *pricing* yang ditetapkan atas suatu solusi (*bundling* produk/jasa) masih mendatangkan *profit* bagi bank.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, peneliti tertarik untuk menulis suatu karya akhir mengenai penggunaan *Fund Transfer Pricing*. Bank X dipilih sebagai objek penelitian karena telah menerapkan konsep *wholesale banking* dalam memasarkan produk dan jasa perbankan.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk dapat bekerja secara efektif, unit kerja dalam suatu organisasi perusahaan membutuhkan informasi yang ditampilkan oleh sistem yang disebut sebagai akuntansi. Berdasarkan kegunaannya, informasi tersebut dapat dibedakan atas empat jenis informasi; *operating information*, *financial accounting information*, *management accounting information* dan *tax accounting information* (Anthony, Hawkins dan Kenneth, 2007).

Transfer Pricing adalah bagian dari *management accounting information*, yaitu informasi yang digunakan oleh *Senior Management* untuk melakukan fungsi perencanaan, penerapan rencana dan strategi serta melakukan kontrol.

Pemasaran produk secara *bundling* maupun *wholesale banking* membutuhkan elastisitas *pricing* antar produk/layanan. Hal ini bisa menimbulkan beberapa konskuensi seperti adanya potensi bank mengalami kerugian pada salah satu produk/layanan. Kesalahan melakukan interpretasi data karena salah satu produk/layanan dianggap tidak memiliki performa yang baik, padahal produk/layanan tersebut adalah *trigger* untuk penggunaan produk/layanan lainnya. Dan terakhir, adanya risiko akan berkurangnya dukungan unit kerja untuk strategi *bundling* atau *wholesale banking* yang disebabkan karena tidak tercatatnya kontribusi unit kerja tertentu.

Untuk membuktikan bahwa FTP bisa menjawab permasalahan tersebut, maka peneliti telah merumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana FTP dapat membantu proses bisnis dalam industri perbankan?
- b. Bagaimana model FTP yang diterapkan dalam industri perbankan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana implementasi FTP dapat membantu proses bisnis, khususnya dalam perhitungan performa usaha dan kegiatan bank.
- b. Menggambarkan model FTP yang digunakan oleh salah satu bank dalam industri perbankan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai *Fund Transfer Pricing* (FTP) ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Industri Perbankan

Memberi masukan kepada industri perbankan bahwa model FTP yang tepat akan membantu bank dalam membuat keputusan strategis seperti *pricing* atas produk dan layanannya.

Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan gambaran kepada industri perbankan tentang fungsi FTP dalam desentralisasi keputusan.

b. *Regulator*

Hasil survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (PwC) Indonesia menunjukkan bahwa *Net Interest Margin* (NIM) perbankan Indonesia mencapai 6%, sementara perbankan di Asia Tenggara sekitar 3%. Risiko kredit adalah hal utama yang harus dikelola oleh bank (www.batavia.co.id, diakses tanggal 22 Juli 2011).

NIM adalah kontribusi dari *interest income* (hasil dari penyaluran dana) dan *interest expenses* (biaya penghimpunan dana). FTP akan membantu menilai kontribusi usaha dan kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit. Jika kontribusi ini dibandingkan dengan risiko spesifik terhadap usaha dan kegiatan bank, maka akan didapat suatu alternatif penjelasan untuk menjawab rendahnya intermediasi perbankan, yaitu kegiatan usaha penghimpunan dana mendapatkan profit yang lebih baik terhadap risiko dibandingkan kegiatan penyaluran kredit.

c. Pendidikan

Menambah informasi mengenai *Fund Transfer Pricing* (FTP) sebagai salah satu *tool* yang bermanfaat dalam pengelolaan perbankan serta bagaimana model FTP dapat diimplementasikan dalam suatu bank.

Selain itu, FTP juga dapat membantu dalam memahami keputusan strategis yang diambil oleh *Senior Management* sebagai sumber pembelajaran.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk memfokuskan penelitian, maka perlu ditetapkan batasan-batasan sebagai berikut:

a. *Fund Transfer Pricing* (FTP)

Seperti telah dijelaskan, pada bank dikenal dua jenis *transfer pricing* berdasarkan jenis usaha dan kegiatannya; *Fund Transfer Pricing* (FTP) dan *Service Transfer Pricing* (STP). FTP adalah *transfer pricing* untuk kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit, sedangkan STP adalah *transfer pricing* atas jasa yang dilakukan oleh unit kerja. Penelitian ini dikhususkan untuk pada konsep FTP.

b. Bank Konvensional

Menurut Undang-undang Perbankan, No.7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang- No.10 tahun 1998 dikenal perbankan konvensional dan syariah. Karena *pricing* yang diteliti terkait dengan suku bunga, maka penelitian juga dibatasi pada bank dengan prinsip konvensional.

c. Priode tahun 2010

Sebagai dasar pemilihan bank digunakan informasi terbaru yang telah dipublikasikan, yaitu priode tahun 2010.

Bank X dipilih bukan saja karena menggunakan prinsip konvensional dan menerapkan *wholesale banking*, tapi juga disebabkan karena kontribusi pendapatan Bank X terutama didapat dari pendapatan bunga.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini dimulai dengan menjelaskan latar belakang permasalahan, yang dilanjutkan dengan perumusan permasalahan guna membatasi ruang lingkup topik yang akan dibahas. Selanjutnya dijelaskan mengenai tujuan dan manfaat dari

penulisan karya akhir ini serta batasan penelitiannya. Akhirnya, bab ini ditutup dengan sistematika pembahasan.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini dibagi atas tiga teori penting yang terkait dengan tema, yaitu perbankan, *transfer pricing* dan *fund transfer pricing*.

Pada teori perbankan, dibahas mengenai definisi bank, usaha dan kegiatannya, sumber pendapatan bank, risiko yang terkait dengan industri perbankan, bagaimana *pricing* dilakukan dan diakhiri dengan gambaran mengenai organisasi bank.

Pada teori *transfer pricing*, dibahas mengenai definisinya dan jenis *transfer pricing* berdasarkan hubungan antar unit kerja.

Pada *Fund Transfer Pricing*, dibahas mengenai definisi dan kegunaannya, alternatif metode yang digunakan serta langkah-langkah membentuk model *fund transfer pricing*.

Bab 3 Gambaran Umum Bank Perusahaan

Pada bab ini dibahas mengenai profil Bank X, hasil operasi, dan uraian mengenai pendapatan pada tahun 2010 guna memberi gambaran mengenai Bank X. Bab ini diakhiri dengan penjelasan mengenai kinerja dan struktur organisasi Bank X.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai model FTP di Bank X, pertimbangan risiko dalam pembentukan model tersebut, jenis, mekanisme dan metode FTP.

Kemudian dilanjutkan dengan bagaimana menentukan tarif FTP dan memilih tarif FTP untuk suatu produk serta menghitung pendapatan atas suatu produk perbankan yang menggunakan FTP.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan diberi kesimpulan atas hasil analisis yang dikaitkan dengan bab-bab sebelumnya, terutama yang dapat memberikan jawaban atas tujuan penulisan.

Akhirnya, bab ini akan ditutup dengan saran yang diajukan peneliti kepada industri perbankan, regulator, akademisi dan nasabah.



BAB 2

LANDASAN TEORI

Studi *literature* dalam rangka penelitian ini dilakukan pada tiga pokok bahasan; industri perbankan sebagai objek penelitian, konsep *transfer pricing* secara umum dan konsep *fund transfer pricing*.

2.1 Industri Perbankan

Untuk memberi gambaran mengenai industri perbankan, maka pokok bahasan ini menjelaskan mengenai kegiatan usaha yang dilakukan oleh bank untuk menghasilkan *profit* (pendapatan), jenis pendapatan yang diterima oleh bank, risiko dan bagaimana *price* (harga) produk/layanan ditentukan.

2.1.1 Kegiatan Usaha Bank

Menurut Undang-undang No.7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No.10 tahun 1998, pasal 6 dan pasal 7, usaha dan kegiatan bank dijabarkan sebagai berikut:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit.
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang.
- d. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
 - Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
 - Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
 - Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah.

- Sertifikat Bank Indonesia (SBI).
 - Obligasi
 - Surat dagang berjangka waktu sampai dengan satu tahun.
 - Instrumen surat berharga lainnya yang berjangka waktu sampai dengan satu tahun.
- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.
 - f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
 - g. Menerima pembayaran tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
 - h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
 - i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
 - j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.
 - k. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat.
 - l. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh BI.
 - m. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan Undang-undang tentang Perbankan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - n. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh BI.
 - o. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh BI.
 - p. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah,

dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh BI.

- q. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku.

Berdasarkan jenis layanan kepada nasabah, maka kegiatan usaha bank tersebut dapat dibagi dalam tiga kegiatan utama (Apostolik, Donohue, Went, 2009) sebagai berikut:

- *Deposit Collection* (Penghimpunan Dana)
Adalah kegiatan untuk menghimpun dana untuk dapat digunakan oleh nasabah pada masa yang akan datang.
- *Payment Services* (Jasa Perbankan)
Adalah kegiatan Menerima dan melakukan pembayaran atas dasar permintaan nasabah.
- *Loan Disbursement*¹ (Penyaluran Kredit)
Proses evaluasi dan pengambilan keputusan atas kelayakan nasabah untuk diberi pinjaman.

2.1.2 Risiko Perbankan

Dalam industri perbankan, risiko adalah salah satu topik yang harus dikelola dengan baik. Menurut Peraturan Bank Indonesia No. 11/25/PBI/2009, risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu. Dengan kata lain, setiap kegiatan usaha bank yang bertujuan untuk mendapatkan *profit* akan juga memiliki potensi kerugian yang harus diantisipasi.

Risiko perbankan tersebut tidak hanya berdampak bagi industri perbankan, namun juga sistem keuangan secara keseluruhan. Untuk mengantisipasi dampak yang disebabkan oleh risiko perbankan, Bank for International Settlement (BIS)

¹ Apostolik, Donohue dan Went (2009) menyebut kegiatan ini sebagai *loan underwriting*. Peneliti mengganti nama kegiatan *Loan Underwriting* menjadi *Loan Disbursement* untuk memperkuat arti bahwa kegiatan ini mendatangkan nilai bagi bank. *Loan Underwriting* adalah analisa untuk sebelum melakukan *Loan Disbursement*.

telah menerbitkan konsep yang disebut dengan “The 1998 Accord” atau Basel I yang kemudian disempurnakan menjadi Basel II pada tahun 2004 (Bank Indonesia, 2006).

Terdapat tiga pilar dalam Basel II; *Minimum Capital Requirement*, *Supervisory Review Process* dan *Market Discipline*. Sesuai dengan Pilar pertama, Basel II fokus pada tiga jenis risiko seperti Risiko Kredit, Risiko Pasar dan Risiko Operasional (Apostolik, Donohue dan Went, 2009).

Beberapa risiko menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/25/PBI/2009 adalah:

a. Risiko Kredit

Adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban pada kepada bank.

Kewajiban pihak lain tersebut tersebut tidak hanya terkait dengan pembayaran bunga atau pengembalian kredit, namun dapat berupa produk atau jasa, bahkan termasuk kewajiban memberi pinjaman kepada bank lain (Apostolik, Donohue dan Went, 2009).

Dalam rangka mengantisipasi risiko, maka bank akan mencadangkan dana sesuai dengan besar atau kecilnya risiko. Sehubungan dengan hal tersebut, maka aktiva dibagi atas beberapa kelompok dimana pencadangan tersebut dilakukan berdasarkan kelompok tersebut.

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia (BI) No. 7/3/DPNP tanggal 31 Januari 2005 perihal Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum, BI membagi aktifa produktif atas lima kategori berdasarkan beberapa kriteria seperti prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan membayar seperti dijelaskan pada Lampiran 1.

Adapun kategori pengelompokan aktiva produktif tersebut adalah sebagai berikut:

- Lancar

Pembayaran tepat waktu dan sesuai dengan persyaratan kredit. Untuk kelompok aktiva Lancar, Bank mencadangkan 1% (satu perseratus) dari nilai aktiva kategori lancar.

- **Dalam Perhatian Khusus**
Adanya tunggakan pokok dan/atau bunga sampai dengan 90 hari. Untuk **kelompok aktiva Dalam Perhatian Khusus**, Bank mencadangkan 5% (lima per seratus) dari nilai aktiva kategori Dalam Perhatian Khusus, setelah dikurangi nilai agunan.
- **Kurang Lancar**
Adanya tunggakan pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 90 hari sampai dengan 120 hari. Untuk **kelompok aktiva Kurang Lancar**, Bank mencadangkan 15% (lima belas perseratus) dari nilai aktiva kategori Kurang Lancar, setelah dikurangi nilai agunan.
- **Diragukan**
Adanya tunggakan pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 120 hari sampai dengan 180 hari. Untuk **kelompok aktiva Diragukan**, Bank harus mencadangkan 50% (lima puluh perseratus) dari nilai aktiva kategori Diragukan, setelah dikurangi nilai agunan.
- **Macet**
Adanya tunggakan pokok dan/atau bunga yang telah melampaui 180 hari. Untuk **kelompok aktiva Macet**, Bank mencadangkan 100% (seratus perseratus) dari nilai aktiva kategori Macet, setelah dikurangi nilai agunan.

b. Risiko Pasar

Adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga *option*.

Aset *financial* adalah nilai tukar, *fixed income*, pinjaman antar bank, saham, komoditi dan derivatif (Apostolik, Donohue dan Went, 2009). Berdasarkan dampaknya pada aset *financial*, risiko pasar dapat dibedakan sebagai *general market risk* dan *specific risk*. Dimana *general market risk* adalah risiko yang berdampak pada keseluruhan aset *financial*, sedangkan *specific market risk* adalah risiko yang berdampak pada aset *financial* tertentu.

c. Risiko Likuiditas

Risiko akibat ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktifitas dan kondisi keuangan bank.

d. Risiko Operasional

Adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank.

Menurut Basel II, beberapa peristiwa terkait dengan Risiko Operasional (Apostolik, Donohue, Went dan 2009), yaitu²:

- Risiko Proses Internal
Adalah Risiko Operasional yang disebabkan karena gagalnya proses internal yang disebabkan beberapa hal seperti kurangnya kontrol, kesalahan pemasaran, *money laundering*, dokumentasi atau pelaporan yang tidak benar, kegagalan transaksi, *internal fraud* dan lain-lain.
- Risiko Manusia
Risiko yang disebabkan karena faktor manusia, seperti tingginya *turn-over* pegawai, kesalahan pengelolaan, kurangnya pelatihan, terlalu mengandalkan pegawai *tertentu* dan lain-lain.
- Risiko Sistem
Risiko operasional yang terkait dengan teknologi computer yang umumnya disebabkan oleh kerusakan data, kurangnya kontrol atas proyek teknologi informasi, kesalahan pemograman, interupsi sistem, masalah keamanan sistem dan lain-lain.

² Sesuai dengan Basel II, ada lima kategori peristiwa yang terkait dengan Risiko Operasional, yaitu Risiko Proses Internal, Risiko Manusia, Risiko Sistem, Risiko Eksternal dan Risiko Hukum. Dalam tulisan ini penyajian jenis risiko mengikuti daftar pada Peraturan Bank Indonesia, sehingga Risiko Hukum di jelaskan tersendiri.

- Risiko Eksternal

Risiko operasional yang disebabkan faktor eksternal seperti pencurian, *external fraud*, serangan terorisme dan lain-lain.

e. Risiko Hukum

Adalah risiko adanya tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan dalam meng-interpretasikan kontrak, hukum maupun regulasi (Apostolik, Donohue dan Went, 2009).

f. Risiko Reputasi

Adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank.

g. Risiko Strategik

Adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

h. Risiko Kepatuhan

Adalah risiko akibat bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan pertaturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

2.1.3 Pricing Perbankan

Salah satu penentu keberhasilan kegiatan usaha bank adalah penentuan harga produk dan jasa, atau disebut *pricing*. Dengan kata lain, *pricing* adalah salah satu keputusan paling strategis dalam industri perbankan. Ada berbagai macam alternatif metode yang dapat digunakan dalam melakukan *pricing* (Channon, 1986), diantaranya:

a. *Cost-Plus Pricing*

Pricing dilakukan dengan menambahkan marjin (*markup*) pada biaya *pengadaan* produk maupun jasa bank. Metode ini jamak digunakan pada bisnis ritel, namun jarang digunakan dalam industri perbankan. Hal ini

disebabkan karena sulitnya menentukan biaya pada produk dan jasa bank. Secara umum, keunggulan sistem ini adalah menyederhanakan proses *pricing*.

b. *Breakeven and Profit Impact Target Pricing*

Metode ini berorientasi biaya dan mirip dengan *Cost-Plus Pricing*. Hanya saja, pada metode ini *margin* pada *pricing* per unit ditentukan setelah target *profit* diketahui.

Bank harus menentukan fungsi (persamaan) biaya yang terdiri dari *variable cost* dan *fixed cost*. Selanjutnya dengan menentukan target *volume* dan target *profit*, bank menentukan fungsi *revenue* yang akan digunakan untuk menentukan *pricing*.

c. *Value in Use Pricing*

Pada metode ini, *pricing* berorientasi pada *perceived value* nasabah atas suatu produk atau layanan. Umumnya strategi yang dilakukan adalah pemasaran produk atau jasa dalam bentuk paket dengan *pricing* yang lebih murah dibandingkan dengan *pricing* per produk atau jasa.

d. *Market Rate Pricing*

Pricing ditentukan dengan mengikuti (*benchmarking*) kompetitor utama. Karena sulitnya mengetahui biaya yang pasti atas produk atau jasa, maka metode ini paling sering digunakan oleh bank.

Market rate pricing akan menyebabkan harga menjadi sangat kompetitif dan dikendalikan oleh *market leader*. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, bank harus berhati-hati dalam mengantisipasi perubahan harga yang terjadi, khususnya jika bank tidak memiliki informasi yang *valid* mengenai biaya *pengadaan* produk dan jasa yang ditawarkan.

e. *Relationship Pricing*

Dalam metode ini, *pricing* tidak hanya memperhitungkan profitabilitas per individu nasabah, namun dampaknya kepada nasabah lain.

Contohnya, bank bisa memberikan *pricing* yang lebih murah dari pada biaya *pengadaan* produk atau jasa, sepanjang kerjasama dengan Nasabah bisa

mendatangkan kesempatan baru untuk bekerjasama dengan nasabah lain, sehingga secara keseluruhan Bank akan diuntungkan.

f. *Market Penetration Pricing*

Harga ditetapkan serendah mungkin untuk meningkatkan *market-share* dengan cepat. Metode ini efektif digunakan dalam industri perbankan karena nasabah sudah terbiasa menggunakan lebih dari satu bank.

Setelah Nasabah menggunakan produk dan jasa Bank, maka akan lebih mudah untuk melakukan *take-over* dan bank lain.

g. *Skimming Pricing*

Pada metode ini, bank justru menawarkan harga yang lebih tinggi (*premium price*) dibandingkan dengan kompetitor. Logikanya, *premium price* akan menciptakan *image* sebagai produk atau jasa yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor.

Metode ini akan efektif jika produk dan jasa yang ditawarkan memang memberi *added value* bagi nasabah dan bank telah memiliki *customer based* yang cukup besar.

Namun, pada umumnya produk dan jasa bank mudah untuk ditiru sehingga metode ini biasanya tidak bisa dilaksanakan dalam jangka waktu yang panjang.

2.1.4 Pendapatan Bank

Berdasarkan kegiatan utama bank, pendapatan bank atas dua kelompok, yaitu *interest income* dan *non-interest income* (Ramasatri, Achamma, Gangadaran, 2004).

2.1.4.1 Interest Income

Adalah pendapatan bank yang berasal dari selisih (*spread*) bunga antara produk aset (penyaluran kredit) dan pasiva (penghimpunan dana).

Berapa faktor yang diperhatikan dalam menentukan suku bunga kredit menurut Kasmir (2002) adalah:

a. *Cost of Fund*

Adalah total bunga yang dikeluarkan bank untuk memperoleh dana. Perlu diingat, bahwa total dana yang diperoleh harus dikurangi dengan cadangan wajib yang ditetapkan Bank Indonesia.

b. Biaya Operasional

Adalah biaya yang dikeluarkan bank untuk operasional, seperti gaji pegawai, biaya pemeliharaan dan lain-lain.

c. Cadangan Risiko Kredit Macet (*Credit Risk*)

Bank adalah lembaga keuangan yang sangat *prudent*, sehingga bank harus mencadangkan biaya untuk menutup risiko terjadinya default atas kredit yang telah dicairkan.

d. Laba yang diinginkan

Besarnya bunga kredit juga ditentukan oleh target laba yang diinginkan oleh bank. Namun demikian biasanya bank sangat berhati-hati dan mempertimbangkan kondisi pesaing serta tujuan penyaluran kredit.

e. Pajak

Pembayaran pajak adalah kewajiban yang dibebankan pemerintah atas laba yang diterima oleh bank. Secara sederhana dapat dipahami bahwa pajak akan mengurangi laba bersih yang diterima oleh bank, sehingga bank umumnya melakukan penyesuaian tingkat bunga jika terjadi perubahan pajak.

2.1.4.2 *Non-Interest Income*

Pendapatan yang diperoleh berupa *fee* atas layanan yang diberikan bank kepada nasabah, seperti *fee* transaksi, *fee* administrasi, pendapatan dari *trading*, penyertaan modal, dan lain-lain (Stiroh, 2004).

2.2 *Transfer Pricing*

Seperti telah dijelaskan pada bab awal, *transfer pricing* adalah bagian dari *management accounting information* yang utamanya untuk menilai kontribusi atau profitabilitas.

Ada perbedaan prinsip dalam *intercompany transfer pricing* (antar perusahaan) dan *intracompany transfer pricing* (dalam satu perusahaan). Banyak perusahaan menggunakan metode yang berbeda antara *intercompany transfer pricing* dan *intracompany transfer pricing* (Feinschreiber, 2001).

Hal ini dapat memahami karena *intercompany transfer pricing* berdampak pada nilai pembayaran pajak, sementara *intracompany transfer pricing* akan berdampak pada kontribusi unit kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kontribusi unit kerja.

Karena tujuan penelitian terkait dengan kontribusi unit kerja, maka definisi *transfer pricing* dalam tulisan ini adalah *intracompany transfer pricing*.

2.2.1 Definisi Transfer Pricing

Transfer Price adalah nilai dari suatu produk (baik jasa maupun barang) yang dihasilkan oleh unit kerja dikurangi oleh nilai asal produk tersebut ketika diproduksi oleh unit kerja lain dalam satu perusahaan (Anthony, Hawkins dan Kenneth, 2007). Dengan kata lain, *transfer pricing* adalah metode untuk mengukur nilai yang dihasilkan oleh unit kerja atas suatu produk atau jasa.

Ada tiga alasan yang menyebabkan *transfer pricing* menjadi penting (Benke dan Edwards, 1980). *Pertama*, *transfer pricing* yang tidak akurat akan mengganggu upaya perusahaan untuk mendapatkan *profit* yang lebih besar. Hal ini disebabkan karena *transfer pricing* yang tidak akurat akan dimanfaatkan oleh unit kerja untuk kepentingannya sendiri tanpa memperhatikan tujuan perusahaan yang lebih besar.

Misalkan, Unit A memproduksi produk X yang diperlukan oleh Unit B. Jika *transfer price* produk X lebih rendah dari pasar, maka Unit A akan menjualnya ke pasar untuk meningkatkan pendapatan. Akibatnya, walaupun Unit A dapat melampaui targetnya, secara keseluruhan perusahaan dirugikan karena Unit B harus memperoleh produk X dari pasar dengan biaya yang lebih mahal.

Kedua, *transfer pricing* penting untuk evaluasi unit kerja. Ketidaktepatan *transfer pricing* bisa menyebabkan perusahaan salah dalam melakukan pengembangan organisasi.

Misalkan, Unit A menghasilkan produk X dan Unit B menghasilkan produk Y. Jika *transfer price* Produk X lebih tinggi dari pada Produk Y, sementara nilai di pasar adalah sebaliknya, maka perusahaan akan melakukan kesalahan dengan memprioritaskan pengembangan Unit A dibandingkan Unit B.

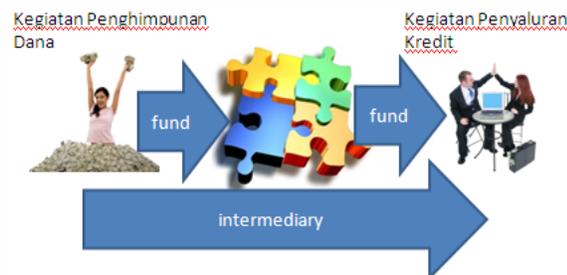
Ketiga, masih terkait dengan evaluasi unit kerja, kompleksitas hubungan antara unit kerja dalam organisasi dapat disederhanakan dengan menggunakan *transfer pricing*.

Semakin besar perusahaan, organisasinya juga cenderung semakin kompleks. Jika parameter evaluasi berbeda untuk setiap unit kerja (misalkan ada yang dinilai dari jumlah produksi sementara yang lain dari banyaknya keluhan pelanggan yang diatasi), maka akan sulit untuk melihat hubungan antar unit kerja. Sementara itu, dengan model *transfer pricing* yang tepat, maka semua unit kerja dapat dinilai dengan parameter yang sama, yaitu *value* yang dihasilkan oleh masing-masing unit kerja.

2.2.2 Hubungan Unit Kerja dalam *Transfer Pricing*

Transfer pricing diperlukan karena *revenue* yang dihasilkan oleh suatu produk atau jasa adalah kontribusi dari banyak unit kerja. Dengan *transfer pricing* bisa dihitung berapa kontribusi yang *fair* untuk setiap unit kerja.

Sudah dijelaskan bahwa *interest income* berasal dari selisih penerimaan bunga dari kegiatan penyaluran kredit dan pengeluaran biaya dari kegiatan penghimpunan dana. Kedua kegiatan ini umumnya tidak dilakukan bersamaan, sehingga menimbulkan pertanyaan berapa sesungguhnya pendapatan yang diperoleh pada masing-masing kegiatan.



Gambar 2.1. Intermediasi Perbankan

Sumber: Ilustrasi oleh Penulis

Gambar diatas adalah ilustrasi kegiatan usaha bank, dimana proses intermediasi perbankan adalah gabungan dari kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit. Ilustrasi diatas juga memperjelas bahwa pendapat bank yang diterima dari intermediasi dapat dibagi pada dua proses dengan menempatkan harga internal diantara kedua proses tersebut. Proses pembentukan harga internal ini disebut dengan *transfer pricing*.

Hubungan antara unit kerja tersebut dalam menentukan *transfer price* dapat dibedakan atas dua jenis transaksi, yaitu *autonomous transactions* dan *mandated transactions* (Feinschreiber, 2001).

2.2.2.1 Autonomous Transactions

Pada *autonomous transactions* (otonomi), masing-masing unit kerja menentukan sendiri nilai *transfer pricing* untuk produk yang dibutuhkan ataupun yang dihasilkan.

Misalkan satu perusahaan yang terdiri dari Unit Produksi dan Unit Penjualan. Maka Unit produksi bisa menentukan sendiri berapa *transfer price* untuk setiap produk yang dihasilkan. Sebaliknya unit penjualan juga bisa menentukan sendiri berapa *transfer pricing* yang akan dibayar untuk setiap produk yang diterima. *Internal transfer* akan terlaksana jika kedua unit tersebut sepakat dengan nilai *transfer price* nya.

Unit Produksi akan cenderung menetapkan *transfer price* dengan nilai yang tinggi, sebaliknya unit penjualan cenderung menetapkan *transfer price* dengan nilai yang rendah. **Adanya perbedaan sudut pandang antara unit produksi dan unit penjualan menyebabkan konsep *autonomous* hanya bisa diterapkan jika pasar tersedia dan masing-masing unit memiliki kesempatan untuk bertransaksi dengan pihak eksternal (selain unit kerja di dalam perusahaan).**

Dengan menggunakan *autonomous transactions*, maka *transfer pricing* akan merefleksikan nilai pasar dan unit kerja harus mempertahankan efisiensi minimal sama dengan pasar.

Kelemahan konsep ini adalah fakta bahwa produk yang dibutuhkan belum tentu tersedia di pasar. Pada umumnya, pasar hanya menyediakan produk standar

dan homogen, sehingga konsep ini tidak sesuai dengan perusahaan yang menjadikan produk dan pengembangan sebagai *value proposition*.

2.2.2.2 Mandated Transactions

Pada *mandated transactions*, perusahaan secara korporasi yang menentukan *transfer pricing*, bukan masing-masing unit kerja secara terpisah.

Misalkan suatu perusahaan yang terdiri dari Unit Produksi dan unit penjualan. Unit produksi hanya bisa “menjual” produk kepada Unit Penjualan. Begitu pula sebaliknya, Unit Penjualan hanya mendapatkan produk dari Unit Produksi. Dengan kata lain, masing-masing unit kerja tidak memiliki kesempatan untuk bertransaksi dengan pasar sebagai pengganti transaksi internal. Agar masing-masing Unit Produk dan Unit Penjualan mendapatkan *internal price* yang tepat, maka masing-masing unit harus bernegosiasi untuk menentukan *transfer price*. Pada beberapa kesempatan, *transfer price* ditentukan oleh Kantor Pusat.

Kelemahan konsep ini adalah unit kerja tidak didorong agar menjaga tingkat efisiensi sebanding dengan pasar. Hal ini disebabkan karena masing-masing unit kerja tidak dapat memaksimalkan kapasitas tanpa memperhatikan unit kerja lain. Sebagai contoh, Unit Produksi hanya memproduksi sesuai target Unit Penjualan. Sebaliknya Unit Penjualan juga tidak bisa menjual lebih banyak dari yang dihasilkan oleh Unit Produksi. Dengan kata lain, nilai optimum untuk kapasitas harus ditentukan secara keseluruhan dan tidak bisa per unit kerja.

Jika suatu unit kerja tidak bisa memaksimalkan kapasitas atas pertimbangan nilai optimum perusahaan secara keseluruhan, maka akan ada *sunk cost* yang disebabkan karena kapasitas yang tidak terpakai. Bukan hanya kapasitas, desain dan pengembangan yang tidak mencapai nilai ekonomis juga menjadi *sunk cost* yang harus dipertimbangkan saat melakukan *transfer pricing*.

Penentuan nilai *transfer pricing* dapat ditentukan sebagai *full-cost transfer*, yaitu seluruh biaya yang dikeluarkan oleh Unit Produksi ditransfer ke Unit Penjualan, mapun ditambah dengan *margin*.

Dalam banyak kasus, umumnya bank menggunakan *mandated transaction* dengan *transfer price* adalah *cost* (biaya) ditambah dengan *margin*. Hal ini

disebabkan karena umumnya unit kerja dipandang sebagai *profit center* dan tidak semua unit kerja bisa bertransaksi dengan pasar.

2.3 *Fund Transfer Pricing (FTP)*

Seperti yang telah dijelaskan bahwa profit bank dapat dibedakan atas dua kelompok; *interest income* dan *non-interest income*. Berdasarkan kegiatannya, *interest income* dihasilkan oleh kegiatan penghimpunan dana dan kegiatan penyaluran kredit, sedangkan *non-interest income* dihasilkan oleh jasa perbankan.

Interest income menjadi unik karena dihasilkan oleh dua kegiatan utama yang berhadapan dengan pasar, sehingga peneliti memutuskan untuk mengkonsentrasikan penelitian pada perhitungan *transfer pricing* untuk kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit, atau disebut juga dengan *Fund Transfer Pricing (FTP)*.

2.3.1 *Definisi Fund Transfer Pricing (FTP)*

FTP adalah mekanisme untuk menghitung *net income* sampai dengan level terendah dalam organisasi bank atau berdasarkan kriteria lain seperti *net income* per lini bisnis, produk dan lain-lain. FTP juga memisahkan *profit* dari kegiatan komersial (yang berhubungan dengan nasabah) dan kegiatan yang terkait dengan pengelolaan risiko (Early, 2005).

FTP dapat dipahami sebagai *transfer pricing* untuk produk bank (kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit) serta *asset and liability management (ALM)*, dimana *transfer price* dinyatakan dalam bentuk suku bunga.

Sebagai contoh, pada sebuah model sederhana yaitu bank dengan dua kegiatan; penghimpunan dana dan penyaluran kredit. Bank mengumpulkan dana Rp. 100.000.000 dalam bentuk deposito selama setahun dengan suku bunga 7%. Pada saat yang bersamaan bank juga menyalurkan pinjaman kredit Rp. 100.000.000 dengan suku bunga 11%. Jika penerimaan dan pembayaran bunga dibayarkan sekali setahun pada saat yang sama, maka keuntungan bank adalah 4% (selisih bunga kredit dan bunga deposit). Untuk mengetahui berapa kontribusi kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit terhadap keuntungan bank tersebut, maka perlu ditentukan *transfer price*.

Untuk melihat fungsi dari ALM, maka model tersebut dimodifikasi. Bank mengumpulkan dana Rp. 50.000.000 dalam bentuk deposito dengan suku bunga 6.5% (jangka waktu 3 bulan) dan Rp. 50.000.000 lainnya dengan suku bunga 5.5% (jangka waktu 1 bulan). Sedangkan kredit masih menggunakan asumsi yang sama, yaitu kredit konsumtif Rp. 100.000.000 dengan suku bunga 11% dan jangka waktu 15 tahun.

Risiko likuiditas terjadi karena adanya potensi nasabah mencairkan deposito dan bank tidak mendapat nasabah baru yang akan menempatkan dana. Jika hal itu terjadi, maka bank tidak memiliki cukup dana untuk membiayai pinjaman. Sedangkan risiko suku bunga terjadi karena bunga deposito bisa berubah pada saat jatuh tempo (*maturity*).

Asset and Liability Management (ALM) bertanggung jawab atas risiko likuiditas dan risiko suku bunga tersebut (Apostolik, Donohue dan Went, 2009).

2.3.2 Metode FTP yang Digunakan

Umumnya, ada dua metode yang digunakan bank untuk menentukan FTP yaitu *Pool Method* dan *Matched-Maturity Transfer Pricing* (Early, 2005).

2.3.2.1 *Pool Methods*

Untuk memudahkan pengelolaan dan penyajian FTP, maka produk aset (kegiatan penyaluran kredit) dan produk pasiva (kegiatan penghimpunan dana) dapat ditampilkan dalam bentuk kelompok (*pool*) berdasarkan rentang waktu *maturity* tertentu.

Ada tiga variasi *pool method* yang umum digunakan oleh bank, sebagai berikut:

a. *Single-Pool Method*

Merupakan metode yang paling sederhana dan paling mudah diimplementasikan, karena hanya menggunakan single rate untuk sebagai *transfer price*, baik untuk aset maupun pasiva.

Sebagai contoh, FTP *rate* ditetapkan adalah 8% dan maka produk pasiva dengan suku bunga 6%. Maka dapat diasumsikan bahwa unit kerja membeli dana dari nasabah 6% dan menjualnya ke *single pooling* 8%, sehingga

kontribusi unit kerja tersebut adalah 2%. Begitu pula dengan produk aset dengan suku bunga 11%, dapat diasumsikan bahwa unit kerja tersebut membeli dana dari *single pooling* 8% dan menjualnya kepada nasabah 11%, sehingga kontribusi unit kerja tersebut adalah 3%.

Dari contoh diatas dapat disimpulkan bahwa metode ini tidak memperhitungkan jangka waktu (*maturity*) dan *repricing*, sehingga risiko likuiditas dan risiko sukubunga masih menjadi bagian dari kontribusi unit kerja.

b. *Split-pool Method*

Pengembangan dari metode *single-pool*, dimana bank memisahkan *pool* untuk aset dan pasiva.

Untuk menghitung FTP *rate* produk aset digunakan total *cost of fund* untuk mendapatkan dana, dan kemudian dirata-ratakan dengan total produk aset. Sebaliknya untuk FTP *rate* produk pasiva menggunakan total *yield* yang diperoleh dari aset dirata-ratakan dengan total produk pasiva.

Namun demikian, sama dengan *single-pool method*, belum memperhitungkan masa jatuh tempo (*maturity*) dan *repricing*, sehingga likuiditas dan risiko suku bunga masih belum dipisahkan dari kontribusi unit kerja.

c. *Multiple-Pool Method*

Berbeda dengan *single-pool* dan *split-pool*, metode ini sudah memperhitungkan *maturity* (jatuh tempo) dan *repricing*, sehingga risiko suku bunga dapat dipisahkan dari kontribusi unit kerja dan mengalihkannya pada *Asset and Liability Management* (ALM).

Bank dapat membagi *pool* menjadi beberapa kriteria yang dibutuhkan. Misalnya dengan membagi aset dan *liabilities* menjadi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Namun tidak menutup kemungkinan bank untuk membuat *pool* lebih banyak dan lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Metode ini lebih baik dari pada *single-pool* dan *split pool*, karena mengakomodasi perbedaan nilai FTP untuk *pool* yang berbeda.

Pada umumnya, ada dua cara menentukan FTP *rate* dalam *multiple-pool method*, yaitu:

- *Multiple-pool* dengan *Treasury Rate*

Menggunakan *treasury rate* memang cara yang paling sederhana, namun cukup baik. Contoh *treasury rate* adalah Jakarta *Inter Bank Offered Rate* (JIBOR).

Sebagai contoh, bank dapat menggunakan *rate* tiga bulan sebagai *rate* dasar untuk *pool* jangka pendek, *rate* satu tahun untuk *pool* sebagai *rate* dasar untuk *pool* medium dan *rate* untuk lima tahun untuk *pool* jangka panjang.

Karena *matching* dilakukan pada level *pooling*, maka masih terdapat risiko likuiditas dan risiko suku bunga yang harus diantisipasi. Umumnya bank membentuk unit perantara untuk mengelola risiko tersebut, yang disebut dengan *Assets & Liabilities Management* (ALM). Untuk mengelola risiko tersebut, maka ALM dapat menaikkan atau menurunkan nilai FTP guna mencapai tingkat likuiditas tertentu yang paling optimum. Selain itu, ALM juga dapat memberikan nilai FTP yang berbeda untuk setiap *pooling* atau untuk setiap kegiatan yang berbeda.

- *Multiple-pool* dengan *Marginal Funds Pool*

Ada perbedaan *average cost of fund* dan *marginal cost of fund*. *Average cost of fund* adalah rata-rata dari seluruh biaya untuk seluruh portofolio dana (*funding*). Sedangkan *marginal cost of fund* adalah biaya untuk suatu transaksi baru pada saat transaksi tersebut dibuat. Jika dibuat untuk setiap *pool*, maka akan ditemukan *marginal suku bunga* untuk setiap *pool* yang dapat digunakan sebagai dasar untuk FTP *rate*.

2.3.2.2 *Matched-Maturity Transfer Pricing* (MMTP)

Sebenarnya tidak ada standarisasi dalam menggunakan metode. Namun bank dewasa ini mulai meninggalkan *pool* banking dan beralih menggunakan *Matched-maturity Transfer Pricing* (MMTP) (Early, 2005).

Semakin banyak *pool* yang dibuat, maka akan semakin kecil risiko likuiditas dan risiko suku bunga. Jika *pool* dibuat sangat banyak dengan rentang yang sangat pendek, maka akan diperoleh suatu fungsi yang dapat digambarkan

dalam bentuk kurva. Selanjutnya kurva tersebut dapat dipetakan pada *yield curve* yang dijadikan acuan.

MMTP menggunakan *yield curves* sebagai pengganti *pool*. Untuk melakukan *transfer pricing*, dipilih *yield curves* sesuai dengan tanggal *origination* dan waktu jatuh tempo (*maturity*).

2.3.3 Pembentukan *Yield Curve*

Baik Multiple-Pool atau Matced-Maturity Transfer Pricing menggunakan *yield curve* tertentu untuk menjadi basis proses berikutnya. Setelah itu, dilakukan penyesuaian agar *yield curve* lebih mendekati kondisi yang terjadi di bank.

2.3.3.1 Pemilihan Basis *Yield Curve*

Ada beberapa alternative *yield curve* yang dapat digunakan sebagai basis perhitungan nilai FTP (Early, 2005) yaitu:

a. *Treasury Rate*

Alternatif ini dikenal juga sebagai *market rate*. Metode ini adalah yang paling sederhana, karena data sudah tersedia dan mudah diperoleh.

Namun *yield curve* untuk *treasury rate* umumnya tidak bisa digunakan langsung (tanpa penyesuaian) sebagai dasar untuk *funding rate*. Hal ini disebabkan karena *treasury yield* terlalu rendah dan bank tidak dapat meminjam uang dengan *rate* yang sesuai dengan *treasury rate*.

b. *Cost of Fund* dalam Bank

Pendanaan kredit seharusnya ditutup oleh dana yang diperoleh dengan tingkat sukubunga yang bisa dipinjam bank dari pasar.

Metode ini memang lebih akurat dibandingkan dengan *Treasury Rate*, namun sulit mendapatkan *yield curve* untuk *cost of fund*. Umumnya, untuk sementara dapat digunakan *rate deposito* untuk segmen *wholesale* atau menggunakan *rate* pinjaman dari bank lain seperti JIBOR (Jakarta *Inter Bank Offered Rate*).

c. *Target Borrowing Rate*

Metode ini menjadikan *target rate* untuk *funding* menjadi acuan *transfer pricing*. Bank bisa menggunakan *yield curve* berdasarkan peringkatnya sendiri yang dikeluarkan lembaga pemeringkat.

d. *Proxy Curves*

Seperti yang telah dijelaskan, *cost of fund* adalah salah satu acuan yang baik untuk *transfer pricing*, namun sulit didapatkan. *Proxy curves* dilakukan dengan cara menggunakan *yield curve* dari *Treasury Rate* dan melakukan penyesuaian beberapa *basis point* untuk mendekati *cost of fund* yang sesuai dengan kondisi bank. Penyesuaian dapat ditambahkan dengan mempertimbangkan *liquidity premium*, misalkan dengan menambahkan *spread* yang lebih besar untuk jangka waktu yang lebih panjang.

e. *The Interest Rate Swap Curve*

Metode ini didasarkan pada *yield curve* dari *interest rate swap*. Hal ini dilakukan karena adanya asumsi bahwa untuk mengurangi risiko pasar dibutuhkan suku bunga yang tetap (*fixed rate*).

Penyesuaian tetap perlu dilakukan untuk mendapatkan *yield curve* yang sesuai dengan kondisi bank sangat kompleks dan tidak disarankan untuk bank yang baru mulai menggunakan FTP.

f. *Bunga Deposito Wholesale*

Menjadikan suku bunga deposito segmen *wholesale* sebagai acuan adalah metode yang cukup populer karena data mudah didapatkan. Kebanyakan bank menggunakan suku bunga ini untuk FTP pembiayaan jangka pendek, sedangkan untuk jangka panjang umumnya menggunakan *swap curve*.

g. JIBOR³

JIBOR adalah *rate* tertinggi yang dibayarkan oleh bank untuk simpanan Rupiah. Umumnya JIBOR digunakan untuk acuan FTP atas pembiayaan jangka pendek, sementara untuk jangka panjang tetap menggunakan *interest rate swap curve*.

³ Early menuliskan LIBOR sebagai salah satu alternatif untuk menentukan *yield curve*. Peneliti menggantinya dengan JIBOR yang lebih sesuai untuk Indonesia.

2.3.3.2 Penyesuaian *Yield Curve*

Salah satu tujuan dari FTP memisahkan risiko suku bunga dan risiko likuiditas dari unit kerja yang melakukan kegiatan penghimpunan dana atau penyaluran kredit.

Salah kegunaan FTP yang paling penting adalah dalam keputusan pricing (Early, 2005). Lebih lanjut, salah satu komponen *pricing* adalahantisipasi atas risiko (Kasmir, 2002). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pembentukan model FTP harus mempertimbangkan risiko. Hal ini sejalan dengan konsep yang dimanakan pada Basel II mengenai kecukupan modal dalam mengantisipasi risiko.

Bank Indonesia (BI) menjelaskan ada delapan jenis risiko; risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko stratejik dan risiko kepatuhan. Basel II telah meringkas risiko tersebut dalam tiga jenis risiko utama yaitu risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Untuk itu peneliti fokus pada ketiga jenis risiko yang dimaksud pada Basel II.

Namun demikian ada beberapa penyebab risiko yang tidak dapat diantisipasi dengan menggunakan FTP, yaitu:

a. Perbedaan Basis

Peristiwa ini adalah komponen risiko suku bunga, yang terjadi karena *yield curve* yang digunakan sebagai basis FTP berbeda dengan basis yang digunakan untuk *pricing* kepada nasabah (Early, 2005).

Sebagai contoh *pricing* kepada nasabah menggunakan JIBOR ditambah margin untuk bank, sementara FTP menggunakan IGSY ditambah margin untuk ALM, sehingga kontribusi untuk unit kerja adalah selisih keduanya. Ketika JIBOR dan IGSY bergerak berbeda, maka ada risiko bahwa margin yang diterima akan berubah. Untuk mengantisipasi risiko tersebut, bank dapat melakukan penyesuaian sendiri terhadap *yield curve*.

b. Produk dengan Suku Bunga Variable dan Jangka Waktu Panjang

Kredit dengan suku bunga variable dan jangka waktu yang panjang akan sangat kompleks. Selain itu, biayanya juga akan sangat mahal jika bank harus

mengusahakan *funding* khusus untuk membiayai kredit tersebut. Karena itu, pada umumnya tidak memasukkan dalam konsep FTP. Umumnya akan digunakan metode lain diluar FTP.

c. Opsi untuk menghentikan kerjasama

Terjadi karena nasabah memiliki opsi untuk menghentikan kerjasama sebelum jatuh tempo. Secara teori, bank akan menghitung selisih nilai buku dan nilai pasar atas aset atau pasiva (Early 2005) .

Kerugian yang disebabkan karena selisih nilai tersebut akan dibebankan kepada nasabah sebagai biaya disebut sebagai pendekatan *after-the-fact*. Namun bank juga dapat menetapkan biaya pada saat transaksi (seperti premi untuk opsi) dan membebankannya pada *yield curve*, disebut dengan pendekatan *before-the-fact* (Uyemura & Van Deventer, 1993).

2.3.4 Menentukan nilai FTP

Langkah selanjutnya setelah bank membentuk *yield curve* yang dianggap paling sesuai dengan kondisi bank adalah menentukan nilai FTP. Berikut adalah beberapa cara yang dapat digunakan untuk menentukan FTP.

2.3.4.1 Loan dan Funding sederhana

Ini merupakan skenario paling sederhana, dimana jumlah pinjaman (baki debit) selalu sama sampai dengan jatuh tempo. Untuk itu, *yield curve* dapat digunakan langsung sebagai FTP sesuai dengan waktu jatuh temponya (Early, 2005).

Begitu pula sebaliknya, jika diasumsikan bahwa *deposit* nasabah selalu dalam jumlah yang sama, sampai dengan jatuh tempo, maka dapat langsung menggunakan *yield curve*.

2.3.4.2 Amortizing Loan

Sangat jarang skenario *loan* atau *funding* sederhana dapat ditemui. Ada kondisi lain dimana jumlah pinjaman terbagi pada rentang waktu tertentu, sehingga disebut dengan amortisasi. Saat ini, kondisi amortisasi juga ditemui pada

produk pasiva seperti tabungan, dimana nasabah diwajibkan untuk menabung pada jumlah tertentu secara periodik sampai mencapai jumlah tertentu.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menemukan FTP, antara lain:

a. *Median Life*⁴

Merupakan metode paling sederhana yang bisa digunakan. Caranya adalah dengan menemukan nilai tengah jangka waktu dan menggunakan FTP pada jangka waktu tersebut.

Misalkan *loan* dengan jangka waktu dua belas bulan, berarti akan menggunakan *funding* (pada *yield curve*) dengan jangka waktu 6 bulan.

b. *Average Strip*

Metode menemukan FTP dengan mencari nilai rata-rata pada *yield curve*, tanpa memperhatikan besarnya pinjaman (baki debit).

c. *Weighted Strip*

Metode ini lebih akurat dari pada *Median Life* maupun *Average Strip*, karena metode ini memberi *weighed* pada *rate* sepanjang *yield curve*. *Weighted* ini dilakukan dengan memperhitungkan periode dan besarnya pengembalian pokok *loan*.

d. *Duration Funding*

Pada metode ini, FTP sesuai dengan nilai tertentu pada *yield curve* yang setara dengan *duration*-nya. Perlu dicatat bahwa bank hanya *mencover* dana untuk pinjaman bukan bunga yang diterima, sehingga perhitungan durasi hanya menggunakan *cash flow* dari penerimaan pembayaran *principle* (pokok pinjaman).

2.3.4.3 Loan atau Funding Tanpa Repricing Date

Maturity adalah waktu untuk terjadinya *repricing*. Pada beberapa kasus, jatuh tempo adalah saat terjadinya *repricing*. Contohnya untuk aktiva adalah

⁴ Peneliti merubah istilah *Average Life* menjadi *Median Life* karena lebih sesuai dengan definisinya.

amortization loan yang telah dibahas di atas. Sedangkan contoh untuk pasiva adalah deposito (*funding sederhana*) dimana *repricing date* terjadi pada saat jatuh tempo.

Pada beberapa kasus, *repricing date* tidak dapat diketahui (Early, 2005). Misalkan tabungan, dimana tidak ada waktu jatuh temponya sehingga layanan dapat terus sepanjang waktu, sampai dengan nasabah menarik dananya. Hanya saja, tidak setiap hari nasabah menarik dananya dan setiap penarikan tidak berarti nasabah menarik seluruh dananya dan menghentikan layanan tabungan.

Di lain pihak, bank bisa melakukan *repricing* setiap saat tanpa menunggu jatuh tempo, namun perubahan dimaksud tidak dilakukan secara periodik, sehingga kapan *repricing* akan dilakukan tidak diketahui.

Contoh lain adalah Kredit Modal Kerja dengan baki debit bersifat *revolving* (bisa berubah setiap saat). Bank hanya menyediakan limit pinjaman yang dapat digunakan oleh nasabah, namun baki debit yang digunakan oleh nasabah sepenuhnya menjadi keputusan nasabah. Akibatnya baki debit bisa berubah setiap saat. Selain itu, sama dengan tabungan, bank juga bisa merubah suku bunga kapan saja. Tapi karena perubahan itu tidak periodik, kapan *repricing* akan dilakukan juga tidak diketahui.

Umumnya menggunkan konsep *moving average* untuk memperkirakan *maturity* yang paling sesuai, khususnya jika bank sudah memiliki data historis. Setiap bulan bank akan menghitung *moving average* baru dengan cara mengganti data yang paling lama dengan data yang paling baru. Kemudian bank mengasumsikan bahwa pasiva terbagi dalam beberapa *maturity*. Selanjutnya dibuat rata-rata tertimbang berdasarkan periode dan besarnya dana *maturity* tersebut.

2.3.5 Fungsi Fund Transfer Pricing

Dengan adanya FTP, kita lebih mudah memahami bagaimana usaha dan kegiatan bank bisa memberikan kontribusi pada pendapatan bank.

Berikut adalah contoh kegunaan FTP dalam berbagai aplikasi, yang dapat membantu *banker* untuk memahami permasalahan dan membuat keputusan yang lebih baik (Early, 2005).

a. Keputusan *Pricing*

Di atas telah dibahas berbagai alternatif pricing menurut Channon, 1986. Dari seluruh alternatif tersebut, informasi mengenai “biaya” adalah sesuatu yang paling penting namun sulit untuk diperoleh. FTP akan membantu memahami “biaya” untuk produk dan layanan bank.

Sebagai contoh, bank untuk kegiatan *loan disbursement*. Adanya informasi mengenai FTP *lending*, akan memudahkan unit kerja untuk menentukan *pricing* kepada nasabah. Seandainya unit kerja tersebut melakukan *benchmarking* atas harga kompetitor, unit kerja akan memiliki informasi yang cukup untuk memutuskan akan mengikuti harga kompetitor atau melakukan strategi lain.

b. Perbandingan Profitabilitas

Berikut beberapa kriteria yang biasanya dianalisa, dalam rangka pengambilan keputusan.

- Profitabilitas per Produk
Umumnya bank akan menghitung tingkat profitabilitas produk. Misalkan, apakah kredit konsumtif lebih menguntungkan dari pada kredit investasi. Bank juga bisa mengukur kegiatan mana yang lebih menguntungkan; penghimpunan dana atau penyaluran kredit.
- Profitabilitas per Lini Bisnis
Dengan FTP bisa diketahui lini bisnis yang lebih menguntungkan dibandingkan dengan lini bisnis lainnya. Dengan demikian, bank dapat memutuskan untuk memaksimalkan profitabilitas atau memperbaiki lini bisnis.
- Profitabilitas per Nasabah
FTP juga bisa digunakan untuk melihat profitabilitas per nasabah. Bank mungkin akan memberikan benefit khusus untuk nasabah yang memberikan kontribusi keuntungan yang besar. Dilain pihak, bank juga dapat memberikan *special arrangement* untuk mendorong tingkat profitabilitas nasabah.

- Profitabilitas per Segmen
Evaluasi terhadap segment dapat dilakukan berdasarkan ukuran nasabah (*corporate, commercial* atau *small business*), jenis industri dan lain-lain. Dengan FTP bisa diketahui kontribusi masing-masing segmen.
 - Profitabilitas per Wilayah
Evaluasi juga dapat dilakukan per wilayah dengan membandingkan tingkat profitabilitas per wilayah. Ini merupakan indikasi untuk strategi pengembangan bisnis per wilayah.
 - Profitabilitas per *Delivery Channel*
Untuk membandingkan tingkat profitabilitas per delivery channel, seperti antara cabang dengan *electronic channel* atau cabang dengan cabang lainnya.
- c. Pengukuran Performa yang Spesifik
Dengan adanya FTP, maka perhitungan performa bisa dilakukan per unit kerja seperti dengan *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). Bahkan bisa diterapkan pada perhitungan kapital dengan menggunakan *Risk-adjusted Return on Capital* (RAROC). RAROC dihitung dengan membandingkan pendapatan *net income* dengan *capital at risk*, seperti ditunjukkan pada formula di bawah (Belmont, 2004).

$$\text{RAROC} = \frac{\text{net income}}{\text{Capital at Risk}}$$

Net income adalah pendapatan bersih, yang secara sederhana dapat dihitung dari *interest spread* dan *fee*. Namun demikian bank juga dapat memperhitungkan *overhead, expected losses* dan pajak.

Dengan demikian, kita dapat membandingkan *fund transfer pricing* (FTP) dengan *service transfer pricing* (STP) mengacu pada *capital at risk* untuk penelitian lebih lanjut guna membandingkan *intrinsik value* antara produk dan jasa bank.

BAB 3

GAMBARAN UMUM BANK X

3.1 Profil Bank X

Untuk menjaga kerahasiaan, maka profil Bank X hanya dibahas mengenai hal-hal yang bersifat umum dan merupakan informasi yang telah dipublikasikan serta menghindari informasi yang dapat mengarahkan pada bank tertentu.

Bank X bercita-cita untuk menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi. Salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan melaksanakan transformasi yang difokuskan pada area *wholesale transaction*, *retail payment/deposit* dan *retail loan*.

Pada Laporan Tahunan 2010, Bank X menyampaikan bahwa untuk pengembangan bisnis *wholesale transaction*, maka Bank X akan fokus pada jasa *cash management*, *trade finance*, bank garansi, *remittance* dan transaksi *foreign exchange*. Orientasi pengembangan bisnis tersebut tidak hanya ditujukan untuk mendorong *fee-based income*, namun juga upaya untuk meningkatkan *floating* dana murah (*operating account*).

Sejak awal didirikan, Bank X tidak hanya fokus pada pelayanan nasabah namun juga bertekad untuk bekerja berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Bahkan dalam beberapa tahun terakhir Bank X memperoleh predikat sebagai bank sangat terpercaya.

Saat ini Bank X telah menjadi korporasi besar dengan jumlah pegawai lebih dari 25.000 orang, lebih dari 1.300 cabang domestik dan beberapa perwakilan dan cabang luar negeri. Tidak hanya itu, Bank X juga didukung dengan berbagai anak perusahaan yang bergerak pada bidang perbankan syariah, perbankan (yang fokus pada segmen mikro), pasar modal, asuransi dan pembiayaan.

3.2 Hasil Operasi Bank X

Earning per share (EPS) Bank X, pada tahun 2010, meningkat 28,58% menjadi Rp. 439 per lembar saham. Hal ini didukung oleh laba bersih (*net profit*)

yang juga tumbuh dalam kisaran yang sama, yaitu sebesar 28.83% menjadi Rp. 9,218 triliun. Ringkasan Laporan Laba Rugi Bank X dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 3.1. Hasil Operasi Bank X (Rp. Milyar)

	2010	2009
<i>Interest Income</i>	33.932	32.599
<i>Interest Expenses</i>	14.413	15.822
<i>Net Interest Income</i>	19.519	16.777
<i>Other Fees & Commissions</i>	5.102	4.311
<i>Operating Income</i>	28.768	22.440
<i>Profit Before Tax and Minority Interest</i>	13.972	10.824
Laba Bersih	9.218	7.155

Sumber: Laporan tahunan Bank X tahun 2009 dan 2010

Net interest income (NII) Bank X meningkat 16,34% menjadi Rp. 19,519 triliun berasal dari peningkatan pendapatan bunga di satu sisi dan penurunan beban bunga disisi lainnya. Sementara itu, *fee-based income* juga naik *significant* sebesar 18,35% menjadi Rp. 5,102 triliun. Namun demikian, *interest income* masih memberikan kontribusi terbesar untuk Bank X.

3.3 *Interest Income, Interest Expense dan Other Fees & Commissions*

Usaha dan kegiatan Bank X masih berfokus pada kegiatan *debit collection* dan *loan disbursement*. Tiga area transformasi (*wholesale transaction, retail payment/deposit* dan *retail loan*) dimaksudkan sebagai upaya mendapatkan dana murah dan mendapatkan pendapatan bunga yang optimum.

Untuk mendapat gambaran mengenai Bank X, maka perlu dijelaskan mengenai komposisi dari *interest income, interest expenses* dan *other fees & commissions*.

3.3.1 Komposisi *Interest Income* Bank X

Secara umum, *yield* untuk kredit pada tahun 2010 menurun menjadi 12,50% , sedangkan pada tahun 2009 tercatat 12,80%. Namun demikian Bank X masih mencatat pertumbuhan *interest income* sebesar 4,09% menjadi Rp. 33,932 Triliun. Hal ini disebabkan karena keberhasilan Bank X merubah komposisi portofolio asetnya, dimana komposisi kredit meningkat seiring dengan menurunnya *Government Bond*.

Informasi komponen pendapatan bunga di Bank X disajikan pada Tabel 3.2. di bawah ini.

Tabel 3.2. Komposisi *Interest Income*

	2010		2009	
	Rp. milyar	%	Rp. milyar	%
<i>Loans</i> (kredit)	24.815	73,13%	21.064	64,62%
<i>Government Bonds</i>	5.703	16,81%	7.437	22,81%
<i>Placements</i>	532	1,57%	475	1,46%
<i>Securities</i>	2.147	6,33%	2.199	6,75%
<i>Others</i>	735	2,17%	1.424	4,37%
TOTAL	33.932	100,00%	32.599	100,00%

Sumber: Laporan tahunan Bank X tahun 2009 dan 2010

3.3.2 Komposisi *Interest Expenses* Bank X

Secara umum, *volume* produk *funding* mengalami pertumbuhan, kecuali giro yang justru merupakan sumber dana murah. Sementara itu, komposisi deposito dalam portofolio cukup besar dan stabil. Hal ini disebabkan karena pertumbuhan deposito sangat *significant*. Sebagai gambaran, suku bunga deposito Rupiah rata-rata 8,36% pada tahun 2009 turun menjadi 6,47% pada tahun 2010. Sebaliknya *volume* rata-rata deposito rupiah juga meningkat dari Rp. 103,66 Triliun pada tahun 2009 naik menjadi Rp. 122,83 triliun pada tahun 2010.

Informasi komponen pengeluaran bunga di Bank X, disajikan pada Tabel 3.3. dibawah ini.

Tabel 3.3. Komposisi Interest Expenses

	2010		2009	
	Rp. milyar	%	Rp. milyar	%
<i>Demand Deposit</i> (Giro)	1.294	8,99%	1.852	11,81%
<i>Saving Deposit</i> (Tabungan)	2.585	17,96%	2.539	16,20%
<i>Time Deposit</i> (Deposito)	8.939	62,10%	9.862	62,92%
<i>Others</i>	1.577	10,96%	1.422	9,07%
TOTAL	14.395	100,00%	15.675	54,22%

Sumber: Laporan tahunan Bank X tahun 2009 dan 2010

3.3.3 Komposisi Other Fees & Commissions

Walaupun digolongkan sebagai *fee-based income*, tapi *loan & administration fee* masih terkait dengan kegiatan penyaluran kredit. Selain itu, komposisi *loan & administration* dari total keseluruhan *Other Fees & Commissions* stabil dan cenderung tumbuh (tumbuh dari 31,52% menjadi 33,46% pada tahun 2010), maka disimpulkan bahwa Bank X fokus pada kegiatan penyaluran kredit

Informasi komponen pendapatan dari *Other Fees & Commissions*, disajikan pada Tabel 4.4. di bawah ini.

Tabel 3.4. Komposisi Other Fees & Commissions

	2010		2009	
	Rp. milyar	%	Rp. milyar	%
<i>Loan & Administration Fee</i>	1.707	33,46%	1.359	31,52%
<i>Others</i> (Debit Card, ATM, Syndication, Payment Point, etc)	461	9,04%	956	22,18%
<i>Subsidiaries</i>	747	14,64%	578	13,41%
<i>Opening L/C & Bank Guarantee and Capital Market</i>	537	10,53%	519	12,04%
<i>Transfer, Collection, Clearing & Bank Reference</i>	701	13,74%	230	5,34%
<i>Mutual Fund</i>	197	3,86%	68	1,58%
<i>Credit Card</i>	752	14,74%	601	13,94%
TOTAL	5.102	100,00%	4.311	100,00%

Sumber: Laporan tahunan Bank X tahun 2009 dan 2010

3.4 Kinerja Bank X

Untuk mengukur kinerja Bank X digunakan beberapa rasio yang akan dibandingkan pada rasio rata-rata Bank Pemerintah dan Bank Swasta yang diperlihatkan pada Tabel 3.5.

Jika dibandingkan dengan rata-rata Bank Pemerintah dan Bank Swasta, maka *Net Interest Margin* (NIM) Bank X lebih rendah dibandingkan dengan bank lain. Hal ini disebabkan karena portofolio dana Bank X masih mengandalkan produk dengan suku *bunga* tinggi, seperti deposito. Faktor ini yang mendorong *Senior Management* untuk menerapkan strategi *wholesale banking*.

Informasi mengenai rasio-rasio yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja Bank X disajikan pada tabel 3.5. di bawah.

Tabel 3.5. Rasio Keuangan Bank X

	Bank X		Bank Pemerintah	Bank Swasta
	2010	2009	2010	2010
<i>Net Interest Margin</i>	5,30%	5,00%	7,60%	6,20%
<i>Return on Equity (ROE)</i>	24,40%	22,10%	25,70%	25,50%
<i>Return on Asset (ROA)</i>	3,40%	3,00%	3,30%	3,10%
<i>Cost to Income Ratio</i>	42,00%	40,20%	45,40%	46,90%
<i>Loan to Deposit Ration (LDR)</i>	67,60%	61,40%	76,10%	72,50%
<i>Category 2 loans to Total Loans</i>	6,90%	9,50%	6,20%	4,30%
<i>Non Performing Loan (NPL) Bruto</i>	2,40%	2,80%	3,30%	2,00%
<i>Provision to NPL Exposure</i>	192,40%	200,50%	152,70%	145,80%
<i>Low Cost Fund Ratio</i>	55,80%	58,40%	58,60%	59,30%
<i>Capital Adequated Ratio (CAR)</i>	14,70%	15,60%	17,00%	14,00%

Sumber: Laporan tahunan Bank X tahun 2009 dan 2010

Transformasi yang dicetuskan manajemen Bank X fokus pada area *wholesale transaction*, *retail payment/deposit* dan *retail loan*, diharapkan dapat merubah komposisi portofolio, khususnya *liability* yang sebagian besar masih merupakan dana mahal.

Selain itu, rasio *Provision to NPL Exposure* juga terlihat sangat berbeda dengan rata-rata Bank Pemerintah maupun Bank Swasta. Jika dibandingkan dengan rasio *Non Performing Loan (NPL)* Bank X yang hanya 2,40% maka dapat disimpulkan bahwa Bank X sangat *prudent* dan karena itu menempatkan cadangan yang besar untuk mengantisipasi Risiko Kredit.

Sebaliknya kegiatan penghimpunan dana tidak memiliki risiko kredit, sehingga tidak dibutuhkan pencadangan. Hal ini mendorong peneliti pada kesimpulan bahwa transformasi yang dimaksud oleh Manajemen membawa Bank X adalah fokus pada pengumpulan dana murah.

3.5 Struktur Organisasi

Dari struktur organisasi (Lampiran 2) didapat gambaran bahwa Bank X menyusun organisasinya berdasarkan segmentasi pasar seperti *institutional banking* (lembaga pemerintah), *corporate*, *commercial*, *business banking (small medium enterprise)*, *micro & retail banking*, *consumer banking* dan *financial institution*. Satu-satunya unit bisnis yang tidak memiliki segmen tertentu adalah *Treasury*.

Sebagai bukti bahwa Bank X konsisten menjalankan *prudential banking*, dapat dilihat dari struktur organisasi yang mengelola risiko ditangani oleh direktorat khusus. Kebijakan untuk tiga risiko utama yang ditekankan pada Basel II (Risiko Kredit, Risiko Pasar dan Risiko Operasional) ditangani oleh dua divisi yaitu Divisi *Market & Operation Risk* dan Divisi *Credit Risk & Portfolio Management*.

Bank X tidak memiliki direktorat khusus yang menangani produk (baik untuk produk *deposit*, *loan* maupun *payment services*). Produk ini dikelola oleh divisi-divisi di bawah direktorat yang berbeda, seperti *Wholesale Transaction Banking Solution*, *Mass Banking*, *Electronic Banking* dan *Treasury*.

3.6 Risk and Capital Comitte (RCC)

RCC adalah komite dibentuk untuk membantu tugas direksi dalam menjalankan fungsi pengendalian. Agar bisa melakukan fungsinya dengan efektif, maka RCC dibagi atas empat bidang, yaitu:

- a. RCC - *Risk Management Comitte* (RCC-RMC)
Adalah komite yang terkait dengan pembahasan dan pengelolaan risiko.
- b. RCC - *Assets and Liabilities Comitte* (RCC-ALCO)
Adalah komite yang terkait dengan pengelolaan dan strategi *Assets and Liabilities Management* (ALM).
- c. RCC - *Capital and Investment Comitte* (RCC-CIC)
Adalah komite yang terkait dengan pengambilan keputusan dalam penyertaan modal dan investasi.
- d. RCC - *Operational Risk Comitte* (RCC-ORC)
Adalah komite yang terkait dengan kebijakan pengelolaan risiko operasional, penetapan prosedur, pendelegasian kewenangan dan pencadangan modal untuk antisipasi risiko operasional.

RCC-ALCO adalah komite yang paling berhubungan dengan penerapan FTP memiliki peran untuk menetapkan metode pembentukan FTP. Metode ini kemudian akan dijalankan oleh Unit *Treasury*. Berikut adalah tugas dan tanggung jawab RCC-ALCO:

- Pengembangan, kaji ulang dan modifikasi strategi *Assets and Liabilities Managementi* (ALM).
- Evaluasi atas posisi Bank dan strategi ALM guna memastikan bahwa hasil *risk taking position* konsisten dengan tujuan pengelolaan risiko likuiditas, risiko suku bunga dan risiko nilai tukar.
- Kaji ulang penetapan harga (*pricing*) aktiva dan pasiva guna memastikan bahwa *pricing* tersebut dapat mengoptimalkan hasil penanaman dana, meminimumkan biaya dana dan memelihara struktur neraca, sesuai dengan strategi ALM.
- Kaji ulang deviasi antara hasil actual dengan proyeksi anggaran dan rencana bisnis.
- Penyampaian informasi kepada Direksi mengenai setiap perkembangan ketentuan dan peraturan terkait strategi dan kebijakan ALM.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sebagai suatu korporasi, tujuan Bank X adalah meningkatkan *shareholders value*. Bank X dapat melihat *value* tersebut sebagai kontribusi dari produk, unit bisnis atau kriteria lainnya. Dengan menerapkan sistem *Fund Transfer Pricing* (FTP), maka Bank X dapat menilai berapa kontribusi dari masing-masing kriteria tersebut.

Untuk mengetahui bagaimana FTP dapat membantu proses bisnis perbankan, maka pada bab ini, Peneliti mempelajari model FTP yang digunakan oleh Bank X dan membandingkannya dengan landasan teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

4.1 Model FTP di Bank X

Model FTP Bank X sudah beberapa kali mengalami penyempurnaan. Untuk memahami model tersebut, maka akan dibahas mengenai jenis fund transfer, mekanisme FTP dan Metode FTP yang digunakan oleh Bank X.

4.1.1 Pertimbangan Risiko dalam Pembentukan Model FTP

Dalam membentuk model FTP, bank harus mempertimbangkan risiko. *Pertama*, risiko harus dikelola oleh unit yang tepat. Misalkan risiko kredit seharusnya dikelola oleh Unit Bisnis yang melakukan kegiatan penyaluran kredit. Risiko pasar (suku bunga) harus ditangani oleh Unit Treasury yang memiliki tool untuk memprediksi pergerakan suku bunga.

Kedua, risiko yang dikelola oleh suatu unit seharusnya sudah tercermin pada margin yang diterima. Misalnya, *margin interest* yang diterima oleh Unit Bisnis sudah mengantisipasi risiko kredit dan risiko operasional.

4.1.2 Jenis *Transfer Pricing* yang Diterapkan Bank X

Seperti telah dibahas pada landasan teori, Feinschreiber (2001) membedakan *transfer pricing* atas dua jenis transaksi; *autonomous transaction* dan *mandated transaction*.

Autonomous transaction memungkinkan Unit Bisnis untuk melakukan transaksi eksternal, sehingga masing-masing Unit Bisnis dapat menentukan FTP yang menguntungkan Unit Bisnisnya. Dengan begitu, maka Unit Bisnis memang mendapatkan benefit yang lebih baik, namun masih dibebani dengan risiko likuiditas dan risiko suku bunga.

Hasil pengamatan peneliti, *transfer pricing* yang digunakan pada Model FTP Bank X dapat digolongkan sebagai *mandated transaction*. Unit bisnis yang melakukan kegiatan penghimpunan dana hanya boleh melakukan transaksi internal dengan “menjual” dana kepada *pooling fund* yang dikelola oleh Unit *Treasury*. Sebaliknya, unit bisnis yang melakukan kegiatan penyaluran kredit hanya boleh melakukan transaksi internal dengan “membeli” dana dari *pooling fund* yang dikelola oleh Unit *Treasury*.

Dalam *mandated transaction*, unit bisnis yang melakukan kegiatan penghimpunan dana maupun penyaluran kredit, tidak menentukan sendiri nilai FTP yang akan digunakan dalam transaksi internal. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, RCC-ALCO bertanggung jawab atas metode yang digunakan. Selanjutnya, fungsi ALM akan dilaksanakan oleh Unit *Treasury*.

4.1.3 Mekanisme FTP pada Bank X

Unit bisnis pada Bank X dapat melakukan kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit sekaligus. Namun demikian, unit bisnis tersebut tidak diperbolehkan untuk melakukan *netting* posisi *funding* dan *lending*.

Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa FTP pada Bank X dapat digolongkan sebagai *mandated transaction*, dimana unit bisnis tidak memiliki kesempatan untuk melakukan transaksi eksternal.

Netting posisi *funding* dan *lending* pada unit bisnis dapat diartikan sebagai kesempatan untuk melakukan transaksi eksternal. Kesempatan ini dapat dimanfaatkan oleh unit bisnis, dengan memilih transaksi yang paling

menguntungkan untuk unitnya; transaksi internal (dengan menggunakan FTP) atau melakukan transaksi eksternal. Akibatnya akan menyulitkan Unit *Treasury* yang bertanggungjawab mengelola risiko likuiditas dan suku bunga.

Selain itu, *netting* posisi *funding* dan *lending* menyebabkan unit bisnis harus terganggu dengan tanggungjawab atas risiko likuiditas dan suku bunga. Sementara, unit bisnis tidak dilengkapi dengan *tool* yang membantu pengelolaan likuiditas dan suku bunga.

Dengan mempertimbangkan fakta diatas, maka setiap unit bisnis diharuskan untuk melakukan transaksi internal atas setiap transaksi penghimpunan dana maupun penyaluran kredit. Dengan kata lain, unit bisnis dianggap langsung menjual atau membeli *fund* dari *pooling fund* pada saat bersamaan dengan transaksi dengan nasabah, sehingga unit bisnis langsung mendapat *margin* atas transaksinya.

Ilustrasi mekanisme FTP dan hubungan antar kegiatan atau unit bisnis dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Mekanisme Transfer Pricing

Sumber: Modul training internal Bank X

Unit bisnis yang melakukan kegiatan penghimpunan dana akan menerima pendapatan FTP dari *pooling fund* dan sekaligus membayar kewajibannya berupa biaya bunga kepada nasabah. Selisih dari pendapatan FTP dan biaya bunga merupakan *value* yang dihasilkan oleh unit bisnis tersebut.

Sebaliknya, unit bisnis yang melakukan kegiatan penyaluran kredit akan menerima pendapatan bunga dan membayar kewajibannya berupa biaya FTP kepada *pooling fund*. Selisih dari pendapatan bunga dan biaya FTP merupakan *value* yang dihasilkan oleh bisnis tersebut.

Dalam mekanisme ini, *netting posisi* dilakukan pada *pooling fund*, yang dikelola oleh *Unit Treasury*. *Netting* dilakukan antara *funding* dan *lending* dengan *maturity* yang sama. Dengan begitu, risiko yang terkait dengan likuiditas dan suku bunga juga berpindah pada *Unit Treasury*. Unit bisnis juga dapat lebih fokus pada risiko kredit dan risiko operasional terkait dengan kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran kredit.

Selanjutnya, *Unit Treasury* akan menentukan strategi *gapping* untuk mengoptimalkan likuiditas serta melakukan *trading* pada *money market* untuk mengantisipasi risiko likuiditas dan risiko suku bunga.

4.1.4 Metode FTP Bank X

Dalam melakukan *pricing*, pertama kali yang harus dilakukan adalah memilih metodologi *matching* antara aktiva dan pasiva. Sebagai contoh, *loan* Rp. 1.000.000.000 selama satu tahun akan didanai oleh deposito Rp. 1.000.000.000 selama satu tahun juga. *Matching* satu per satu seperti contoh ini tentu saja sangat akurat, namun membutuhkan usaha dan biaya yang tidak sedikit.

Sesuai dengan landasan teori yang telah dibahas pada bab terdahulu, terdapat dua kelompok metodologi, yaitu Metode *Pool* (*single pool*, *split pool*, *multiple-pool*) dan Metode *Matched-Maturity Funding*. Metode *Pool* mengelompokkan aktiva dan pasiva dalam *pool* atau kelompok dengan karakteristik tertentu dimana *matching* dilakukan pada *pool* yang sama. Sedangkan *Matched-Maturity Funding*, aktiva dan pasiva disebar sepanjang kurva berdasarkan *maturity*.

Dari pengamatan, bank X menggunakan metode *Multiple-Pool* dimana aktiva dan pasiva dikelompokkan dalam beberapa *pool* berdasarkan *maturity* dan *valuta*, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1. dibawah ini.

Tabel 4.1. Daftar Pooling Maturity

Pooling	Maturity	Pooling	Maturity
Overnight	1 hari	2 Year	> 1 tahun s.d. 2 tahun
1 Week	2 hari s.d. 7 hari	3 Year	> 2 tahun s.d. 3 tahun
2 Week	8 hari s.d. 14 hari	4 Year	> 3 tahun s.d. 4 tahun
3 Week	15 hari s.d. 21 hari	5 Year	> 4 tahun s.d. 5 tahun
1 Month	21 hari s.d. 1 bulan	6 Year	> 5 tahun s.d. 6 tahun
3 Month	> 1 bulan s.d. 3 bulan	7 Year	> 6 tahun s.d. 7 tahun
6 Month	> 3 bulan s.d. 6 bulan.	8 Year	> 7 tahun s.d. 8 tahun
1 Year	> 6 bulan s.d. 1 tahun		

Sumber: Modul Training Bank X

Contoh diatas menunjukkan pengelompokkan *pool* untuk valuta Rupiah dan Dollar yang dibagi atas 15 *pool* berdasarkan *maturity*. Sementara untuk valuta Yen, Euro dan Dollar Singapura masing-masing satu *pool*, atau disebut juga dengan metode *single-pool*.

Tidak ada standarisasi khusus untuk pembagian *pool*. Pemilihan metode *single pool* untuk valuta Yen, Euro dan Dollar Singapura lebih karena *volume* transaksi yang sangat kecil jika dibandingkan dengan valuta Rupiah atau Dollar.

Perlu dicatat, *maturity* adalah waktu untuk melakukan *repricing* atas aktiva atau pasiva, atau disebut juga *repricing date*. Waktu *repricing date* tidak selalu sama dengan jangka waktu atau jatuh tempo aktiva atau pasiva tersebut. Sebagai contoh, deposito satu bulan yang diperpanjang otomatis selama satu tahun, memiliki *repricing date* satu bulan, dan bukan satu tahun.

4.2 Menentukan Tarif FTP pada Bank X

Untuk menentukan tariff FTP, maka terlebih dahulu harus ditentukan *yield curve* yang akan menjadi *basis* penentuan tarif FTP. Setelah itu, dilakukan penyesuaian pada *yield curve* yang telah dipilih agar mendekati kondisi bank.

4.2.1 Menentukan Basis Yield Curve

Untuk menentukan nilai FTP, maka terlebih dahulu harus ditentukan *yield curve* sebagai dasar atau basis penentuan tarif. Seperti yang telah dibahas pada bab terdahulu, Early (2005) menyampaikan beberapa contoh *yield curve* yang

dapat dijadikan dasar penentuan tariff FTP, seperti *treasury rate*, *cost of fund*, *target borrowing rate* dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, Bank X menggunakan *yield curve* yang berbeda sebagai dasar menentukan tarif FTP untuk setiap *pool* (Tabel 4.2. dibawah), yaitu:

a. *Interbank Call Money*

Adalah instrument *money market* untuk pinjam meminjam diantara pesertanya dalam jangka waktu yang pendek, yang biasanya digunakan untuk pembayaran jangka pendek.

Yield curve atas *interbank call money* digunakan sebagai dasar untuk menentukan tarif FTP valuta Rupiah dan Dollar dengan *maturity* satu hari (*overnight*), satu minggu, dua minggu dan tiga minggu.

b. *BI Rate*

Adalah suku bunga kebijakan yang mencerminkan sikap atau *stance* kebijakan moneter yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan diumumkan kepada publik.

Yield curve atas *BI rate* digunakan sebagai dasar untuk menentukan tarif FTP valuta Rupiah dengan *maturity* satu bulan.

c. SUN

Kependekan dari Surat Utang Negara, merupakan surat berharga yang berupa surat pengakuan utang dalam mata uang Rupiah atau valuta asing yang dijamin pembayaran bunga dan pokoknya oleh Negara Republik Indonesia.

Yield curve atas SUN digunakan sebagai dasar untuk menentukan tarif FTP valuta Rupiah dengan *maturity* tiga bulan, enam bulan, satu tahun atau lebih.

d. LIBOR

Kependekan dari London Interbank Offered Rate merupakan suku bunga rujukan untuk pinjam meminjam uang jangka pendek antar bank di pasar uang antar bank, London.

Yield curve atas LIBOR digunakan sebagai dasar untuk menentukan tarif FTP valuta Dollar dengan *maturity* satu bulan dan tiga bulan.

e. *US Treasury*

United State *Treasury Security* adalah surat hutang negara yang diterbitkan oleh Departemen *Treasury* Amerika.

Yield curve atas *US Treasury* digunakan sebagai dasar untuk menentukan tarif FTP valuta Dollar dengan *maturity* enam bulan, satu tahun atau lebih.

4.2.2 Penyesuaian pada Basis *Yield Curve* Bank X

Setelah memilih *yield curve* tertentu sebagai basis, langkah selanjutnya adalah melakukan penyesuaian agar tarif yang ditampilkan sesuai dengan kondisi dan strategi bank. Contoh penyesuaian ditunjukkan pada Tabel 4.2. di bawah.

Tabel 4.2. Tarif FTP Rupiah & USD pada Desember 2007

<i>Maturity</i>	FTP Rupiah		FTP USD	
	<i>Yield Curve Basis</i>	penyesuaian	<i>Yield Curve Basis</i>	Penyesuaian
<i>Overnight</i>	<i>Interbank Call Money</i>		<i>Interbank Call Money</i>	
<i>1 Week</i>	<i>Interbank Call Money</i>		<i>Interbank Call Money</i>	
<i>2 Week</i>	<i>Interbank Call Money</i>		<i>Interbank Call Money</i>	
<i>3 Week</i>	<i>Interbank Call Money</i>		<i>Interbank Call Money</i>	
<i>1 Month</i>	BI Rate		LIBOR	0,75%
<i>3 Month</i>	SUN		LIBOR	1,00%
<i>6 Month</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	1,00%
<i>1 Year</i>	SUN	0,25%	<i>US Treasury</i>	2,80%
<i>2 Year</i>	SUN	0,35%	<i>US Treasury</i>	2,90%
<i>3 Year</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	2,90%
<i>4 Year</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	2,90%
<i>5 Year</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	3,00%
<i>6 Year</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	3,00%
<i>7 Year</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	3,00%
<i>8 Year</i>	SUN		<i>US Treasury</i>	3,00%

Sumber: Module training Bank X

Tarif FTP ini kemudian didistribusikan oleh Unit Treasury kepada seluruh unit bisnis setiap hari untuk menjadi pedoman dalam kegiatan penghimpunan dana maupun penyaluran kredit.

Umumnya penyesuaian yang dilakukan Bank X hanya untuk mengantisipasi risiko likuiditas, namun belum menggambarkan risiko pasar dan risiko operasional pada Unit *Treasury*. Semakin besar penyesuaian, semakin besar pula kebutuhan akan likuiditas pada valuta dan *maturity* tersebut.

4.3 Memilih Tarif FTP Bank X

Langkah selanjutnya adalah memilih tarif FTP yang sesuai dengan produk yang akan dinilai. Seperti yang telah dijelaskan di atas, *maturity* adalah waktu dilakukannya *repricing*, sehingga *maturity* tidak selalu sama dengan jangka waktu jatuh tempo suatu produk.

Berdasarkan karakteristik produk tersebut, berikut dijelaskan cara untuk memilih FTP dari tabel tarif yang tersedia.

4.3.1 Tarif FTP untuk *Loan* dan *Funding* Sederhana

Untuk *loan* atau *funding* sederhana, pendekatan yang dilakukan Bank X sama dengan teori yang telah dibahas pada landasan teori.

4.3.1.1 Tarif FTP untuk *Loan* Sederhana

Loan sederhana adalah kondisi dimana jumlah pinjaman (baki debit) dan besar bunga yang dibebankan selalu sama sampai dengan jatuh tempo.

Sebagai contoh, unit bisnis memberi pinjaman kepada nasabah jangka waktu satu tahun dengan suku bunga tetap. Selama setahun nasabah tidak melakukan pembayaran pokok dan dilunasi pada akhir periode pinjaman. Dengan menggunakan tabel tarif FTP pada Lampiran 3, ditemukan tarif FTP untuk *maturity* satu tahun adalah 8,2%.

Untuk kegiatan *loan disbursement*, tarif FTP disebut dengan biaya FTP, karena tarif tersebut dianggap sebagai biaya yang harus dikeluarkan oleh unit bisnis kepada *pooling fund* untuk pendanaan kredit.

4.3.1.2 Tarif FTP untuk *Funding* Sederhana

Funding sederhana adalah kondisi dimana jumlah *deposit* nasabah dan besar bunga yang dibayarkan selalu sama sampai dengan jatuh tempo.

Contohnya adalah Deposito, yang merupakan produk *funding*, dimana *principle* atau pokok dan suku bunga akan selalu tetap dalam jangka waktu tertentu, biasanya sampai dengan jatuh tempo.

Misalkan unit bisnis berhasil menghimpun dana nasabah melalui Deposito dengan jangka waktu tiga bulan. Dengan menggunakan tabel tarif FTP pada lampiran 3, ditemukan bahwa tarif FTP untuk *maturity* tiga bulan adalah 7%.

Untuk kegiatan penghimpunan dana, tarif FTP disebut sebagai pendapatan FTP, karena tarif tersebut dianggap sebagai pendapatan bunga yang diterima dari *pooling fund*.

4.3.2 Tarif FTP untuk *Amortization Loan*

Loan dengan kondisi jumlah pinjaman atau baki debit terbagi atas rentang waktu tertentu. Umumnya kondisi ini terjadi pada kredit konsumtif atau kredit, dimana pembayaran cicilan dilakukan dengan nominal tetap.

Sebagai contoh, unit bisnis memberi pinjaman kredit konsumtif dengan jangka waktu lima tahun. Suku bunga yang disepakati adalah 12%, efektif per tahun dimana cicilan selalu tetap setiap bulannya. Ilustrasi pelunasan kredit dapat dilihat pada Lampiran 4.

Sesuai tabel pada Lampiran 4, cicilan per bulan yang harus dibayar oleh nasabah adalah Rp. 22.244.448 per bulan dengan komposisi pembayaran pokok dan bunga yang selalu berubah.

Pada landasan teori, telah dijelaskan beberapa pendekatan dalam menentukan FTP untuk *Amortizing Loan*, seperti *Median Life*, *Average Strip*, *Weighted Strip* dan *Duration Funding*. Keempat metoda ini akan dijelaskan dengan simulasi menggunakan data yang sama dengan contoh kredit konsumtif di atas.

a. *Median Life*

Metode ini merupakan metode yang paling sederhana. Jika diketahui umur pinjaman adalah lima tahun, maka nilai tengah jangka waktu atau *median life* adalah 2,5 (dua setengah) tahun.

Sesuai dengan daftar *pooling maturity* pada Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa 2,5 tahun dimasukkan dalam kelompok *maturity* 3 tahun. Selanjutnya, dengan

menggunakan tabel tarif FTP pada Lampiran 3, ditemukan bahwa tarif FTP untuk tiga tahun adalah 8,85%.

b. *Average Strip*

Early (2005) mendefinisikan *average strip* sebagai rata-rata nilai FTP sepanjang *yield curve*. Karena Bank X menggunakan metode *Multiple-Pooling*, maka *average strip* adalah rata-rata FTP pada *pooling* sampai dengan jatuh tempo.

Contoh perhitungan *average strip* ditunjukkan pada lampiran 5. Agar dapat dibandingkan, contoh ini menggunakan data yang sama seperti contoh di atas.

Untuk menemukan *average strip*, maka pada setiap priode kita masukkan tarif FTP yang berlaku sesuai Tabel Tarif FTP pada Lampiran 3.

Selanjutnya, dibuat rata-rata dari Tarif FTP setiap priode sampai dengan lunas. Dari perhitungan tersebut diketahui bahwa *average strip* untuk contoh kasus ini adalah 8,68%.

c. *Weighted Strip*

Metode ini hampir sama dengan *average strip*, hanya saja tarif FTP diberi pembobotan (*weighted*) atas nilai pembayaran pokok pinjaman dan priode.

Contoh perhitungan *weighted strip* ditunjukkan pada Lampiran 6. Agar dapat dibandingkan, maka data yang digunakan sama dengan contoh di atas. Dari tabel pelunasan kredit, ditambahkan kolom untuk tarif FTP, *Weighted* dan *Weighted Strip*.

Weighted pada satu priode adalah hasil perkalian priode dan pembayaran pokok pada satu priode dibagi dengan total perkalian priode dan pembayaran pokok seluruh priode.

Langkah selanjutnya adalah melakukan perkalian antara tarif FTP dan *weighted* di setiap priode. Total perkalian tarif FTP dan *weighted* di seluruh priode merupakan nilai *weighted strip*. Dari perhitungan pada Lampiran 6 tersebut, diketahui bahwa *weighted strip* untuk contoh kasus ini adalah 8,998% atau 9,0%.

d. *Duration Funding*

Konsep metode ini adalah membiayai kredit dengan *funding* yang sesuai dengan *duration*-nya, dimana perhitungan *duration* menggunakan *cash flow* dan *pride*. Perlu dicatat bahwa *cash flow* yang dibayarkan oleh nasabah terdiri dari pembayaran pokok dan bunga. Namun, karena komponen yang dibiayai oleh bank adalah pokok pinjaman, maka dalam perhitungan hanya digunakan komponen pembayaran pokok.

Dengan menggunakan data yang sama dengan contoh sebelumnya, perhitungan dengan menggunakan *duration funding* dapat dilihat pada Lampiran 7. Dari tabel pelunasan kredit, ditambahkan kolom untuk *present value* atas pembayaran pokok dan perkaliannya dengan *pride*.

Total *present value* dari pelunasan pokok adalah harga pokok (*principle*) untuk kredit tersebut. Untuk menemukan *duration*, jumlahkan seluruh hasil perkalian *present value* pembayaran pokok dengan *pride*, dan kemudian dibagi dengan harga pokok.

Dari contoh pada lampiran 7, dapat diketahui bahwa *duration* untuk pinjaman ini adalah 2,5 tahun. Sesuai dengan daftar *pooling maturity* pada Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa 2,5 tahun dimasukkan dalam kelompok *maturity* 3 tahun. Selanjutnya, dengan menggunakan tabel tarif FTP pada Lampiran 3, ditemukan bahwa tarif FTP untuk tiga tahun adalah 8,85%.

e. Pendekatan pada Bank X dan Perbandingannya

Bank X melakukan metode yang sama dengan *loan* dan *funding* sederhana, yaitu dengan memiliki *maturity pooling* yang sesuai dengan jangka waktu pinjaman. Dengan menggunakan tabel tarif FTP pada Lampiran 3 diketahui bahwa tarif FTP untuk lima tahun adalah 9,2%.

Jika kita bandingkan kelima metode dalam satu tabel, maka dapat ditampilkan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.3. Hasil Simulasi Pemilihan Tarif FTP

	<i>Median Life</i>	<i>Average Strip</i>	<i>Weighted Strip</i>	<i>Duration Funding</i>	Bank X
<i>Interest Income</i>	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
<i>Funding Rate</i>	8,85%	8,68%	9,00%	8,85%	9,20%

Sumber: Hasil simulasi Peneliti

Secara teori, yang paling tepat adalah pendekatan *Duration Funding*, namun demikian agar sederhana dan mudah dipahami, Bank X memilih pendekatan yang lebih mudah. Hal ini penting, mengingat salah satu faktor penting untuk kesuksesan implementasi adalah telah tersosialisasinya konsep FTP kepada unit bisnis. Semakin rumit konsep yang diberikan, semakin susah dipahami dan semakin sulit mendapatkan komitmen dari unit bisnis. Lagi pula, jika dibandingkan cara yang dilakukan oleh Bank X tidak memberi perbedaan yang terlalu *significant*. Namun perlu dipertimbangkan penggunaan metode *Median Life*, karena cukup sederhana namun mampu memberi hasil yang mendekati nilai FTP sesungguhnya.

4.3.3 Tarif FTP untuk Loan dan Funding Tanpa Repricing Date

Untuk produk yang tidak diketahui *repricing date*-nya dan atau tidak memiliki *repricing rate* disarankan untuk menggunakan pendekatan *moving average* seperti yang telah dijelaskan pada landasan teori.

Pada tulisan ini, tidak dilakukan simulasi atas pendekatan *moving average*. Selain karena kerahasiaan data, pendekatan yang dilakukan oleh Bank X ternyata cukup sederhana, mudah dipahami dengan tetap baik untuk diterapkan.

Sebenarnya hampir sama dengan *moving average*, Bank X menggunakan asumsi untuk menentukan *maturity*. Sebagai contoh, untuk tabungan dan giro digunakan *maturity* tiga bulan, sementara untuk Kredit Modal Kerja (KMK) digunakan *maturity* satu tahun.

4.4 Perhitungan Pendapatan

Bank X menggunakan nilai FTP yang sama untuk *funding* dan *lending*, menunjukkan bahwa nilai FTP belum mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti premi risiko ataupun giro wajib minimum. Namun, faktor-faktor ini kemudian dipertimbangkan dalam perhitungan pendapatan.

4.4.1 Perhitungan Pendapatan *Lending*

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 7/2/DPNP tanggal 31 Januari 2005, Bank X telah mengelompokkan aktiva produktifnya dalam lima kategori; Lancar, Dalam Perhatian Khusus, Kurang Lancar, Diragukan dan Macet. Perlu dicatat bahwa aktiva kategori Diragukan dan Macet tidak memperoleh pendapatan bunga, namun biaya FTP tetap dibebankan kepada Unit Bisnis yang mengelola aktiva tersebut.

Sebagai contoh, misalkan salah satu unit bisnis telah menyalurkan Kredit Modal Kerja (KMK) dengan total Rp. 1.000.000.000. Seperti telah dijelaskan bahwa *maturity* untuk KMK digunakan asumsi adalah satu tahun, dimana *volume* dihitung secara rata-rata harian. Maka pendapatan bunga efektif dapat dihitung sesuai tabel 4.4. di bawah ini.

Tabel 4.4. Contoh Perhitungan Pendapatan Bunga Efektif

	KOLEKTIBILITAS	PRO-PORSI	VOLUME RATA-RATA	SUKU BUNGA	PENDAPATAN BUNGA	BUNGA EFEKTIF
1	Lancar	81,40%	814.000.000	11,00%	89.540.000	11,00%
2	Dalam Perhatian Khusus	6,90%	69.000.000	11,00%	7.590.000	11,00%
3	Kurang Lancar	5,40%	54.000.000	11,00%	5.940.000	11,00%
4	Diragukan	3,90%	39.000.000	11,00%	-	0,00%
5	Macet	2,40%	24.000.000	11,00%	-	0,00%
		100,00%	1.000.000.000		103.070.000	10,31%

Sumber: Asumsi Peneliti untuk menggambarkan perhitungan

Tabel diatas menggambarkan bahwa aktiva yang memberikan pendapatan bunga bagi Unit Bisnis adalah aktiva dengan kolektibilitas Lancar, Dalam

Perhatian Khusus dan Kurang Lancar. Sementara aktiva dengan kolektibilitas Diragukan dan Macet tidak memberikan pendapatan bunga. Semakin besar komposisi aktiva dengan kolektibilitas Diragukan dan Macet, maka semakin kecil bunga efektif yang menjadi kontribusi Unit Bisnis.

Margin interest untuk *lending* adalah sel isih antara suku bunga kredit dengan biaya FTP. Untuk contoh ini dapat dihitung sebagai berikut:

Suku Bunga Efektif	10,31%
Biaya FTP	(8,20%)
Margin Interest	2,11%

Perhitungan diatas menjelaskan bahwa kontribusi Unit Bisnis ditentukan oleh kualitas aktiva (kolektibilitas) dan FTP. Kolektibilitas merupakan bagian dari risiko kredit sementara FTP merupakan bagian dari risiko likuiditas dan suku bunga.

Dengan demikian, bank dapat memisahkan kegiatan komersial yang terkait risiko kredit dengan kegiatan pengelolaan risiko likuiditas dan suku bunga. Namun pada kasus Bank X, nilai FTP belum memperhitungkan “premi” untuk risiko likuiditas dan suku bunga. Hal ini menyebabkan pendapatan Unit Bisnis masih dapat dipengaruhi oleh risiko likuiditas dan suku bunga.

4.4.2 Perhitungan Pendapatan *Funding*

Seperti telah dijelaskan bahwa *cost of fund* harus memperhitungkan cadangan wajib yang ditetapkan oleh Bank Indonesia; Giro Wajib Minimum (GWM). Karena cadangan wajib belum diperhitungkan pada saat penentuan FTP, maka harus dipertimbangkan pada saat perhitungan pendapatan *funding*.

Sebagai contoh, misalkan salah satu Unit Bisnis telah mengumpulkan dana melalui tabungan senilai Rp. 1.000.000.000. Pada Bank X, *maturity* untuk tabungan ditentukan satu tahun dengan volume dihitung secara rata-rata harian. Maka margin interest dapat dihitung sebagai berikut:

FTP Income	8,20%
Interest Expences	(3,00%)
GWM Charge (8%)	(0,40%)
Premi Penjaminan	(0,20%)
Margin Interest	4,60%

Biaya GWM ditentukan dengan asumsi bahwa GWM dipenuhi dengan dana pinjaman *overnight* dan besar GWM yang ditentukan Bank Indonesia adalah 8% dari Dana Pihak Ketiga (DPK).

Salah satu topik hangat dalam penelitian FTP ini adalah dengan telah dilaksanakannya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 12/19/PBI/2010 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Valuta Rupiah dan Valuta Asing.

Dalam PBI tersebut dijelaskan adanya penambahan GWM LDR, yang merupakan simpanan wajib minimum yang wajib diperlihara oleh bank dalam bentuk saldo rekening Giro pada Bank Indonesia sebesar persentase dari DPK (dana pihak ketiga) yang dihitung berdasarkan selisih antara LDR yang dimiliki oleh bank dengan LDR target.

Pada perhitungan *margin interest* untuk *funding*, tidak ditemukan komponen dari GWM LDR. Beberapa faktor yang menyebabkan Bank X tidak menghitung komponen GWM LDR adalah:

- a. Untuk tujuan kepraktisan, GWM memang tidak dimasukkan dalam komponen penetapan tarif FTP, namun digunakan pada saat perhitungan *margin interest*. Dalam kasus ini, GWM LDR juga tidak dihitung pada saat perhitungan *margin interest* produk *funding*, karena GWM LDR tidak menjadi bagian dalam proses penghimpunan dana, melainkan finalti yang ditetapkan karena kegiatan penyaluran kredit tidak mencapai target LDR yang ditetapkan BI.
- b. Faktanya komponen GWM LDR juga tidak digunakan dalam perhitungan *margin interest* produk *loan*. Hal ini disebabkan karena risiko kredit yang diyakini masih cukup tinggi, sehingga bank tetap menjalankan prinsip *prudential banking* dengan ekstra. Penambahan komponen GWM LDR bisa mendorong unit bisnis untuk melakukan ekspansi besar-besaran yang ujungnya bisa mempengaruhi kualitas aktifa produktif.

- c. *Margin interest* atas kegiatan penghimpunan dana lebih menarik dan tidak terkait dengan risiko kredit atau risiko relatif kecil. Kedua faktor ini menyebabkan Bank X tetap fokus pada kegiatan penghimpunan dana murah, seperti yang telah ditegaskan pada bab terdahulu.

4.5 Manfaat Penerapan FTP pada Bank X

Untuk meningkatkan *Net Interest Income* (NIM), maka dua faktor penting yang harus diperhatikan; *pricing* dan *volume*. Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa FTP adalah alat yang baik untuk menentukan *pricing* dan juga untuk membantu meningkatkan *volume*.

4.5.1 Manfaat FTP pada Proses *Pricing*

Salah satu kunci keberhasilan suatu produk adalah *pricing* yang tepat. Channon (1986) menjelaskan bahwa pada umumnya bank mengalami kesulitan dalam menentukan *pricing* disebabkan karena bank tidak memiliki informasi mengenai biaya.

FTP membantu bank untuk mengetahui informasi yang bisa dijadikan basis penentuan *pricing*. Sehubungan dengan hal tersebut, Peneliti menyimpulkan dua manfaat implementasi FTP di Bank X, yaitu untuk penentuan *pricing* dan desentralisasi kebijakan penentuan *pricing*.

4.5.1.1 FTP dan *Pricing* di Bank X

FTP menyediakan informasi untuk bank dalam menentukan *pricing*, baik produk *funding* (penghimpunan dana) maupun *lending* (penyaluran kredit). Bank X menggunakan *pooling* untuk menjembatani “transaksi internal”. FTP berfungsi sebagai harga untuk “transaksi internal” tersebut.

Kegiatan penghimpunan dana, mengumpulkan dana pihak ketiga (DPK), menggunakan tarif FTP untuk memperhitungkan pendapatan bunga. Selanjutnya, *Asset Liabilities Committee* (ALCO) akan memperhitungkan *margin*, beban Giro Wajib Minimum (GWM) dan premi Lembaga Penyimpanan Simpanan (LPS) untuk menentukan bunga yang akan dibayarkan kepada nasabah.

Sebaliknya, pada kegiatan *loan disbursement*, yaitu menyalurkan dana kepada debitur, dimana FTP digunakan untuk menghitung bunga yang akan dibebankan kepada debitur.

4.5.1.2 FTP dan Desentralisasi Kebijakan *Pricing*

Umumnya ALCO sudah menentukan *pricing* untuk setiap produk. Namun untuk kebutuhan *marketing*, biasanya produk dipasarkan dalam bentuk paket, dimana *pricing* ditetapkan berdasarkan *perceived value* nasabah. Channon (1986) menyebut strategi ini *Value in Use Pricing*, dimana harga secara paket lebih murah dibandingkan dengan harga per satuan.

FTP membantu unit bisnis untuk menghitung *pricing* minimum dari suatu paket untuk dijadikan sebagai basis penentuan *value in use pricing*. Jika *perceived value* nasabah masih lebih kecil dibandingkan dengan *pricing* minimum dari paket yang ditawarkan, unit bisnis akan mengusulkan *pricing* tersebut kepada pemegang kewenangan. Untuk kasus ini FTP berguna untuk menentukan profitabilitas nasabah, sebagai dasar pemegang kewenangan untuk menyetujui *pricing* kepada nasabah.

4.5.2 Manfaat FTP untuk Peningkatan Volume Bisnis

Untuk meningkatkan *net interest income*, selain ditentukan oleh *pricing*, maka perlu ditingkatkan *volume* transaksi. Sehubungan dengan hal tersebut, Peneliti menyimpulkan ada dua manfaat implementasi di Bank X yang terkait dengan peningkatan *volume*, yaitu perhitungan performa dan unit bisnis yang lebih fokus.

4.5.2.1 FTP dan Perhitungan Performa di Bank X

Untuk meningkatkan *volume* bisnis, maka bank harus meningkatkan performa dari unit bisnis atau produk. Langkah awal yang harus untuk meningkatkan performa adalah kemampuan bank menilai performa unit bisnis atau produk tersebut.

Seperti telah dijelaskan, Bank X menggunakan FTP untuk menilai performa dari unit bisnis, performa produk, performa cabang dan lain-lain. Penilaian tersebut membantu Bank X untuk mengambil keputusan yang strategis.

Bank bisa membandingkan kegiatan mana yang paling besar kontribusinya bagi bank, penghimpunan dana atau penyaluran kredit. Kontribusi ini kemudian bisa dibandingkan dengan modal yang harus dialokasikan, misalnya dengan RAROC.

Sebagai contoh, suku bunga tertinggi Bank X untuk tabungan adalah 3,5% dengan pendapatan FTP tiga bulan adalah 7% (sesuai Lampiran 3), sementara suku bunga kredit ritel adalah 13% dengan biaya FTP satu tahun 8,2%. Maka *net interest* dari kegiatan penghimpunan dana adalah 3,5% dan penyaluran kredit adalah 4,8%.

Dari contoh tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan pendapatan dari kegiatan penghimpunan dana dan kegiatan penyaluran kredit tidak *significant*. Sementara dari sudut pandang risiko, justru ada perbedaan yang *significant* karena kegiatan penghimpunan dana tidak mempertimbangkan risiko kredit.

Dengan demikian, dapat difahami jika bank lebih fokus pada kegiatan dan layanan yang mendorong nasabah untuk menempatkan dana dibandingkan dengan kegiatan penyaluran kredit. Keputusan strategis seperti ini tentu sulit dilakukan jika tidak dibantu oleh sistem FTP yang baik.

4.5.2.2 FTP dan Konsentrasi Unit Bisnis

FTP membantu bank dalam melakukan sentralisasi pengendalian risiko suku bunga dan risiko likuiditas. Pada mekanisme FTP di Bank X, unit bisnis digambarkan melakukan “transaksi internal” dengan *pooling fund* yang dikelola oleh Unit Treasury.

Selanjutnya Unit Treasury yang akan memperkirakan kecukupan likuiditas dan memperkirakan suku bunga dan melakukan transaksi dengan *money market*. Dengan demikian, unit bisnis dapat lebih fokus pada kegiatan utamanya, yaitu *marketing* dan pengelolaan *relationship*.

4.6 Perbandingan dengan Bank Tanpa FTP

Untuk meyakinkan hipotesis bahwa FTP dapat membantu proses bisnis perbankan. Peneliti melakukan perbandingan dengan salah satu bank swasta asing nasional yang tidak menggunakan model FTP dalam mengelola bisnisnya. Informasi diperoleh melalui wawancara dengan nara sumber.

4.6.1 Perhitungan Performa Tanpa FTP

Performance unit kerja dinilai berdasarkan target yang telah ditetapkan pada awal tahun. Karena itu perbandingan performa hanya dapat dilakukan antara Unit Bisnis dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang sama, sementara Unit Bisnis yang memiliki KPI berbeda tidak dibandingkan.

Dengan tidak adanya perhitungan performa dari produk atau layanan pada level Unit Bisnis, maka penentuan portofolio aktiva maupun aktiva merupakan tanggung jawab Kantor Pusat. Sedangkan Unit Bisnis hanya bertugas untuk memasarkan produk dan layanan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

4.6.2 Pricing Tanpa FTP

Seperti yang telah dijelaskan, faktor tersulit dalam penentuan *pricing* adalah keterbatasan informasi mengenai biaya (Channon, 1986). Tanpa model FTP, maka Unit Bisnis tidak memiliki basis penentuan *pricing*, sehingga proses penentuan *pricing* tidak dapat dilakukan secara desentralisasi.

Faktanya, proses penentuan *pricing* pada bank tersebut dilakukan secara sentralisasi. Hal ini masih dapat dilakukan karena bank tersebut memiliki jumlah Kantor Cabang yang terbatas di Indonesia dan didukung dengan sistem tidak birokratis.

4.6.3 Keuntungan dan Kekurangan Tanpa Model FTP

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan bank tanpa model FTP memiliki beberapa keuntungan dan kelemahan.

4.6.3.1 Keuntungan Tanpa Model FTP

Peneliti mencatat ada beberapa keuntungan pengelolaan perusahaan tanpa menggunakan model, FTP, yaitu:

- Target disajikan lebih sederhana dan mudah dipahami.
Seperti sudah dijelaskan, bahwa kesederhanaan dan kemudahan dipahami adalah faktor penting dalam implementasi suatu konsep.
- Persaingan antar Unit Bisnis
Tidak ada persaingan pada Unit Bisnis yang memiliki KPI berbeda. Sebaliknya diharapkan Unit Bisnis tersebut dapat bekerjasama dan menghasilkan sinergi.
- Unit Bisnis dengan KPI yang sama
Pada unit bisnis dengan KPI yang sama lebih mudah dibandingkan, sehingga persaingan lebih agresif dan diharapkan dapat memaksimalkan potensi Unit Bisnis.

4.6.3.2 Kekurangan Tanpa Model FTP

Sedangkan kelemahan pengelolaan bisnis bank tanpa menggunakan model FTP adalah sebagai berikut:

- Kontribusi Unit Kerja
Tidak diketahui dengan pasti kontribusi unit kerja, sehingga Unit Bisnis yang mencapai target belum tentu merupakan Unit Bisnis dengan kontribusi terbaik. Hal disebabkan karena target Unit Bisnis tidak berupa kontribusi profit.
- Biaya bunga tinggi
Unit Bisnis cenderung tidak memperhatikan biaya bunga, karena target yang dibebankan adalah volume. Sebagai jalan keluar, bank juga menetapkan target maksimum untuk beban bunga. Namun demikian, target tersebut tidak mendorong Unit Bisnis untuk mendapatkan kombinasi aktiva dan pasiva yang menghasilkan profit paling optimal.

- Keputusan harus sentralisasi

Tanpa target kontribusi profit, maka Unit Bisnis yang menghimpun dana masyarakat akan cenderung memberikan bunga tinggi dan Unit Bisnis yang menyalurkan kredit akan cenderung membebaskan bunga rendah. Untuk menghindari terjadinya konflik internal, maka *pricing* harus ditentukan oleh Kantor Pusat, sehingga keputusan tidak dapat dengan cepat diperoleh.

4.7 Kajian Implementasi FTP pada Bank X

Secara umum model FTP yang dibentuk oleh Bank X sudah cukup baik membantu proses bisnis. Namun demikian proses penentuan tarif FTP sangat sederhana dan tidak memperhitungkan risiko yang dikelola oleh Unit *Treasury*. Melihat tarif FTP yang ditetapkan, bisa disimpulkan bahwa Bank X memposisikan Unit *Treasury* sebagai *cost center*.

Dampak dari *prudential banking* dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dengan jumlah cabang yang sangat banyak, menyebabkan organisasi Bank X sangat birokratif dan cenderung lambat. Sehubungan dengan hal tersebut, Bank X perlu melaksanakan desentralisasi keputusan. Hal ini menjadi mungkin untuk dilakukan dengan menerapkan FTP.

Penggunaan *Pool-Method* menyebabkan risiko suku bunga belum dapat diantisipasi dengan baik. Hal ini diantisipasi dengan menetapkan aturan bahwa Bank X dapat merubah suku bunga sewaktu-waktu. Namun, persaingan dalam industry perbankan menyebabkan bank tidak dapat merubah suku bunga tanpa pertimbangan yang matang. Untuk penggunaan FTP yang lebih baik, Unit *Treasury* dapat menghitung “premi” untuk risiko suku bunga (atau risiko lainnya) pada saat penentuan FTP.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sesuai dengan tujuan dari penelitian, maka diperoleh dua kesimpulan utama sebagai berikut:

a. FTP membantu proses bisnis perbankan. Secara umum FTP akan membantu bank untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai profitabilitas produk, unit bisnis dan lain-lain. Informasi ini kemudian akan menjadi pertimbangan dalam membuat suatu keputusan yang strategis, khususnya dalam hal-hal berikut:

- Proses Penentuan *Pricing*
Salah satu kendala bagi bank dalam penentuan *pricing* adalah biaya. FTP bisa membantu bank sebagai basis untuk penentuan harga suatu produk atau layanan perbankan.
- Proses Desentralisasi Kebijakan *Pricing*
Dengan FTP bisa diketahui *unit price* dari masing-masing produk. Hal ini akan memudahkan bank ketika memasarkan produk secara paket.
- Proses Pengelolaan Risiko sesuai dengan Kegiatan Unit Kerja
Unit bisnis tidak memiliki metoda untuk memprediksi suku bunga dan mengelola likuiditas. Dengan FTP, risiko likuiditas dan risiko suku bunga menjadi tanggung jawab Unit Treasury dan tidak lagi menjadi tanggung jawab unit bisnis.
- Proses Perhitungan Performa
Salah satu hal yang dibutuhkan bank untuk mengelola bisnisnya adalah pengukuran performa. Seperti telah dijelaskan pada tulisan ini, FTP bisa dijadikan basis untuk menilai performa.

b. Selain itu, penelitian ini juga memberi gambaran atas model yang digunakan bank untuk menentukan FTP. Dua model utama yang digunakan adalah *Pooling* dan *Matched- Maturity*. Tidak ada standar dalam menggunakan model ini, namun tetap harus disesuaikan dengan kebutuhan bank. Berikut tips untuk membentuk model FTP.

- Model yang sederhana dan mudah dipahami
Adalah penting untuk mendapatkan komitmen dari seluruh unit bisnis. Model yang terlalu kompleks akan menyebabkan kecurigaan Unit Bisnis dan mengurangi kredibilitas model FTP yang dibuat.
- Model yang sesuai dengan tujuan bank
Tujuan bank sehubungan dengan implementasi FTP adalah untuk perhitungan *internal pricing*. Metode yang terlalu kompleks tidak menambah profit bank sama sekali.

5.2 Saran

FTP adalah konsep yang layak dibutuhkan bagi manajemen bank untuk mengontrol dan mengelola bisnisnya serta dasar untuk mengambil keputusan yang strategis.

Setelah melakukan penelitian dan pembahasan konsep FTP, Peneliti menyadari bahwa konsep ini memberi inspirasi yang dapat dibagikan sebagai saran.

5.2.1 Saran Bagi Industri Perbankan

FTP sangat bermanfaat bagi bank tidak hanya untuk menilai kontribusi namun dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah beberapa masukan untuk penerapan FTP yang lebih baik:

- a. Khusus bagi Bank X, FTP untuk funding dan lending menggunakan tarif yang sama untuk maturity yang sama. Hal ini mengindikasikan bahwa Treasury belum menetapkan “premi” untuk pengelolaan risiko likuiditas dan suku bunga.

- b. Bagi bank yang belum menerapkan konsep FTP disarankan agar mulai menerapkan konsep ini, dimulai dari metoda yang paling sederhana. Konsep ini akan mempermudah manajemen untuk membuat keputusan strategis. Selain itu, konsep ini juga memberi gambaran bagi unit bisnis akan kontribusinya, sehingga bisa memberi semangat bagi unit bisnis untuk lebih berkontribusi.
- c. Kesimpulan yang diperoleh dari Bank X bahwa model FTP haruslah sederhana, mudah dipahami dan sesuai dengan tujuan pengelolaan bank.
- d. Pembentukan *yield curve* menjadi tarif FTP tidak harus menggunakan nilai penyesuaian yang sama, sehingga pendapatan FTP dan biaya FTP boleh saja berbeda. Hal ini penting untuk mengakomodasi perbedaan karakteristik antara kegiatan penghimpunan dana dan kegiatan penyaluran kredit.
- e. *Management Sistem Information* (MIS) yang mumpuni akan memudahkan implementasi FTP.
- f. Cara perhitungan yang paling akurat adalah menggunakan teknologi komputerisasi. Namun, bank harus mensosialisasikan perhitungan cepat yang dapat digunakan sebagai *best-practice* pada saat keputusan harus diambil dengan segera. Contoh, dalam perhitungan FTP untuk *amortization loan*, dapat digunakan *median life*.

5.2.2 Saran Bagi Regulator

Dengan adanya konsep FTP memberi gambaran bahwa bank melihat *value* yang dihasilkan tidak hanya secara bank secara keseluruhan, tapi bisa dinilai secara parsial berdasarkan produk, unit bisnis dan komponen bisnis lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut, berikut adalah beberapa masukan bagi regulator.

- a. BI sebagai *regulator* harus mendorong perbankan untuk menerapkan FTP dalam pengelolaan bisnisnya. Karena bank yang telah menerapkan FTP akan mempunyai gambaran yang lebih baik mengenai bisnisnya.

- b. *Net interest margin* yang diterima oleh bank masih lebar. Dengan konsep FTP, juga diketahui kontribusi margin untuk penghimpunan dana dan penyaluran kredit. Sesuai dengan contoh sebelumnya, Rekening Tabungan memberikan kontribusi yang cukup besar, sehingga wajar jika industri perbankan berinvestasi pada produk ini atau jasa perbankan lainnya yang mendukung tujuan untuk penghimpunan dana.
- c. Dengan implementasi konsep FTP, dapat dihitung margin bank untuk kegiatan penyaluran kredit. Dengan membandingkan *base-lending rate* dengan tarif FTP, diketahui bahwa *margin* untuk *loan* juga cukup besar. Jadi penyebab utama bank enggan menaikkan eksposur kredit bukan karena disebabkan karena suku bunga. Peneliti menduga hal ini disebabkan karena masih tingginya resiko kredit dalam bisnis di Indonesia.

5.2.3 Saran Bagi Nasabah

Selain bermanfaat bagi bank, seyogyanya FTP juga bermanfaat bagi nasabah. FTP membuat bank lebih mengerti akan value yang dihasilkan oleh unit, produk dan termasuk nasabah. Umumnya bank memberikan benefit yang lebih baik bagi nasabah yang memberikan kontribusi yang lebih baik pula. Untuk mendapatkan benefit yang lebih baik tersebut, beberapa saran yang dapat dipertimbangkan adalah:

- a. Sebaiknya nasabah tidak membuka rekening di banyak bank. Semakin sedikit bank yang digunakan, maka semakin efisien. Bank akan menghitung kontribusi nasabah menjadi lebih baik. Namun, berhubungan hanya dengan satu bank saja juga kurang bijaksana, karena tidak ada pembanding dalam menilai kualitas layanan bank.
- b. Dalam berhubungan dengan bank, disarankan juga untuk fokus pada satu unit atau satu wakil dari bank. Hal ini penting, agar ketika bank menilai profitabilitas nasabah, semua informasi dapat diperhitungkan dengan baik. Dengan demikian, nasabah akan memiliki kesempatan untuk mendapatkan *pricing* yang lebih baik.

5.2.4 Saran Bagi Akademisi

Salah satu manfaat dari penelitian ini adalah memberikan gambaran kepada akademisi mengenai *transfer pricing*, khususnya FTP dan implementasinya dalam industri perbankan.

Implementasi FTP dapat dimanfaatkan untuk mempelajari keputusan bisnis yang dilakukan bank dalam menjalankan usahanya. Untuk memperdalam pembelajaran tersebut, dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan memperluas batasan penelitian yang semula hanya FTP menjadi gabungan antara FTP dan STP (*Service Transfer Pricing*).



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N; Hawkins, David F; dan Merchant, Kenneth A. (2007). *Accounting Text & Cases: 12th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Apostolik, Richard; Donohue, Christopher; dan Went, Peter. (2009). *Foundation of Banking Risk*. United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Bank Indonesia. (2010). Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan Valuta Asing. *Peraturan Bank Indonesia No.12/19/PBI/2010*.
- Bank Indonesia. (2010). Perubahan kedua atas Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001 perihal Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan dan Bulanan Bank Umum serta Laporan Tertentu yang Disampaikan kepada Bank Indonesia. *Surat Edaran Bank Indonesia No.12/11/DPNP*.
- Bank Indonesia. (2009). Pelaporan Produk dan Aktifitas Baru. *Surat Edaran Bank Indonesia No.11/35/DPNP*.
- Bank Indonesia. (2009). Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. *Peraturan Bank Indonesia No.11/25/PBI/2009*.
- Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan. (2006). *Implementasi Basel II di Indonesia*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Indonesia. (2005). Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum. *Surat Edaran Bank Indonesia No. 7/3/DPNP*.
- Bank Indonesia. (2005). Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum. *Peraturan Bank Indonesia No. 7/2/PBI/2005*.
- Belmont, David P. (2004). *Value Added Risk Management in Financial Institutions: Leveraging Basel II & Risk Adjusted Performance Measurement*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Benke, Ralph I Jr; dan Edwards, James Don. (1980). *Transfer Pricing: Techniques and Uses*. New York: National Association of Accountants.
- Bessis, Joël. (2002). *Risk Management in Banking: Second Edition*. Great Britain: John Wiley & Sons, Ltd.

- Channon, Derek F. (1986). *Bank Strategic Management and Marketing*. Great Britain: John Wiley & Sons.
- Early, Belinda B. (2005). *Banker's Guide to Fund Transfer Pricing*. United State of America: Sheshunoff.
- Feinschreiber, Robert. (2001). *Transfer Pricing Hand Book: Third Edition Volume 1*. United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Kasmir. (2002). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Lewis, Mervyn K. (1992, March). "Modern Banking in Theory and Practice". *Revue Économique*, 203-227.
- Mullins, John W; dan Walker Jr., Orville C. (2010). *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. Seventh Edition. New York: McGraw Hill.
- Ramasastri, A. S; Samuel, Achamma; dan Gangadaran, S. (2004, March 20). "Income Stability of Scheduled Commercial Banks: Interest vis-à-vis Non-Interest Income". *Economic and Political Weekly*, 1311-1319.
- Stiroh, Kevin J. (2004, October). "Diversification in Banking: Is Noninterest Income the Answer?". *Journal of Money, Credit and Banking*, 853-882.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 (1998) tentang Perubahan atas Undang-undang No.7 tahun 1992, Pasal 1.
- Uyemura, Dennis G; dan Van Deventer, Donald R. (1993). *Risk Management in Banking: The Theory & Application of Asset & Liability Management*. Chicago: Bankers Publishing Company.

Lampiran 1.

Kriteria Penetapan Kualitas Kredit (Sesuai Surat Edaran Bank Indonesia No. 7/3/DPNP tanggal 31 Januari 2005.

a. Prospek Usaha

KOMPONEN	LANCAR	DALAM PERHATIAN KHUSUS	KURANG LANCAR	DIRAGUKAN	MACET
Potensi pertumbuhan usaha	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha memiliki potensi pertumbuhan yang baik. 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha memiliki potensi pertumbuhan yang terbatas. 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha menunjukkan potensi pertumbuhan yang sangat terbatas atau tidak mengalami pertumbuhan. 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha menurun.] 	<ul style="list-style-type: none"> Kelangsungan usaha sangat diragukan, dan sulit untuk pulih kembali. Kemungkinan besar kegiatan usaha akan terhenti.
Kondisi pasar dan posisi debitur dalam persaingan	<ul style="list-style-type: none"> Pasar yang stabil dan tidak dipengaruhi oleh perubahan kondisi perekonomian. Persaingan yang terbatas, termasuk posisi yang kuat dalam pasar. Beroperasi pada kapasitas yang optimum. 	<ul style="list-style-type: none"> Posisi di pasar baik, tidak banyak dipengaruhi oleh perubahan kondisi perekonomian. Pangsa pasar sebanding dengan pesaing. Beroperasi pada kapasitas yang hampir optimum. 	<ul style="list-style-type: none"> Pasar dipengaruhi oleh perubahan kondisi perekonomian. Posisi di pasar cukup baik tetapi banyak pesaing, namun dapat pulih kembali jika melaksanakan strategi bisnis yang baru. Tidak beroperasi pada kapasitas optimum. 	<ul style="list-style-type: none"> Pasar sangat dipengaruhi oleh perubahan kondisi perekonomian. Persaingan usaha sangat ketat dan operasional perusahaan mengalami permasalahan yang serius. Kapasitas tidak pada level yang dapat mendukung operasional. 	<ul style="list-style-type: none"> Kehilangan pasar sejalan dengan kondisi perekonomian yang menurun. Operasional tidak kontinyu.
Kualitas manajemen dan permasalahan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen yang sangat baik. Tenaga kerja yang memadai dan belum pernah tercatat mengalami perselisihan atau pemogokan tenaga kerja, atau pernah mengalami perselisihan/ pemogokan ringan namun telah terselesaikan dengan baik. 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen yang baik. Tenaga kerja pada umumnya memadai, pernah mengalami perselisihan/ pemogokan tenaga kerja yang telah diselesaikan dengan baik namun masih ada kemungkinan untuk terulang kembali. 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen cukup baik. Tenaga kerja berlebihan dan terdapat perselisihan/ pemogokan tenaga kerja dengan dampak yang cukup material bagi kegiatan usaha debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen kurang berpengalaman. Tenaga kerja berlebihan dalam jumlah yang cukup besar sehingga dapat menimbulkan keresahan dan terdapat perselisihan/ pemogokan tenaga kerja dengan dampak yang cukup material bagi kegiatan usaha debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen sangat lemah. Tenaga kerja berlebihan dalam jumlah yang besar sehingga menimbulkan keresahan dan terdapat perselisihan/ pemogokan tenaga kerja dengan dampak yang material bagi kegiatan usaha debitur.
Dukungan dari grup atau afiliasi	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan afiliasi atau grup stabil dan mendukung usaha. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan afiliasi atau grup stabil dan tidak memiliki dampak yang memberatkan terhadap debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan dengan perusahaan afiliasi atau grup mulai memberatkan dampak yang memberatkan terhadap debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan afiliasi atau grup telah memberikan dampak yang memberatkan debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan afiliasi sangat merugikan debitur.
Upaya yang dilakukan debitur dalam rangka memelihara lingkungan hidup (bagi debitur berskala besar yang memiliki dampak penting terhadap lingkungan hidup)	<ul style="list-style-type: none"> Upaya pengelolaan lingkungan hidup baik dan mencapai hasil yang sekurang-kurangnya sesuai dengan persyaratan minimum yang ditentukan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. 	<ul style="list-style-type: none"> Upaya pengelolaan lingkungan hidup kurang baik dan belum mencapai persyaratan minimum yang ditentukan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. 	<ul style="list-style-type: none"> Upaya pengelolaan lingkungan hidup kurang baik dan belum mencapai persyaratan minimum yang ditentukan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan penyimpangan yang cukup material. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum melaksanakan upaya pengelolaan lingkungan hidup yang berarti atau telah dilakukan upaya pengelolaan namun belum mencapai persyaratan yang ditentukan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan penyimpangan yang material. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan belum melaksanakan upaya pengelolaan lingkungan hidup yang berarti atau telah dilakukan upaya pengelolaan namun belum mencapai persyaratan minimum yang ditentukan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan memiliki kemungkinan untuk dituntut di pengadilan.

Lampiran 1. (lanjutan)
Kriteria Penetapan Kualitas Kredit (Sesuai Surat Edaran Bank Indonesia No.
7/3/DPNP tanggal 31 Januari 2005.

b. Kinerja Debitur

KOMPONEN	LANCAR	DALAM PERHATIAN KHUSUS	KURANG LANCAR	DIRAGUKAN	MACET
Perolehan laba	<ul style="list-style-type: none"> Perolehan laba tinggi dan stabil. 	<ul style="list-style-type: none"> Perolehan laba cukup baik namun memiliki potensi menurun. 	<ul style="list-style-type: none"> Perolehan laba rendah. 	<ul style="list-style-type: none"> Laba sangat kecil atau negatif. Kerugian operasional dibiayai dengan penjualan aset. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengalami kerugian yang besar. Debitur tidak mampu memenuhi seluruh kewajiban dan kegiatan usaha tidak dapat dipertahankan.
Struktur permodalan	<ul style="list-style-type: none"> Permodalan kuat. 	<ul style="list-style-type: none"> Permodalan cukup baik dan pemilik mempunyai kemampuan untuk memberikan modal tambahan apabila diperlukan. 	<ul style="list-style-type: none"> Rasio utang terhadap modal cukup tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> Rasio utang terhadap modal tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> Rasio utang terhadap modal sangat tinggi.
Arus kas	<ul style="list-style-type: none"> Likuiditas dan modal kerja kuat. Analisis arus kas menunjukkan bahwa debitur dapat memenuhi kewajiban pembayaran pokok serta bunga tanpa dukungan sumber dana tambahan. 	<ul style="list-style-type: none"> Likuiditas dan modal kerja umumnya baik. Analisis arus kas menunjukkan bahwa meskipun debitur mampu memenuhi kewajiban pembayaran pokok serta bunga namun terdapat indikasi masalah tertentu yang apabila tidak diatasi akan mempengaruhi pembayaran dimasa mendatang. 	<ul style="list-style-type: none"> Likuiditas kurang dan modal kerja terbatas. Analisis arus kas menunjukkan bahwa debitur hanya mampu membayar bunga dan sebagian dari pokok. 	<ul style="list-style-type: none"> Likuiditas sangat rendah. Analisis arus kas menunjukkan ketidakmampuan membayar pokok dan bunga. Tambahan pinjaman baru digunakan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Kesulitan likuiditas. Analisis arus kas menunjukkan bahwa debitur tidak mampu menutup biaya produksi. Tambahan pinjaman baru digunakan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo, secara material.
Sensitivitas terhadap risiko pasar	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah portofolio yang sensitif terhadap perubahan nilai tukar valuta asing dan suku bunga relatif sedikit atau telah dilakukan lindung nilai (<i>hedging</i>) secara baik. 	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa portofolio sensitif terhadap perubahan nilai tukar valuta asing dan suku bunga tetapi masih terkendali. 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha terpengaruh perubahan nilai tukar valuta asing dan suku bunga. 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha terancam karena perubahan nilai tukar valuta asing dan suku bunga. 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan usaha fluktuasi nilai tukar valuta asing dan suku bunga.

c. Kemampuan Membayar

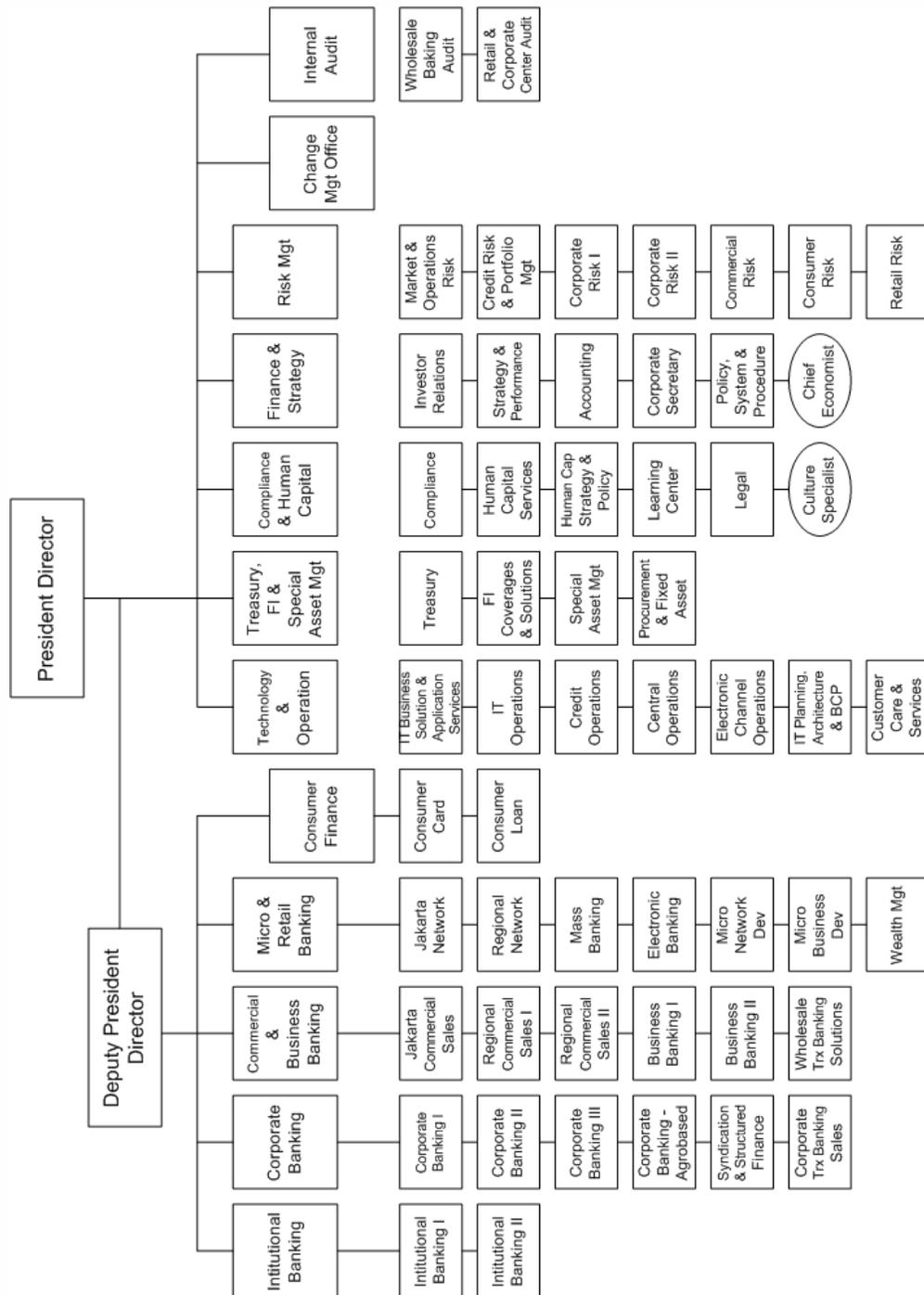
KOMPONEN	LANCAR	DALAM PERHATIAN KHUSUS	KURANG LANCAR	DIRAGUKAN	MACET
Ketepatan pembayaran pokok dan bunga	<ul style="list-style-type: none"> Pembayaran tepat waktu, perkembangan rekening baik dan tidak ada tunggakan serta sesuai dengan persyaratan kredit. 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat tunggakan pembayaran pokok dan atau bunga sampai dengan 90 (sembilan puluh) hari. Jarang mengalami cerukan. 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat tunggakan pembayaran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 90 (sembilan puluh) hari sampai dengan 120 (seratus dua puluh) hari. Terdapat cerukan yang berulang kali khususnya untuk menutupi kerugian operasional dan kekurangan arus kas. 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat tunggakan pembayaran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 120 (seratus dua puluh) hari sampai dengan 180 (seratus delapan puluh) hari. Terjadi cerukan yang bersifat permanen khususnya untuk menutupi kerugian operasional dan kekurangan arus kas. 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat tunggakan pokok dan atau bunga yang telah melampaui 180 (seratus delapan puluh) hari.

Lampiran 1. (lanjutan)

Kriteria Penetapan Kualitas Kredit (Sesuai Surat Edaran Bank Indonesia No. 7/3/DPNP tanggal 31 Januari 2005.

KOMPONEN	LANCAR	DALAM PERHATIAN KHUSUS	KURANG LANCAR	DIRAGUKAN	MACET
Ketersediaan dan keakuratan informasi keuangan debitur	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan debitur dengan bank baik, debitur selalu menyampaikan informasi keuangan secara teratur dan akurat. Terdapat laporan keuangan terkini dan adanya hasil analisis Bank atas laporan keuangan/informasi keuangan yang disampaikan debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan debitur dengan bank cukup baik dan debitur selalu menyampaikan informasi keuangan secara teratur dan masih akurat. Terdapat laporan keuangan terkini dan adanya hasil analisis Bank atas laporan keuangan/informasi keuangan yang disampaikan debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan debitur dengan bank memburuk dan informasi keuangan tidak dapat dipercaya atau tidak terdapat hasil analisis Bank atas laporan keuangan/informasi keuangan yang disampaikan debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan debitur dengan bank semakin memburuk dan informasi keuangan tidak tersedia atau tidak dapat dipercaya. 	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan debitur dengan bank sangat buruk dan informasi keuangan tidak tersedia atau tidak dapat dipercaya.
Kelengkapan dokumentasi kredit	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi kredit lengkap. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi kredit lengkap. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi kredit kurang lengkap. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentasi kredit tidak lengkap. 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat dokumentasi kredit.
Kepatuhan terhadap perjanjian kredit	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat pelanggaran perjanjian kredit. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggaran perjanjian kredit yang tidak prinsipil. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggaran terhadap persyaratan pokok kredit yang cukup prinsipil. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggaran yang prinsipil terhadap persyaratan pokok dalam perjanjian kredit. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggaran yang sangat prinsipil terhadap persyaratan pokok dalam perjanjian kredit.
Kesesuaian penggunaan dana	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan dana sesuai dengan pengajuan pinjaman. Jumlah dan jenis fasilitas diberikan sesuai dengan kebutuhan. Perpanjangan kredit sesuai dengan analisis kebutuhan debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan dana kurang sesuai dengan pengajuan pinjaman, namun jumlahnya tidak material. Jumlah dan jenis fasilitas diberikan lebih besar dari kebutuhan, namun jumlahnya tidak material. Perpanjangan kredit kurang sesuai dengan analisis kebutuhan debitur. 	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan dana kurang sesuai dengan pengajuan pinjaman, dengan jumlah yang cukup material. Jumlah dan jenis fasilitas diberikan lebih besar dari kebutuhan, dengan jumlah yang cukup material. Perpanjangan kredit tidak sesuai dengan analisis kebutuhan debitur (perpanjangan kredit untuk menyembunyikan kesulitan keuangan). 	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan dana kurang sesuai dengan pengajuan pinjaman, dengan jumlah yang material. Jumlah dan jenis fasilitas diberikan lebih besar dari kebutuhan, dengan jumlah yang material. Perpanjangan kredit tidak sesuai dengan analisis kebutuhan debitur (perpanjangan kredit untuk menyembunyikan kesulitan keuangan), dengan penyimpanan yang cukup material. 	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar penggunaan dana tidak sesuai dengan pengajuan pinjaman. Jumlah dan jenis fasilitas diberikan lebih besar dari kebutuhan, dengan jumlah yang sangat material. Perpanjangan kredit tanpa analisis kebutuhan debitur.
Kewajaran sumber pembayaran kewajiban	<ul style="list-style-type: none"> Sumber pembayaran dapat diidentifikasi dengan jelas dan disepakati oleh bank dan debitur. Sumber pembayaran sesuai dengan struktur/jenis pinjaman. 	<ul style="list-style-type: none"> Sumber pembayaran dapat diidentifikasi dan disepakati oleh bank dan debitur. Sumber pembayaran kurang sesuai dengan struktur/jenis pinjaman. 	<ul style="list-style-type: none"> Pembayaran berasal dari sumber lain dari yang disepakati. Sumber pembayaran kurang sesuai dengan struktur/jenis pinjaman secara cukup material. 	<ul style="list-style-type: none"> Sumber pembayaran tidak diketahui, sementara sumber yang disepakati sudah tidak memungkinkan. Sumber pembayaran kurang sesuai dengan struktur/jenis pinjaman secara material. 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terdapat sumber pembayaran yang memungkinkan. Sumber pembayaran tidak sesuai dengan struktur/jenis pinjaman.
Kewajaran sumber pembayaran kewajiban	<ul style="list-style-type: none"> Skema pembayaran kembali yang wajar (termasuk dalam pemberian <i>grace period</i>). Pendapatan valas mencukupi untuk mendukung pengembalian kredit valas. 	<ul style="list-style-type: none"> Skema pembayaran kembali yang cukup wajar (termasuk dalam pemberian <i>grace period</i>). Pendapatan valas kurang mencukupi untuk mendukung pengembalian kredit valas. 	<ul style="list-style-type: none"> Skema pembayaran kembali yang kurang wajar dan terdapat pemberian <i>grace period</i> yang tidak sesuai dengan jenis kredit. Pendapatan valas tidak mencukupi untuk mendukung pengembalian kredit valas, secara cukup material. 	<ul style="list-style-type: none"> Skema pembayaran kembali yang kurang wajar dan terdapat pemberian <i>grace period</i> yang tidak sesuai dengan jenis kredit dengan kurun waktu yang cukup panjang. Pendapatan valas tidak mencukupi untuk mendukung pengembalian kredit valas secara material. 	<ul style="list-style-type: none"> Skema pembayaran kembali yang tidak wajar dan terdapat pemberian <i>grace period</i> yang tidak sesuai dengan jenis kredit dengan kurun waktu yang cukup panjang. Tidak terdapat penerimaan valas untuk mendukung pengembalian kredit valas.

Lampiran 2.
Struktur Organisasi



Lampiran 3.
Contoh Tarif FTP yang diedarkan oleh Devisi Treasury

TARIF FTP		
Tanggal dd - mm - yyyy		
MATURITY	TARIF FTP	
	RUPIAH	USD
Overnight	5,05%	0,00%
1 Week	6,20%	0,00%
2 Week	6,30%	0,00%
3 Week	6,40%	0,00%
1 Month	6,50%	1,00%
3 Month	7,00%	1,40%
6 Month	7,50%	1,70%
1 Year	8,20%	1,95%
2 Year	8,60%	2,00%
3 Year	8,85%	2,30%
4 Year	9,05%	2,80%
5 Year	9,20%	3,25%
6 Year	9,35%	3,60%
7 Year	9,50%	3,95%
8 Year	9,65%	4,15%
VALUTA	TARIF FTP	KETERANGAN
SGD	1,00%	Semua maturity
EUR	0,10%	Semua maturity
JPY	0,00%	Semua maturity
Note:		
- Tarif FTP merupakan indikasi rate pasar		
- Tarif FTP digunakan sebagai transfer pricing dana antara Business Unit dengan Pooling Unit		
- Penetapan pricing dana dan kredit kepada nasabah merupakan kewenangan Business Unit sesuai ketentuan yang berlaku.		
- Khusus untuk dana, tarif FTP tersebut diatas belum memperhitungkan Biaya GWM dan Premi LPS		
- Tarif FTP uang tunai mengacu pada tarif FTP overnight.		

Lampiran 4.
Contoh Tabel *Installment Amortization Loan*.

Principle	1.000.000.000			
Interest	12%	p.a.		
Tenor	5	years		
Condition	Amortization monthly			
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT
1	987.755.552	12.244.448	10.000.000	22.244.448
2	975.388.660	12.366.892	9.877.556	22.244.448
3	962.898.099	12.490.561	9.753.887	22.244.448
4	950.282.632	12.615.467	9.628.981	22.244.448
5	937.541.011	12.741.621	9.502.826	22.244.448
6	924.671.973	12.869.038	9.375.410	22.244.448
7	911.674.245	12.997.728	9.246.720	22.244.448
8	898.546.540	13.127.705	9.116.742	22.244.448
9	885.287.558	13.258.982	8.985.465	22.244.448
10	871.895.986	13.391.572	8.852.876	22.244.448
11	858.370.498	13.525.488	8.718.960	22.244.448
12	844.709.755	13.660.743	8.583.705	22.244.448
13	830.912.405	13.797.350	8.447.098	22.244.448
14	816.977.082	13.935.324	8.309.124	22.244.448
15	802.902.405	14.074.677	8.169.771	22.244.448
16	788.686.981	14.215.424	8.029.024	22.244.448
17	774.329.403	14.357.578	7.886.870	22.244.448
18	759.828.250	14.501.154	7.743.294	22.244.448
19	745.182.084	14.646.165	7.598.282	22.244.448
20	730.389.458	14.792.627	7.451.821	22.244.448
21	715.448.904	14.940.553	7.303.895	22.244.448
22	700.358.946	15.089.959	7.154.489	22.244.448
23	685.118.088	15.240.858	7.003.589	22.244.448
24	669.724.821	15.393.267	6.851.181	22.244.448
25	654.177.621	15.547.199	6.697.248	22.244.448
26	638.474.950	15.702.671	6.541.776	22.244.448
27	622.615.252	15.859.698	6.384.749	22.244.448
28	606.596.956	16.018.295	6.226.153	22.244.448
29	590.418.478	16.178.478	6.065.970	22.244.448
30	574.078.215	16.340.263	5.904.185	22.244.448
31	557.574.550	16.503.666	5.740.782	22.244.448
32	540.905.848	16.668.702	5.575.745	22.244.448
33	524.070.458	16.835.389	5.409.058	22.244.448
34	507.066.715	17.003.743	5.240.705	22.244.448
35	489.892.935	17.173.781	5.070.667	22.244.448
36	472.547.417	17.345.518	4.898.929	22.244.448
37	455.028.443	17.518.974	4.725.474	22.244.448
38	437.334.280	17.694.163	4.550.284	22.244.448
39	419.463.175	17.871.105	4.373.343	22.244.448
40	401.413.359	18.049.816	4.194.632	22.244.448

Lampiran 4.
Contoh Tabel *Installment Amortization Loan* (lanjutan).

Principle	1.000.000.000			
Interest	12%	p.a.		
Tenor	5	years		
Condition	Amortization monthly			
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT
41	383.183.045	18.230.314	4.014.134	22.244.448
42	364.770.428	18.412.617	3.831.830	22.244.448
43	346.173.684	18.596.743	3.647.704	22.244.448
44	327.390.973	18.782.711	3.461.737	22.244.448
45	308.420.435	18.970.538	3.273.910	22.244.448
46	289.260.192	19.160.243	3.084.204	22.244.448
47	269.908.346	19.351.846	2.892.602	22.244.448
48	250.362.982	19.545.364	2.699.083	22.244.448
49	230.622.164	19.740.818	2.503.630	22.244.448
50	210.683.938	19.938.226	2.306.222	22.244.448
51	190.546.330	20.137.608	2.106.839	22.244.448
52	170.207.345	20.338.984	1.905.463	22.244.448
53	149.664.971	20.542.374	1.702.073	22.244.448
54	128.917.173	20.747.798	1.496.650	22.244.448
55	107.961.897	20.955.276	1.289.172	22.244.448
56	86.797.069	21.164.829	1.079.619	22.244.448
57	65.420.592	21.376.477	867.971	22.244.448
58	43.830.350	21.590.242	654.206	22.244.448
59	22.024.206	21.806.144	438.303	22.244.448
60	-	22.024.206	220.242	22.244.448
TOTAL		1.000.000.000		1.334.666.861

Lampiran 5.
Contoh Penentuan FTP untuk Amortization Loan dengan Metode *Average Strip*

Principle	1.000.000.000				
Interest	12%	p.a.			
Tenor	5 years				
Condition	Amortization monthly				
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT	FTP Charge
1	987.755.552	12.244.448	10.000.000	22.244.448	6,50%
2	975.388.660	12.366.892	9.877.556	22.244.448	7,00%
3	962.898.099	12.490.561	9.753.887	22.244.448	7,00%
4	950.282.632	12.615.467	9.628.981	22.244.448	7,50%
5	937.541.011	12.741.621	9.502.826	22.244.448	7,50%
6	924.671.973	12.869.038	9.375.410	22.244.448	7,50%
7	911.674.245	12.997.728	9.246.720	22.244.448	8,20%
8	898.546.540	13.127.705	9.116.742	22.244.448	8,20%
9	885.287.558	13.258.982	8.985.465	22.244.448	8,20%
10	871.895.986	13.391.572	8.852.876	22.244.448	8,20%
11	858.370.498	13.525.488	8.718.960	22.244.448	8,20%
12	844.709.755	13.660.743	8.583.705	22.244.448	8,20%
13	830.912.405	13.797.350	8.447.098	22.244.448	8,60%
14	816.977.082	13.935.324	8.309.124	22.244.448	8,60%
15	802.902.405	14.074.677	8.169.771	22.244.448	8,60%
16	788.686.981	14.215.424	8.029.024	22.244.448	8,60%
17	774.329.403	14.357.578	7.886.870	22.244.448	8,60%
18	759.828.250	14.501.154	7.743.294	22.244.448	8,60%
19	745.182.084	14.646.165	7.598.282	22.244.448	8,60%
20	730.389.458	14.792.627	7.451.821	22.244.448	8,60%
21	715.448.904	14.940.553	7.303.895	22.244.448	8,60%
22	700.358.946	15.089.959	7.154.489	22.244.448	8,60%
23	685.118.088	15.240.858	7.003.589	22.244.448	8,60%
24	669.724.821	15.393.267	6.851.181	22.244.448	8,60%
25	654.177.621	15.547.199	6.697.248	22.244.448	8,85%
26	638.474.950	15.702.671	6.541.776	22.244.448	8,85%
27	622.615.252	15.859.698	6.384.749	22.244.448	8,85%
28	606.596.956	16.018.295	6.226.153	22.244.448	8,85%
29	590.418.478	16.178.478	6.065.970	22.244.448	8,85%
30	574.078.215	16.340.263	5.904.185	22.244.448	8,85%
31	557.574.550	16.503.666	5.740.782	22.244.448	8,85%
32	540.905.848	16.668.702	5.575.745	22.244.448	8,85%
33	524.070.458	16.835.389	5.409.058	22.244.448	8,85%
34	507.066.715	17.003.743	5.240.705	22.244.448	8,85%
35	489.892.935	17.173.781	5.070.667	22.244.448	8,85%
36	472.547.417	17.345.518	4.898.929	22.244.448	8,85%
37	455.028.443	17.518.974	4.725.474	22.244.448	9,05%
38	437.334.280	17.694.163	4.550.284	22.244.448	9,05%
39	419.463.175	17.871.105	4.373.343	22.244.448	9,05%
40	401.413.359	18.049.816	4.194.632	22.244.448	9,05%

Lampiran 5.
Contoh Penentuan FTP untuk Amortization Loan dengan Metode *Average Strip* (lanjutan)

Principle	1.000.000.000				
Interest	12%	p.a.			
Tenor	5 years				
Condition	Amortization monthly				
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT	FTP Charge
41	383.183.045	18.230.314	4.014.134	22.244.448	9,05%
42	364.770.428	18.412.617	3.831.830	22.244.448	9,05%
43	346.173.684	18.596.743	3.647.704	22.244.448	9,05%
44	327.390.973	18.782.711	3.461.737	22.244.448	9,05%
45	308.420.435	18.970.538	3.273.910	22.244.448	9,05%
46	289.260.192	19.160.243	3.084.204	22.244.448	9,05%
47	269.908.346	19.351.846	2.892.602	22.244.448	9,05%
48	250.362.982	19.545.364	2.699.083	22.244.448	9,05%
49	230.622.164	19.740.818	2.503.630	22.244.448	9,20%
50	210.683.938	19.938.226	2.306.222	22.244.448	9,20%
51	190.546.330	20.137.608	2.106.839	22.244.448	9,20%
52	170.207.345	20.338.984	1.905.463	22.244.448	9,20%
53	149.664.971	20.542.374	1.702.073	22.244.448	9,20%
54	128.917.173	20.747.798	1.496.650	22.244.448	9,20%
55	107.961.897	20.955.276	1.289.172	22.244.448	9,20%
56	86.797.069	21.164.829	1.079.619	22.244.448	9,20%
57	65.420.592	21.376.477	867.971	22.244.448	9,20%
58	43.830.350	21.590.242	654.206	22.244.448	9,20%
59	22.024.206	21.806.144	438.303	22.244.448	9,20%
60	-	22.024.206	220.242	22.244.448	9,20%
AVERAGE					8,68%

Lampiran 6.
Contoh Penentuan FTP untuk Amortization Loan dengan Metode *Weighted Strip*.

Principle	1.000.000.000							
Interest	12%	p.a.						
Tenor	5	years						
Condition	Amortization monthly							
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT	FTP Charge	PRINCIPLE PAYDOWN x PERIOD	Weight	WEIGHTED STRIP
1	987.755.552	12.244.448	10.000.000	22.244.448	6,50%	12.244.448	0,0366%	0,0024%
2	975.388.660	12.366.892	9.877.556	22.244.448	7,00%	24.733.784	0,0739%	0,0052%
3	962.898.099	12.490.561	9.753.887	22.244.448	7,00%	37.471.683	0,1120%	0,0078%
4	950.282.632	12.615.467	9.628.981	22.244.448	7,50%	50.461.867	0,1508%	0,0113%
5	937.541.011	12.741.621	9.502.826	22.244.448	7,50%	63.708.107	0,1904%	0,0143%
6	924.671.973	12.869.038	9.375.410	22.244.448	7,50%	77.214.225	0,2307%	0,0173%
7	911.674.245	12.997.728	9.246.720	22.244.448	8,20%	90.984.096	0,2719%	0,0223%
8	898.546.540	13.127.705	9.116.742	22.244.448	8,20%	105.021.642	0,3138%	0,0257%
9	885.287.558	13.258.982	8.985.465	22.244.448	8,20%	119.330.841	0,3566%	0,0292%
10	871.895.986	13.391.572	8.852.876	22.244.448	8,20%	133.915.721	0,4001%	0,0328%
11	858.370.498	13.525.488	8.718.960	22.244.448	8,20%	148.780.366	0,4446%	0,0365%
12	844.709.755	13.660.743	8.583.705	22.244.448	8,20%	163.928.912	0,4898%	0,0402%
13	830.912.405	13.797.350	8.447.098	22.244.448	8,60%	179.365.552	0,5360%	0,0461%
14	816.977.082	13.935.324	8.309.124	22.244.448	8,60%	195.094.531	0,5830%	0,0501%
15	802.902.405	14.074.677	8.169.771	22.244.448	8,60%	211.120.153	0,6308%	0,0543%
16	788.686.981	14.215.424	8.029.024	22.244.448	8,60%	227.446.778	0,6796%	0,0584%
17	774.329.403	14.357.578	7.886.870	22.244.448	8,60%	244.078.824	0,7293%	0,0627%
18	759.828.250	14.501.154	7.743.294	22.244.448	8,60%	261.020.766	0,7799%	0,0671%
19	745.182.084	14.646.165	7.598.282	22.244.448	8,60%	278.277.139	0,8315%	0,0715%
20	730.389.458	14.792.627	7.451.821	22.244.448	8,60%	295.852.537	0,8840%	0,0760%
21	715.448.904	14.940.553	7.303.895	22.244.448	8,60%	313.751.615	0,9375%	0,0806%
22	700.358.946	15.089.959	7.154.489	22.244.448	8,60%	331.979.090	0,9920%	0,0853%
23	685.118.088	15.240.858	7.003.589	22.244.448	8,60%	350.539.739	1,0474%	0,0901%
24	669.724.821	15.393.267	6.851.181	22.244.448	8,60%	369.438.403	1,1039%	0,0949%
25	654.177.621	15.547.199	6.697.248	22.244.448	8,85%	388.679.987	1,1614%	0,1028%
26	638.474.950	15.702.671	6.541.776	22.244.448	8,85%	408.269.458	1,2199%	0,1080%
27	622.615.252	15.859.698	6.384.749	22.244.448	8,85%	428.211.851	1,2795%	0,1132%
28	606.596.956	16.018.295	6.226.153	22.244.448	8,85%	448.512.265	1,3402%	0,1186%
29	590.418.478	16.178.478	6.065.970	22.244.448	8,85%	469.175.866	1,4019%	0,1241%
30	574.078.215	16.340.263	5.904.185	22.244.448	8,85%	490.207.887	1,4648%	0,1296%
31	557.574.550	16.503.666	5.740.782	22.244.448	8,85%	511.613.631	1,5287%	0,1353%
32	540.905.848	16.668.702	5.575.745	22.244.448	8,85%	533.398.470	1,5938%	0,1411%
33	524.070.458	16.835.389	5.409.058	22.244.448	8,85%	555.567.844	1,6601%	0,1469%
34	507.066.715	17.003.743	5.240.705	22.244.448	8,85%	578.127.265	1,7275%	0,1529%
35	489.892.935	17.173.781	5.070.667	22.244.448	8,85%	601.082.319	1,7961%	0,1590%

Lampiran 6.
Contoh Penentuan FTP untuk Amortization Loan dengan Metode *Weighted Strip* (lanjutan).

Principle	1.000.000.000							
Interest	12% p.a.							
Tenor	5 years							
Condition	Amortization monthly							
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT	FTP Charge	PRINCIPLE PAYDOWN x PERIOD	Weight	WEIGHTED STRIP
36	472.547.417	17.345.518	4.898.929	22.244.448	8,85%	624.438.660	1,8659%	0,1651%
37	455.028.443	17.518.974	4.725.474	22.244.448	9,05%	648.202.020	1,9369%	0,1753%
38	437.334.280	17.694.163	4.550.284	22.244.448	9,05%	672.378.204	2,0091%	0,1818%
39	419.463.175	17.871.105	4.373.343	22.244.448	9,05%	696.973.091	2,0826%	0,1885%
40	401.413.359	18.049.816	4.194.632	22.244.448	9,05%	721.992.637	2,1573%	0,1952%
41	383.183.045	18.230.314	4.014.134	22.244.448	9,05%	747.442.878	2,2334%	0,2021%
42	364.770.428	18.412.617	3.831.830	22.244.448	9,05%	773.329.924	2,3107%	0,2091%
43	346.173.684	18.596.743	3.647.704	22.244.448	9,05%	799.659.967	2,3894%	0,2162%
44	327.390.973	18.782.711	3.461.737	22.244.448	9,05%	826.439.277	2,4694%	0,2235%
45	308.420.435	18.970.538	3.273.910	22.244.448	9,05%	853.674.208	2,5508%	0,2308%
46	289.260.192	19.160.243	3.084.204	22.244.448	9,05%	881.371.193	2,6336%	0,2383%
47	269.908.346	19.351.846	2.892.602	22.244.448	9,05%	909.536.751	2,7177%	0,2460%
48	250.362.982	19.545.364	2.699.083	22.244.448	9,05%	938.177.483	2,8033%	0,2537%
49	230.622.164	19.740.818	2.503.630	22.244.448	9,20%	967.300.075	2,8903%	0,2659%
50	210.683.938	19.938.226	2.306.222	22.244.448	9,20%	996.911.302	2,9788%	0,2741%
51	190.546.330	20.137.608	2.106.839	22.244.448	9,20%	1.027.018.023	3,0688%	0,2823%
52	170.207.345	20.338.984	1.905.463	22.244.448	9,20%	1.057.627.188	3,1602%	0,2907%
53	149.664.971	20.542.374	1.702.073	22.244.448	9,20%	1.088.745.834	3,2532%	0,2993%
54	128.917.173	20.747.798	1.496.650	22.244.448	9,20%	1.120.381.091	3,3478%	0,3080%
55	107.961.897	20.955.276	1.289.172	22.244.448	9,20%	1.152.540.177	3,4438%	0,3168%
56	86.797.069	21.164.829	1.079.619	22.244.448	9,20%	1.185.230.408	3,5415%	0,3258%
57	65.420.592	21.376.477	867.971	22.244.448	9,20%	1.218.459.189	3,6408%	0,3350%
58	43.830.350	21.590.242	654.206	22.244.448	9,20%	1.252.234.023	3,7417%	0,3442%
59	22.024.206	21.806.144	438.303	22.244.448	9,20%	1.286.562.507	3,8443%	0,3537%
60	-	22.024.206	220.242	22.244.448	9,20%	1.321.452.338	3,9486%	0,3633%
TOTAL		1.000.000.000				33.466.686.109	100,0000%	8,9984%

Lampiran 7.

Contoh Penentuan FTP untuk Amortization Loan dengan Metode *Duration Funding*.

Principle	1.000.000.000					
Interest	12%	p.a.				
Tenor	5	years				
Condition	Amortization monthly					
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT	PV OF PRINCIPLE PAYDOWN	PERIODE x PV
1	987.755.552	12.244.448	10.000.000	22.244.448	12.123.216	12.123.216
2	975.388.660	12.366.892	9.877.556	22.244.448	12.123.216	24.246.431
3	962.898.099	12.490.561	9.753.887	22.244.448	12.123.216	36.369.647
4	950.282.632	12.615.467	9.628.981	22.244.448	12.123.216	48.492.862
5	937.541.011	12.741.621	9.502.826	22.244.448	12.123.216	60.616.078
6	924.671.973	12.869.038	9.375.410	22.244.448	12.123.216	72.739.293
7	911.674.245	12.997.728	9.246.720	22.244.448	12.123.216	84.862.509
8	898.546.540	13.127.705	9.116.742	22.244.448	12.123.216	96.985.724
9	885.287.558	13.258.982	8.985.465	22.244.448	12.123.216	109.108.940
10	871.895.986	13.391.572	8.852.876	22.244.448	12.123.216	121.232.155
11	858.370.498	13.525.488	8.718.960	22.244.448	12.123.216	133.355.371
12	844.709.755	13.660.743	8.583.705	22.244.448	12.123.216	145.478.586
13	830.912.405	13.797.350	8.447.098	22.244.448	12.123.216	157.601.802
14	816.977.082	13.935.324	8.309.124	22.244.448	12.123.216	169.725.017
15	802.902.405	14.074.677	8.169.771	22.244.448	12.123.216	181.848.233
16	788.686.981	14.215.424	8.029.024	22.244.448	12.123.216	193.971.448
17	774.329.403	14.357.578	7.886.870	22.244.448	12.123.216	206.094.664
18	759.828.250	14.501.154	7.743.294	22.244.448	12.123.216	218.217.880
19	745.182.084	14.646.165	7.598.282	22.244.448	12.123.216	230.341.095
20	730.389.458	14.792.627	7.451.821	22.244.448	12.123.216	242.464.311
21	715.448.904	14.940.553	7.303.895	22.244.448	12.123.216	254.587.526
22	700.358.946	15.089.959	7.154.489	22.244.448	12.123.216	266.710.742
23	685.118.088	15.240.858	7.003.589	22.244.448	12.123.216	278.833.957
24	669.724.821	15.393.267	6.851.181	22.244.448	12.123.216	290.957.173
25	654.177.621	15.547.199	6.697.248	22.244.448	12.123.216	303.080.388
26	638.474.950	15.702.671	6.541.776	22.244.448	12.123.216	315.203.604
27	622.615.252	15.859.698	6.384.749	22.244.448	12.123.216	327.326.819
28	606.596.956	16.018.295	6.226.153	22.244.448	12.123.216	339.450.035
29	590.418.478	16.178.478	6.065.970	22.244.448	12.123.216	351.573.250
30	574.078.215	16.340.263	5.904.185	22.244.448	12.123.216	363.696.466
31	557.574.550	16.503.666	5.740.782	22.244.448	12.123.216	375.819.681
32	540.905.848	16.668.702	5.575.745	22.244.448	12.123.216	387.942.897
33	524.070.458	16.835.389	5.409.058	22.244.448	12.123.216	400.066.112
34	507.066.715	17.003.743	5.240.705	22.244.448	12.123.216	412.189.328
35	489.892.935	17.173.781	5.070.667	22.244.448	12.123.216	424.312.544

Lampiran 7.

Contoh Penentuan FTP untuk Amortization Loan dengan Metode *Duration Funding* (lanjutan).

Principle	1.000.000.000					
Interest	12%	p.a.				
Tenor	5	years				
Condition	Amortization monthly					
PRIODE	REMAINING PRINCIPLE	PRINCIPLE PAYDOWN	INTEREST	PAYMENT	PV OF PRINCIPLE PAYDOWN	PERIODE x PV
36	472.547.417	17.345.518	4.898.929	22.244.448	12.123.216	436.435.759
37	455.028.443	17.518.974	4.725.474	22.244.448	12.123.216	448.558.975
38	437.334.280	17.694.163	4.550.284	22.244.448	12.123.216	460.682.190
39	419.463.175	17.871.105	4.373.343	22.244.448	12.123.216	472.805.406
40	401.413.359	18.049.816	4.194.632	22.244.448	12.123.216	484.928.621
41	383.183.045	18.230.314	4.014.134	22.244.448	12.123.216	497.051.837
42	364.770.428	18.412.617	3.831.830	22.244.448	12.123.216	509.175.052
43	346.173.684	18.596.743	3.647.704	22.244.448	12.123.216	521.298.268
44	327.390.973	18.782.711	3.461.737	22.244.448	12.123.216	533.421.483
45	308.420.435	18.970.538	3.273.910	22.244.448	12.123.216	545.544.699
46	289.260.192	19.160.243	3.084.204	22.244.448	12.123.216	557.667.914
47	269.908.346	19.351.846	2.892.602	22.244.448	12.123.216	569.791.130
48	250.362.982	19.545.364	2.699.083	22.244.448	12.123.216	581.914.345
49	230.622.164	19.740.818	2.503.630	22.244.448	12.123.216	594.037.561
50	210.683.938	19.938.226	2.306.222	22.244.448	12.123.216	606.160.776
51	190.546.330	20.137.608	2.106.839	22.244.448	12.123.216	618.283.992
52	170.207.345	20.338.984	1.905.463	22.244.448	12.123.216	630.407.208
53	149.664.971	20.542.374	1.702.073	22.244.448	12.123.216	642.530.423
54	128.917.173	20.747.798	1.496.650	22.244.448	12.123.216	654.653.639
55	107.961.897	20.955.276	1.289.172	22.244.448	12.123.216	666.776.854
56	86.797.069	21.164.829	1.079.619	22.244.448	12.123.216	678.900.070
57	65.420.592	21.376.477	867.971	22.244.448	12.123.216	691.023.285
58	43.830.350	21.590.242	654.206	22.244.448	12.123.216	703.146.501
59	22.024.206	21.806.144	438.303	22.244.448	12.123.216	715.269.716
60	-	22.024.206	220.242	22.244.448	12.123.216	727.392.932
TOTAL		1.000.000.000			727.392.932	22.185.484.419
	Duration =	$\sum (\text{PERIODE X PV}) / \sum \text{PV}$				
	=	22.185.484.419	/	727.392.932		
	=	30,5 bulan				
	=	2,5 tahun				