



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KELAYAKAN STRATEGI PENJUALAN KREDIT
PEMILIKAN RUMAH DI DANAMON SIMPAN PINJAM**

TESIS

**TEGUH HADISUSILO
0906586184**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KELAYAKAN STRATEGI PENJUALAN KREDIT
PEMILIKAN RUMAH DI DANAMON SIMPAN PINJAM**

TESIS

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

**TEGUH HADISUSILO
0906586184**

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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Teguh Hadisusilo

NPM : 0906586184

Tanda Tangan:

Tanggal : Juli 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Teguh Hadisusilo
NPM : 0906586184
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Kelayakan Strategi Penjualan Kredit
Pemilikan Rumah di Danamon Simpan Pinjam

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 : Dr. Ancella A. Hermawan, S.E.,MBA()

Penguji : Imo Gandakusuma, S.E., Ak., MBA ()

Penguji : Muslich Mohammad, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karenanya saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program MM UI;
2. Ibu Dr. Ancella A. Hermawan, MBA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan saya menyusun tesis ini;
3. Bapak Imo Gandakusuma, MBA dan Dr. Muslich Muhammad, MBA selaku dosen penguji;
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberi ilmu kepada saya;
5. Michellina Triwardhany dan Ime Andriani, selaku supervisor saya di kantor yang memberi saya waktu dan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini;
6. Suryani Susilo, Feliza Dhiya Susilo dan Mahley Mauldydiaz Susilo, keluarga tercinta yang menemani saya dalam pembuatan tesis ini;
7. Orangtua saya Brigjen H.M. Dedi Soeprijadi, SIP. & Hj. N. Haryati dan adik-adik saya Popy Prihardani, Ganis Zulfa Santoso, dan Putik Seska Utami yang memberi dukungan moral dalam menyelesaikan program studi ini;
8. Uun Hendra Wijaya, Alexandra RAD, Artyanto dan Asep Kusuma untuk masukan dan ide-idenya selama penulisan tesis;
9. Rekan-rekan sekelas G091 dan pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 10 Juni 2011

Teguh Hadisusilo

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

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

Nama : Teguh Hadisusilo
NPM : 096586184
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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: **Analisis Kelayakan Strategi Penjualan Kredit Pemilikan Rumah di Danamon Simpan Pinjam** 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 : Juli 2011
Yang menyatakan

(Teguh Hadisusilo)

ABSTRAK

Nama : Teguh Hadisusilo
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Kelayakan Strategi Penjualan Kredit Pemilikan Rumah
di Danamon Simpan Pinjam

Tujuan utama penelitian ini adalah melakukan analisis kelayakan strategi penjualan KPR di Danamon Simpan Pinjam (DSP). Dengan potensi pasar KPR yang masih tinggi terutama di sektor UMKM yang merupakan target utama DSP, sangat memungkinkan untuk digarap dalam rangka meningkatkan kinerja DSP dan KPR Bank Danamon. Pilihan strategi yang dilakukan adalah melakukan pembedaan dalam proses kredit yang lebih cepat, mudah dan nyaman. Berdasarkan hasil perhitungan, maka produk ini layak untuk dijual di DSP dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut; penjualan dilakukan di cabang tertentu, kompensasi dan insentif yang mampu menarik karyawan berkualitas, kemampuan bisnis menjaga margin keuntungan, kualitas kredit yang terjaga, marketing dan promosi yang intensif, dan disiplin pengelolaan biaya operasional.

Kata Kunci: Analisis Kelayakan, KPR, Rencana Bisnis, NPV, IRR

ABSTRACT

Name : Teguh Hadisusilo
Study Program: Master of Management
Title : Feasibility Analysis of Mortgage Sales Strategy in
Danamon Simpan Pinjam

The main purpose of this study is to analyze the feasibility of mortgage sales strategy in Danamon Simpan Pinjam (DSP). With the mortgage market potential is still high especially in the SME and Micro sector which is the main target DSP, it is possible to grab KPR market share in order to improve the performance of DSP and Bank Danamon's KPR. The main strategy is to create differentiation in the credit process faster, easier and convenient. Based on calculations, the product is eligible for sale in the DSP by taking into account the following matters; sales provided in certain branches, compensation and incentives that can attract quality employees, the ability of businesses to maintain profit margins, credit quality is maintained, intensive marketing and promotion, and disciplined management of operating costs.

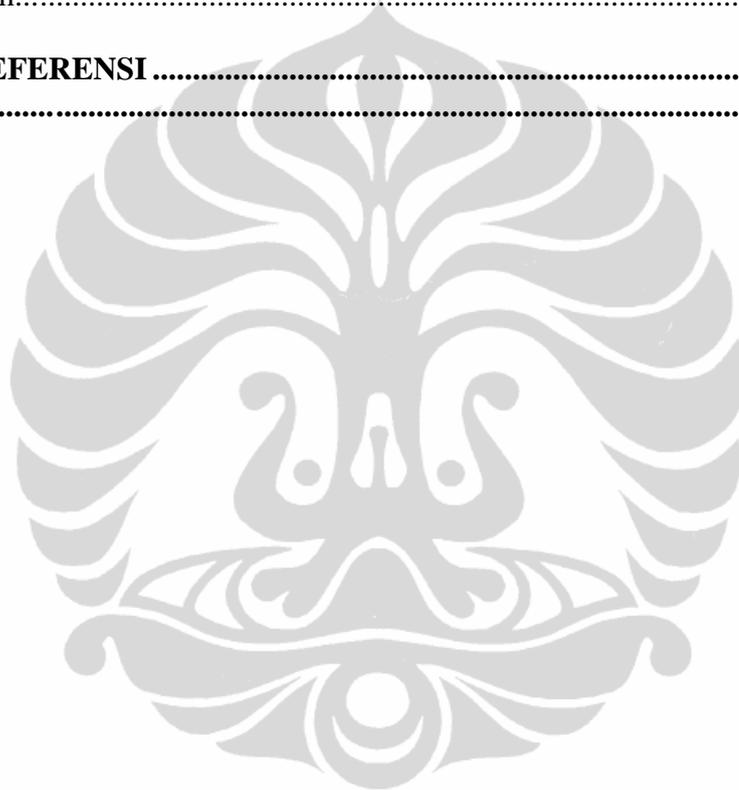
Key Words: Visibility Study, Mortgage, Business Planning, NPV, IRR

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Penelitian	4
1.6 Metode Penelitian.....	4
1.7 Sistematika Penulisan	6
1.7.1 Sumber dan Periode Data.....	6
1.7.2 Jenis Penelitian.....	6
1.7.3 Pengolahan Data.....	7
2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Analisis Industri	8
2.2 Analisis <i>Five Force</i>	9
2.2.1 Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri (<i>Internal rivalry</i>)..	9
2.2.2 Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining power of buyer</i>).....	10
2.2.3 Daya Tawar Pemasok (<i>bargaining power supplier</i>).....	11
2.2.4 Produk Substitusi (<i>Threat of substitute's products or services</i>)	11
2.2.5 Ancaman dari Pendetang Baru (<i>Threat of new entrants</i>).....	12
2.3 Kredit Pemilikan Rumah (KPR)	12
2.3.1 Jenis - Jenis KPR.....	13
2.3.2 Persyaratan KPR	14
2.3.3 Prinsip Pemberian Kredit Pemilikan Rumah	15
2.3.4 Proses KPR	17
2.3.5 Peningkatan penjualan KPR.....	18
2.4 <i>Cost of Credit</i>	19
2.4.1 Risiko Kredit	19
2.4.2 Pencadangan Akibat Kualitas Kredit	20
2.5 Metode Analisis dalam Keputusan Investasi	21
2.5.1 Arus kas	21
2.5.2 <i>Net Present Value</i> (NPV).....	22

2.5.3	<i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	22
2.5.4	<i>Weighted Average Cost of Capital (WACC)</i>	24
2.6	Matriks Internal – Eksternal	25
2.7	<i>Qualitative Strategic Planning Matrix</i>	26
3	GAMBARAN INDUSTRI DAN PERUSAHAAN	28
3.1	Analisis Ekonomi Makro	28
3.2	Analisis Industri Perbankan Indonesia.....	29
3.2.1	Institusi Perbankan di Indonesia	30
3.2.2	Kinerja Perbankan Indonesia 2010	31
3.2.3	Analisis Industri Perbankan Indonesia 2011	34
3.2.4	Arah Kebijakan Perbankan 2011	34
3.2.5	Kebijakan Strategis Bank Indonesia 2011	35
3.3	Potensi Pasar KPR	36
3.4	Gambaran Perusahaan	39
3.4.1	Strategi Bank Danamon	40
3.4.2	Lini Bisnis Bank Danamon	40
3.4.3	Kinerja Bank Danamon 2010.....	41
3.4.4	Bisnis Danamon Simpan Pinjam.....	46
3.4.5	Kinerja DSP tahun 2010	47
3.4.6	Kinerja KPR Danamon	49
4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
4.1	Analisis Industri KPR	50
4.1.1	Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri.....	50
4.1.2	Daya Tawar Pembeli	52
4.1.3	Daya Tawar Pemasok.....	54
4.1.4	Produk Substitusi	56
4.1.5	Ancaman dari Pendatang Baru.....	57
4.2	Matriks IE dan QSPM.....	58
4.3	Strategi Penjualan KPR di DSP	60
4.4	Penentuan Asumsi dalam Analisis	62
4.4.1	Model Bisnis Penjualan Produk KPR di DSP.....	63
4.4.2	Bunga KPR dan <i>Cost of Fund</i>	64
4.4.3	<i>Cost of Credit</i> dan NPL.....	67
4.4.4	<i>Fee Income</i>	68
4.4.5	<i>Sales Productivity</i>	68
4.4.6	<i>Discount Rate</i>	69
4.4.7	Biaya Operasional	70
4.3.7.1	Biaya Kantor Pusat.....	70
4.3.7.2	Biaya Cabang	73
4.4.8	Tingkat Inflasi	78
4.4.9	Rata-rata tenor pinjaman dan <i>Atration Rate</i>	79
4.5	Hasil Perhitungan Analisis Kelayakan.....	79
4.6	Analisis Hasil Perhitungan.....	98
4.7	Analisis Uji Sensitivitas	100
4.6.1	Pemanfaatan Jaringan Cabang DSP sebagai Jalur Distribusi	100

4.7.2 Penambahan fungsi karyawan disertai kompensasi dan insentif yang menarik untuk merekrut pegawai berkualitas	100
4.7.3 Suku Bunga yang Kompetitif	102
4.7.4 Target Kualitas Kredit yang Dapat Dipertanggung-jawabkan....	102
4.7.5 <i>Marketing</i> dan Promos yang Intensif	103
4.7.6 Disiplin Biaya Operasional	103
4.8 Hasil Uji Sensitivitas dengan Deviasi 10%	104
5 KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1 Kesimpulan	106
5.2 Keterbatasan Analisis.....	109
5.3 Saran.....	110
DAFTAR REFERENSI	111
LAMPIRAN.....	115



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Five Forces Model</i>	7
Gambar 2.2	Gambar 2.2 Matrik Internal - Eksternal (IE)	26
Gambar 3.1	Rekapitulasi Institusi Perbankan Indonesia	31
Gambar 3.2	Pengeluaran Biaya Rumah terhadap Pendapatan (%).....	38
Gambar 3.3	Responden yang ingin membeli rumah di tahun depan	39
Gambar 3.4	Pembagian Lini Bisnis di Danamon.....	41
Gambar 3.5	Grafik NIM Danamon vs Industri	42
Gambar 3.6	Grafik NPL Danamon vs Industri	42
Gambar 3.7	Grafik ROA Danamon vs Industri	43
Gambar 3.8	Grafik <i>CASA to Deposit ratio Danamon vs Industri</i>	44
Gambar 3.9	Grafik LDR Danamon vs Industri.....	44
Gambar 3.10	Grafik CAR Danamon vs Industri.....	45
Gambar 4.1	Bank dengan Volume KPR Tertinggi	50
Gambar 4.2	Model Bisnis Sebelum penjualan KPR	63
Gambar 4.3	Model Bisnis Setelah penjualan KPR	64
Gambar 4.4	Komposisi dan Biaya <i>Funding</i>	65
Gambar 4.5	Bunga Pinjaman di Bank-Bank Indonesia	66
Gambar 4.6	Perbandingan <i>Cost of Credit</i> terhadap total volume	66
Gambar 4.7	<i>NPL Ratio</i> Bank-Bank Indonesia.....	67

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Batas Penghasilan Calon Debitur KPR Bersubsidi.....	13
Tabel 2.2	Batas Harga Rumah KPR Bersubsidi.....	14
Tabel 2.3	Cadangan Penyisihan Penghapusan Aktiva (PPA) Kolektibilitas	21
Tabel 3.1	Tingkat Inflasi di Indonesia	28
Tabel 3.2	Nilai Ekspor – Impor Indonesia tahun 2009 dan 2010	29
Tabel 3.3	Rasio Financial DSP	48
Tabel 4.1	Jumlah Cabang Penguasa Pangsa Pasar KPR	51
Tabel 4.2	Suku Bunga Dasar KPR	53
Tabel 4.3	Produk Tabungan Adalan dari Bank.....	55
Tabel 4.4	Fitur Tabungan di Bank	55
Tabel 4.5	Perhitungan Nilai Faktor Internal.....	59
Tabel 4.6	Perhitungan Nilai Faktor Eksternal.....	59
Tabel 4.7	Perhitungan QSPM	60
Tabel 4.8	Analisis <i>Five Forces</i> Produk KPR	60
Tabel 4.9	Proses Pengajuan KPR pada Umumnya	61
Tabel 4.10	Proses Pengajuan KPR di DSP	61
Tabel 4.11	Suku Bunga Dasar KPR	65
Tabel 4.12	Produktivitas Tenaga Penjual KPR.....	69
Tabel 4.13	Data perhitungan WACC	69
Tabel 4.14	Rentang Gaji Pegawai Kantor Pusat di Sektor Perbankan.....	70
Tabel 4.15	Biaya Sewa Gedung di Jakarta	72
Tabel 4.16	Rentang Gaji Pegawai di Sektor KPR.....	74
Tabel 4.17	Rata-rata Gaji Tenaga Penjual dalam Model Bisnis	74
Tabel 4.18	Gaji Team Pendukung Penjualan KPR	74
Tabel 4.19	Biaya Sewa Safe Deposit Box Ukuran 3X15X24 inch (Rp.ribu)	75
Tabel 4.20	Biaya Traveling per Tenaga Penjual di Consumer Banking.....	75
Tabel 4.21	Biaya Telephone per Pegawai Cabang di Consumer Banking.....	76
Tabel 4.22	Asumsi Renovasi Cabang	77
Tabel 4.23	Biaya Marketing Produk KPR di Televisi	78
Tabel 4.24	Biaya Form dan Printing per Pegawai di Consumer Banking	78
Tabel 4.25	Tingkat Inflasi di Indonesia	79
Tabel 4.26	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas A	80
Tabel 4.27	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas B.....	82
Tabel 4.28	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas C.....	85
Tabel 4.29	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas A dan B	87
Tabel 4.30	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas A dan C	90
Tabel 4.31	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas B dan C	92
Tabel 4.32	Arus Kas dan <i>Present Value</i> Pembukaan Cabang Kelas A, B dan C ..	95
Tabel 4.33	Asumsi produktivitas cabang	98
Tabel 4.34	<i>Revenue Driver</i>	98
Tabel 4.35	<i>Sales Volume</i> (Rp.Juta)	98
Tabel 4.36	Profitabilitas dan NPV dalam 5 tahun (Rp.Juta).....	98

Tabel 4.37 NPV Project dengan Memisahkan Biaya Tetap.....	99
Tabel 4.38 Gaji dan Insentif Sales Officer	101
Tabel 4.39 Gaji <i>Support Function</i> dan <i>Head Office</i>	101
Tabel 4.40 Item Biaya di Cluster dan Cabang (Rp.Ribu)	104
Tabel 4.41 Item biaya di Kantor Pusat (Rp. Juta).....	104
Tabel 4.42 Hasil Uji Sensitivitas dengan Deviasi 10%.....	104



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Contoh Jadwal Angsuran	115
Lampiran 2	Data Beta Perusahaan Properti.....	117
Lampiran 3	Data ISHG 5 Tahun Terakhir.....	117
Lampiran 4	Perhitungan Biaya Sewa Gedung.....	118



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Bank Danamon Indonesia Tbk (Bank Danamon) didirikan pada tahun 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Pada tahun 1976 namanya dirubah menjadi Bank Danamon Indonesia. Pada tahun 1997, sebagai akibat krisis moneter di Asia, Bank Danamon mengalami kesulitan likuiditas dan ditempatkan di bawah pengawasan Badan Penyelesaian Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank yang diambil alih (BTO). Pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia melalui BPPN merekapitalisasi Bank Danamon dengan obligasi pemerintah senilai Rp 32 triliun. Saat yang bersamaan, sebuah bank BTO lainnya dilebur ke Bank Danamon sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan oleh BPPN. Tahun 2000, delapan bank BTO lainnya dilebur ke dalam Bank Danamon. Sebagai *surviving entity*, Bank Danamon bangkit menjadi salah satu pilar perbankan nasional (Laporan Tahunan Bank Danamon 2010, 2011).

Salah satu lini bisnis yang memberikan kontribusi besar dalam kebangkitan Bank Danamon adalah Danamon Simpan Pinjam (DSP). DSP lahir dari kesediaan Bank Danamon untuk mendengar serta menanggapi kebutuhan para nasabah di segmen perbankan mikro. Pada awalnya, DSP dibentuk atas dasar studi pasar yang menunjukkan potensi luar biasa dari suatu segmen pasar tertentu yang kurang dilayani. Oleh sebab itu, sejak berdirinya DSP pada tahun 2003, Bank Danamon terus memberi perhatian yang besar pada segmen *self-employed mass market*. Pasar yang dibidik DSP terutama terdiri dari pemilik usaha kecil atau kios-kios pasar yang menerima kredit perbankan kurang dari Rp.500 juta. Saat ini sejak berdiri mulai tahun 2003, DSP telah menjadi mesin pertumbuhan utama bagi Bank Danamon dimana DSP berkontribusi pada 19% portofolio kredit Bank Danamon dan 33% profitabilitas perusahaan.

Produk utama dalam kinerja DSP adalah DP50 dan DP200. Produk ini adalah produk pinjaman *instalment* dengan metode pembayaran bulanan atau mingguan dengan bunga tetap selama masa pinjaman. Selain itu terdapat produk tabungan dan deposito, serta *banking service* seperti *transfer* uang. Produk yang ditawarkan DSP adalah produk-produk sederhana yang akan dengan mudah dipahami oleh nasabah. Saat ini di DSP tidak tersedia fasilitas pinjaman untuk Kredit Pemilikan Rumah (KPR) bagi para nasabahnya.

Berdasarkan data dari Majalah InfoBank no.357 Desember 2008 terdapat 44.6 juta usaha mikro dan baru dilayani 18 juta pengusaha. Data BI per Juni 2008 menunjukkan porsi kredit mikro sebesar Rp.217 triliun. Bagi para nasabah mikro akses kredit lebih utama dibandingkan dengan suku bunga, namun kendala saat ini yang ada adalah tidak "*bankable*"nya para pengusaha mikro. Namun itu makin lama membaik dengan makin mengertinya pengusaha mikro akan kebutuhan fasilitas perbankan.

Saat ini harga properti rumah tinggal di Indonesia cenderung bergerak naik. Ini dapat dilihat dari perubahan indeks harga properti residensial (IHPR) 14 kota di Indonesia, yang terus menguat dari 2,1% (Juni 2009) menjadi 2,9% (Juni 2010). Bahkan IHPR rumah tipe kecil naik paling tinggi di antara tipe rumah yang lain, yaitu 2,6 persen menjadi 3,8 persen pada periode yang sama.

Pertumbuhan KPR sempat melambung pada Maret 2007- Juli 2008. Saat itu, KPR tumbuh dari 18% menjadi 37%. Ini karena rata-rata bunga pinjaman konsumsi turun dari 17,4% menjadi 16,7%. Bagi konsumen, biaya pinjaman yang lebih murah merupakan kesempatan yang tak dilewatkan. Namun, memasuki pertengahan 2008 hingga 2009, seiring melambatnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan KPR melambat. Bunga kredit yang mahal dan ketatnya kucuran kredit salah satu faktor pemicu.

Saat ini sinyal positif kembali terlihat, tren pertumbuhan kredit mulai meningkat. Pertumbuhan KPR memang belum sepesat dua tahun silam, tetapi tren kenaikannya terlihat. Nilai KPR per Agustus 2010 mencapai Rp 129,6 triliun, melonjak 11,9%.

Melihat pasar yang potensinya masih besar dan kebutuhan KPR di masyarakat yang terus tumbuh, membuka peluang bagi DSP untuk turut menjual produk tersebut kepada para nasabahnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan data-data diatas, pasar KPR memiliki potensi yang cukup besar untuk digarap. Diproyeksi kebutuhan akan produk ini makin tinggi di masa yang akan datang. DSP sebagai salah satu unit bisnis yang terus berkembang diharapkan dapat menjaga loyalitas nasabah lama dan menambah nasabah baru. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memenuhi kebutuhan nasabah akan produk yang makin lengkap. Saat ini DSP tidak memiliki produk KPR sebagai salah satu produk yang tersedia bagi para nasabahnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendapat gambaran mengenai apakah produk KPR layak untuk dijual di DSP.

1.3 Tujuan Penelitian

Melihat potensi pasar KPR yang menjanjikan dan kebutuhan DSP untuk menjaga loyalitas nasabah lama serta meningkatkan kemampuan menarik nasabah baru, membuat penjualan produk KPR di DSP menjadi pilihan yang realistis. Dengan penjualan KPR ini diharapkan kinerja perusahaan dapat meningkat. Namun begitu kemampuan produk KPR ini dalam meningkatkan kinerja perusahaan harus diuji terlebih dahulu dalam sebuah penelitian uji kelayakan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat dihasilkan jawaban dan keputusan atas pertanyaan mengenai kelayakan melakukan penjualan produk Kredit Pemilikan Rumah dengan menggunakan cabang-cabang DSP sebagai jalur distribusi penjualan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharap dapat digunakan oleh Bank Danamon melalui unit bisnis DSP untuk melengkapi layanan produk yang saat ini tersedia. Dengan melengkapi produk yang ditawarkan kepada nasabahnya, diharapkan tidak hanya mampu menjaga loyalitas nasabah lama namun juga mampu menarik nasabah baru. Kondisi ini diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai sebuah institusi keuangan yang melayani kebutuhan *financial* para nasabah, kondisi ini diharapkan dapat membuat kinerja perusahaan terus meningkat baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

1.5 Batasan Penelitian

Beberapa batasan dilakukan dalam penelitian ini yaitu bahwa penelitian ini tidak mempertimbangkan inisiatif yang akan dilakukan oleh Bank lain, tidak ada perubahan regulasi dari otoritas terkait, dan tidak adanya perubahan drastis dalam ekonomi makro Indonesia dalam tahun-tahun ke depan.

1.6 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan kerangka berpikir bahwa terdapat potensi KPR yang masih bisa digarap oleh perbankan Indonesia. Dalam kerangka pikir ini, penulis beranggapan bahwa ceruk potensi KPR yang ada, bisa diraih oleh Bank Danamon dengan memanfaatkan cabang DSP sebagai jalur distribusinya.

Melalui penelitian ini penulis bertujuan menguji kelayakan penjualan KPR dengan memanfaatkan jalur distribusi cabang DSP dalam pemasarannya. Untuk menguji kelayakan penjualan ini terlebih dahulu dilakukan analisis industri dengan menggunakan *Five Forces Analysis*. Hasil analisis ini digunakan untuk menilai kompetisi dalam industri KPR dilanjutkan dengan penentuan strategi yang tepat untuk mendapatkan pangsa pasar. Berdasarkan strategi yang digunakan tadi lalu dibuat rencana kerja dan perhitungan biaya yang dibutuhkan.

Metodologi yang digunakan adalah studi pustaka dan analisis *variable* yang akan digunakan. Metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan atas kelayakan penjualan KPR di DSP adalah menggunakan metode perhitungan NPV dan IRR. Di awal pengujian ini dibuat proyeksi penjualan, revenue dan biaya yang terjadi. Berdasarkan proyeksi tersebut kemudian dibuat proyeksi arus kas. Dengan hasil perhitungan berdasarkan metode NPV dan IRR kemudian diputuskan kelayakan penjualan KPR di DSP. Selain itu dilakukan pula uji sensitivitas untuk mengetahui kondisi-kondisi dan *variable* penting dalam perhitungan yang harus diperhatikan oleh perusahaan..

1.7 Sistematika Penulisan

1.7.1 Sumber dan Periode data

Dalam penelitian ini digunakan Laporan Keuangan Tahunan 2009 dan 2010 dari 14 Bank pemberi KPR terbesar di Indonesia. Untuk Laporan Tahunan Bank Danamon digunakan Laporan Tahunan 5 tahun terakhir. Untuk kondisi makro ekonomi digunakan data Bank Indonesia dan Biro Pusat Statistik selama satu tahun terakhir.

1.7.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus mengenai kelayakan rencana bisnis. Dalam penelitian ini dipelajari kondisi internal Danamon Simpan Pinjam, Kondisi Makro Ekonomi yang berpengaruh terhadap produk KPR, dan kompetisi yang ada diantara Bank penyedia jasa KPR. Dengan gambaran mengenai kondisi, dan karakteristik yang ada di pasar KPR dan DSP maka diputuskan beberapa asumsi dan generalisasi atas beberapa hal yang ada untuk menghasilkan variabel-variabel yang digunakan dalam pengolahan data.

1.7.3 Pengolahan Data

Data-data yang dikumpulkan berasal dari Laporan Tahunan Perbankan Indonesia kemudian dianalisa untuk kemudian digunakan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Penentuan Produktivitas Cabang
2. Penentuan *Variable Revenue*
3. Penentuan *Variable Biaya*
4. Perhitungan *Forecast Volume Penjualan*
5. Perhitungan *Attraction Rate*
6. Perhitungan NPL
7. Perhitungan *Net Interest Income*
8. Perhitungan *Fee Income*
9. Perhitungan Biaya Operasional
10. Perhitungan *Cost of Credit*
11. Perhitungan Arus Kas
12. Perhitungan NPV dan IRR

Dalam melakukan penelitian ini, sistematika penulisan dilakukan dengan bab-bab sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian yang berisi masalah-masalah atau *issue* yang mendasari penelitian, perumusan masalah, tujuan, manfaat dan batasan penelitian serta sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tinjauan literatur dari teori-teori yang mendasari penelitian serta variabel-variabel yang digunakan dan terkait dalam penelitian. Pada dasarnya secara umum bab ini bertujuan untuk dapat memberikan pemahaman lebih lengkap dan jelas mengenai hal-hal yang mempengaruhi hasil penelitian ini.

Bab 3 : Gambaran Industri dan Perusahaan

Bab ini berisi penjelasan mengenai profile makro ekonomi, industri perbankan, perusahaan, produk KPR dan lini bisnis DSP yang menjadi subjek penelitian. Dalam bab ini dibahas mengenai kondisi terupdate atas hal-hal tersebut beserta data-data dan hal-hal terkait lainnya yang digunakan dalam penelitian.

Bab 4 : Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan data-data yang dikumpulkan. Analisis dan pembahasan akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.

Bab 5 : Kesimpulan

Bab ini merupakan penutup dari karya akhir akan membahas mengenai kesimpulan dari analisis hasil penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat menjadi bahan masukan untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Industri

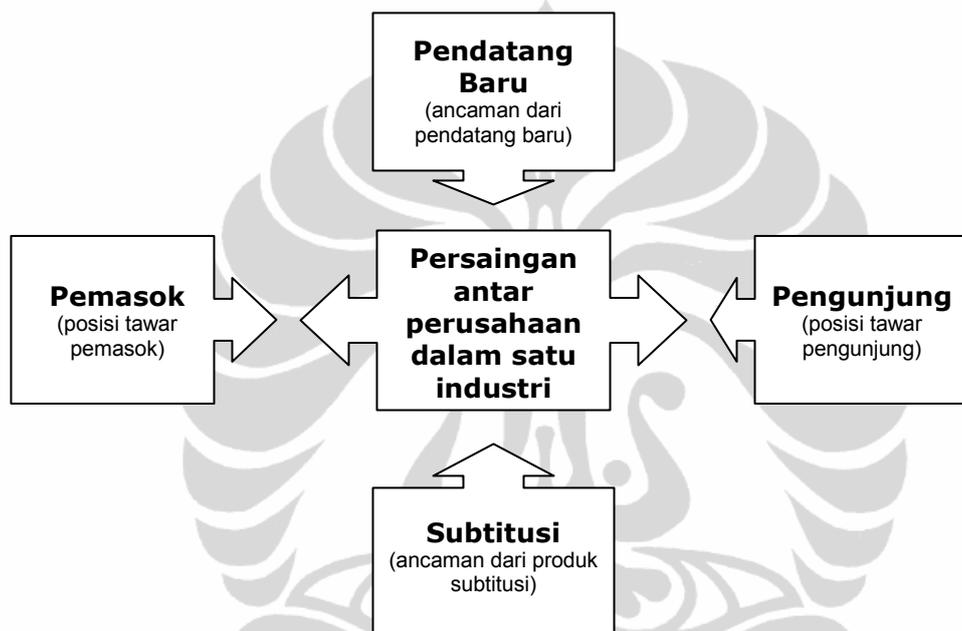
Definisi Industri dapat diterjemahkan sebagai kumpulan beberapa perusahaan atau organisasi yang melakukan kompetisi secara langsung dipasar dengan produk dan atau jasa yang sejenis. Industri memiliki empat dimensi dalam pengertiannya, yaitu dimensi produk, dimensi pengunjung, dimensi geografi, dan dimensi tahapan dalam jalur produksi distribusi (de Kluyver, 2006). Definisi dimensi produk dapat diterjemahkan menjadi dua komponen yaitu fungsi dan teknologi. Komponen fungsi merefleksikan manfaat dan kegunaan dari suatu produk secara langsung dan fungsi teknologi merefleksikan teknologi yang digunakan untuk menghasilkan manfaat tersebut.

Analisis industri akan mejabarkan interaksi antara perusahaan baik dalam hal hubungan vertikal ataupun hubungan horisontal dengan pihak-pihak di luar perusahaan. Dengan analisis ini akan dapat terlihat beberapa faktor dari interaksi tersebut yang akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjaga konsistensi dan kinerja usaha. Terdapat beberapa hal kunci dalam analisis industri, seperti :

- Penilaian terhadap kinerja industri dan perusahaan.
- Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memberikan dampak terhadap kinerja dalam relasi perdagangan *vertikal* dan relasi kompetitif *horizontal*.
- Menjelaskan seberapa besar dampaknya jika terdapat perubahan pada lingkungan bisnis terhadap kinerjanya.
- Mengidentifikasi antara kesempatan dan ancaman pada bisnis perusahaan.

2.2 Analisis *Five Forces*

Dalam menganalisis industri dan kompetisinya, Analisis *Five Forces* adalah sebuah *tools* yang sangat berguna. (Porter, 1980). Kerangka kerja ini menganalisis faktor-faktor ekonomi yang berpengaruh terhadap daya saing perusahaan dalam industri yang dibagi menjadi lima hal utama dengan rantai *vertikal* dan persaingan yang ada di pasar.



Gambar 2.1. Five Forces Model

Sumber: Porter, 1980

2.2.1 Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri (*Internal Rivalry*)

Persaingan dalam satu industri akan terjadi karena keinginan untuk meningkatkan penjualan dan penguasaan pasar. Intensitas persaingan dianalisis dalam hal ini. Seberapa ketat persaingan yang terjadi dalam industri, seperti apakah ada perusahaan yang sangat dominan di pasar atau justru kekuatan dari masing masing perusahaan ini hampir seimbang. Analisis persaingan antar pelaku bisnis ini dapat dilihat dari beberapa hal, diantaranya adalah:

- Struktur persaingan yang ada dalam industri. Persaingan akan semakin kuat jika di industri tersebut hanya terdapat sedikit pesaing yang berkualitas, namun jika pemimpin pasar sangat dominan menguasai industri maka persaingan menjadi sedikit berkurang;
- Jika komponen biaya terbesar adalah *fixed cost* maka perusahaan akan memaksimalkan fasilitasnya untuk produksi barang sebanyak mungkin agar dapat menurunkan biaya perunitnya jika suatu saat nanti dibutuhkan;
- Derajat perbedaan produk antar perusahaan. Jika industri menghasilkan produk yang merupakan barang komoditi maka persaingan akan ketat karena akan sulit membedakan kelebihan dari semua produk yang beredar;
- Strategi pertumbuhan yang agresif akan meningkatkan persaingan namun jika pesaing perusahaan berlaku sebagai "sapi perah" dalam industri yang sudah *mature* maka persaingan tidak terlalu ketat.
- Hambatan keluar dari industri yang sangat tinggi akan membuat kompetisi dalam industri ini akan berlangsung ketat.

2.2.2 Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Analisis ini untuk melihat seberapa kuat posisi tawar dari pembeli atas produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan. Apakah para pembeli tersebut mampu untuk membuat sebuah asosiasi sehingga dapat menegosiasikan pembeliannya.

Analisis ini tergantung dari hal-hal berikut ini :

- Konsentrasi pembeli, apakah terdapat beberapa pembeli yang dominan dan banyak penjual dalam industri tersebut?
- *Differentiation*, apakah produknya sudah terstandarisasi? Adakah standar yang mengatur kualitas dan layanan?
- Tingkat keuntungan dari pembeli, apakah para pembeli tersebut mampu memberikan tekanan yang kuat?

- Ancaman terjadinya *backward* dan *forward integration* didalam industri tersebut;
- *Switching cost*. Seberapa mudah pembeli beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya.

2.2.3 Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power Supplier*)

Analisis ini membahas mengenai seberapa kuat posisi dari perusahaan di dalam industri tersebut disbanding dengan. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya tawar pemasok adalah :

- Konsentrasi pemasok, apakah terdapat banyak pemasok namun pembeli sedikit atau sebaliknya?
- Kekuatan merek, apakah merek yang ditawarkan pemasok cukup kuat?
- Margin keuntungan pemasok, apakah pemasok masih mempunyai daya untuk menaikkan harga?
- Bagaimana kemampuan pemasok untuk memberikan ancaman dalam mengintegrasikan bisnisnya? (misal pemasok mendirikan toko *retail* sendiri untuk memasarkan barang yang diproduksinya);
- Apakah pembeli memiliki kemampuan untuk mengakuisisi pemasok.;
- Adakah aturan standar dari kualitas dan layanan yang harus diberikan;
- Pengunjung dalam industri bukan merupakan pengunjung utama jika ditinjau dari sisi pemasok;
- *Switching Cost*, seberapa mudah pemasok pindah dan menemukan pembeli baru;

2.2.4 Produk Substitusi (*Threat of Substitute's Products or Services*)

Dalam analisis ini dilihat seberapa mudah produk atau jasa bisa diganti dengan produk atau jasa substitusinya, terutama terhadap produk substitusi yang lebih murah. Ancaman dari produk atau jasa substitusi biasanya tergantung dari hal-hal sebagai berikut:

- Kualitas dari produk atau jasa substitusi yang lebih baik;
- Keinginan pembeli untuk mencari substitusi;
- Relativitas antara harga dan kinerja dari produk atau jasa substitusi;
- *Switching Cos*, seberapa mudah pengunjung beralih dari produk atau jasa yang dipakai sekarang ke produk atau jasa substitusi lain;

2.2.5. Ancaman dari Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Dalam analisis ini dilihat bagaimana jika pemain baru masuk dalam industri tersebut, seberapa mudah atau seberapa susah setiap pemain baru yang akan masuk dalam industri tersebut. Beberapa hal yang menjadi ancaman dari pendatang baru biasanya tergantung dari beberapa faktor, seperti :

- *Economic of Scale*;
- Nilai investasi yang diperlukan;
- *Switching Cost*;
- Akses terhadap jalur distribusi;
- Akses terhadap teknologi;
- Loyalitas pembeli;
- Regulasi pemerintah;

2.3 Kredit Pemilikan Rumah (KPR)

Kredit Pemilikan Rumah adalah fasilitas pinjaman yang diberikan oleh perbankan kepada nasabah perorangan untuk membeli atau merenovasi rumah. Pada umumnya Bank membiayai tidak lebih dari 80% dari nilai rumah secara keseluruhan. Bunga yang dikenakan pada tahun-tahun awal adalah *fixed* pada *rate* tertentu dan tahun selanjutnya *floating* mengikuti suku bunga yang ada di pasar.

Istilah Kredit berasal dari kata Romawi berupa *Credere* yang berarti percaya, atau *credo* yang berarti saya percaya. Sehingga hubungan dalam perkreditan harus didasari rasa saling percaya diantara para pihak untuk memenuhi segala ketentuan perjanjian.

Dalam Undang- undang No.7 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, kredit didefinisikan sebagai: “Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.”

Sedangkan pengertian Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) sendiri tidak ada yang baku, ada yang mendefinisikan sebagai suatu fasilitas kredit yang diberikan perbankan kepada para nasabah perorangan yang akan membeli atau memperbaiki rumah. Adapula yang mengartikan KPR sebagai salah bentuk dari kredit *consumer* yang dikenal dengan “*Housing Loan*” yang diberikan untuk konsumen yang memerlukan papan, digunakan untuk keperluan pribadi, keluarga atau rumah tangga dan tidak untuk tujuan komersial serta tidak memiliki pertambahan nilai barang dan jasa di masyarakat. Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan KPR adalah fasilitas kredit dari Bank untuk memenuhi kebutuhan perumahan.

2.3.1 Jenis - Jenis KPR

Berdasarkan peraturan pemerintah melalui SK Dirjen Perumahan dan pemukiman No 10/KPTS/DM/2003 di Indonesia terdapat dua jenis KPR. Penjelasan terhadap masing-masing KPR adalah sebagai berikut;

a. KPR bersubsidi

Merupakan kredit yang diperuntukkan bagi masyarakat berpenghasilan rendah sesuai sasaran, yaitu:

Tabel 2.1 Batas Penghasilan Calon Debitur KPR Bersubsidi

Keluarga Sasaran	Batas Penghasilan (Rp./bulan)
I	900.000 – 1.500.000
II	500.000 – 900.000
III	350.000 – 500.000

Sumber: SK Dirjen Perumahan dan Pemukiman No.10/KPTS/DM/2003

Kredit yang diberikan dapat berupa:

- 1) KPR bersubsidi untuk memfasilitasi pemilikan atau pembelian pertama kali Rumah sehat yang dibangun pengembang KPR bersubsidi dan diberikan pada rumah tangga yang termasuk ke dalam sasaran masyarakat berpenghasilan rendah;
- 2) Kredit Pembangunan/perbaikan Rumah Swadaya Milik Bersubsidi (KPRS) untuk pembangunan atau perbaikan rumah sehat secara swadaya baik berupa individu maupun kelompok dalam koperasi.

Untuk harga rumah harus memenuhi ketentuan minimum dan maksimum harga, yaitu:

Tabel 2.2 Batas Harga Rumah KPR Bersubsidi

Keluarga Sasaran	Batas Harga Rumah (Rp.)
I	25.000.000 – 36.000.000
II	14.000.000 – 25.000.000
III	0 – 14.000.000

Sumber: SK Dirjen Perumahan dan Pemukiman No.10/KPTS/DM/2003

b. KPR Non Subsidi

Kredit yang diperuntukkan bagi seluruh masyarakat yang memenuhi persyaratan untuk digunakan membeli tanah dan bangunan. Ketentuan dan syarat-syarat pemberian KPR ditetapkan oleh Bank sehingga besarnya kredit dan suku bunga dilakukan sesuai kebijakan bank yang bersangkutan.

2.3.2 Persyaratan KPR

Secara umum persyaratan dan ketentuan pengambilan KPR di setiap Bank hampir sama, sebagaimana hal-hal di bawah ini:

- a. Warga Negara Indonesia (WNI);
- b. Telah berusia 21 Tahun atau telah menikah;
- c. Pada saat kredit lunas usia Pemohon Kredit tidak melebihi 65 Tahun;
- d. Memiliki penghasilan yang menurut perhitungan Bank dapat menjamin kelangsungan pembayaran Kredit;

- e. Tidak memiliki Kredit bermasalah;
- f. Memberikan NPWP untuk kredit lebih dari Rp 50.000.000,-

Untuk proses mengajukan KPR, Pemohon Kredit harus melampirkan:

- a. Aplikasi Permohonan;
- b. Copy Kartu Tanda Penduduk (KTP) sendiri dan Pasangan,
- c. Kartu Keluarga, Surat Nikah dan Surat Cerai;
- d. Copy Slip gaji atau laporan keuangan;
- e. Copy rekening tabungan atau Giro;
- f. NPWP atau SPT PPh 21;
- g. Fotokopi Sertipikat Induk dan/atau Pecahan;
- h. Fotokopi Izin Mendirikan Bangunan (IMB)

2.3.3 Prinsip Pemberian Kredit Pemilikan Rumah

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan manajemen risiko bagi bank umum, dalam pemberian kredit ada hal-hal yang menjadi pertimbangan Bank untuk menilai kelayakan calon debiturnya;

a. Prinsip 5C

1. *Character* (Kepribadian)

Kepribadian calon debitur merupakan satu pertimbangan penting dalam pemberian kredit. Bank harus yakin bahwa calon Debitur merupakan orang yang berkelakuan baik dan memiliki itikad untuk membayar angsuran;

2. *Capacity* (Kemampuan)

Bank harus menilai kemampuan calon debitur dalam menjalankan usahanya. Penilaian ini penting karena akan menentukan besar kecilnya pendapatan calon debitur yang berdampak pada kemampuan pembayaran kredit;

3. *Capital* (Modal)

Hal ini terkait besarnya dan bagaimana struktur modal yang dimiliki oleh calon debitur. Masalah permodalan ini dapat dilihat dari laporan keuangan dan/atau pengamatan langsung ke lokasi calon debitur;

4. *Condition of Economy* (Kondisi Perekonomian)

Bank harus memperhatikan kondisi perekonomian yang secara langsung maupun tidak langsung dapat terkait dengan sektor usaha calon debitur, hal ini untuk melihat prospek kelangsungan usaha calon debitur di masa yang datang.

5. *Collateral* (Agunan)

Agunan yang dimaksud adalah harta benda calon debitur atau pihak ketiga yang diikat sebagai jaminan atas kredit bila terjadi ketidakmampuan dalam menyelesaikan kredit. Jaminan ini mempunyai dua fungsi sekaligus yaitu sebagai pembayaran utang bila Debitur tidak mampu membayar kredit dan juga sebagai penentu besarnya jumlah kredit yang akan diberikan.

Harta benda yang dapat dijamin harus memenuhi syarat-syarat berikut:

- a. *Marketability*, Pasar dan pembeli yang cukup untuk eksekusi jaminan;
- b. *Ascertainability of Value*, Jaminan memiliki standar harga yang jelas;
- c. *Stability of Value*, Harga jaminan tidak turun setiap tahunnya;
- d. *Transferability*, Mudah dipindahtangankan baik secara fisik dan yuridis.

b. Prinsip 5P

1. *Party* (Golongan)

Bank mencoba menggolongkan calon debitur ke dalam kelompok tertentu menurut *character*, *capacity* dan *capital* dengan menilai 3C tersebut;

2. *Purpose* (Tujuan)

Apakah tujuan dari penggunaan kredit yang diajukan, bank harus meneliti kesesuaian penggunaan dengan tujuan kredit;

3. *Payment* (Sumber Pembayaran)

Bank harus menilai kemampuan calon debitur dalam membayar angsuran dan prospek dari sumber pembayaran yang ada.;

4. *Profitability* (Kemampuan mendapatkan keuntungan)

Perhitungan atas keuntungan untuk bank dan juga untuk Calon Debitur bila diberikan kredit tersebut atau tidak;

5. *Protection* (Perlindungan)

Proteksi dimaksudkan untuk mengantisipasi hal-hal tidak terduga dengan cara meminta jaminan dan asuransi atas Kredit.

b. Prinsip 3R

1. *Return* (Hasil yang dicapai)

Hasil yang didapat oleh Calon Debitur dengan adanya pemberian Kredit dan juga keuntungan yang akan didapat oleh Bank dari pemberian Kredit;

2. *Repayment* (Pembayaran kembali)

Untuk menilai berapa lama Kredit dapat dikembalikan sesuai kemampuan membayar kembali (*repayment capacity*) dan bagaimana cara pembayarannya apakah dengan diangsur atau tunai sekaligus di akhir periode;

3. *Risk Bearing Ability* (Kemampuan menanggung risiko)

Harus dinilai seberapa kemampuan Debitur dalam menanggung risiko kegagalan bila terjadi hal-hal tidak diinginkan.

Demikianlah persyaratan dan prinsip-prinsip yang digunakan sebagai pertimbangan dalam pemberian kredit di Bank.

2.3.4 Proses KPR

Dalam pelaksanaan pemberian KPR terdapat dua hubungan hukum yaitu antara Debitur dengan Developer/Penjual Rumah dan antara Debitur dengan Bank sebagai Kreditor, dengan uraian sebagai berikut:

- a. Pemberian tanda jadi kepada developer atau penjual rumah;
- b. Pembayaran uang muka dengan besaran 10% - 20% dari harga rumah, hal ini karena Bank pada umumnya memberikan kredit sebesar 80% dari total harga rumah;
- c. Setelah mendapat persetujuan Kredit dan persyaratan lengkap dilakukan Perjanjian Kredit antara Debitur dengan Bank di hadapan Notaris;
- d. Setelah Rumah siap dipindahtangankan akan dilakukan penandatanganan Akta Jual Beli antara Debitur dan Penjual dihadapan Notaris;

- e. Point d diikuti dengan Akta Pembebanan Hak Tanggungan (APHT) atau dibuat Surat Kuasa Membebankan Hak Tanggungan (SKMHT) yang berlaku selambatnya tiga (3) bulan untuk rumah yang belum bersertifikat atau sudah bersertifikat tapi belum atas nama Debitur;
- f. Pendaftaran Hak Tanggungan oleh Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) ke Kantor Pertanahan selambatnya tujuh (7) hari kerja setelah ditandatanganinya APHT;
- g. Oleh Kantor Pertanahan pada tujuh hari setelah berkas diterima lengkap akan dikeluarkan Buku Tanah Hak Tanggungan yang menandai lahirnya Hak Tanggungan;
- h. Sebagai bukti Hak Tanggungan Kantor Pertanahan akan menerbitkan Sertipikat Hak Tanggungan yang mempunyai titel eksekutorial yang sama dengan Putusan Pengadilan;
- i. Pada umumnya Sertipikat Hak Atas Tanah yang telah dibebankan Hak Tanggungan akan diserahkan dan disimpan ke Bank sampai berakhirnya Hak Tanggungan karena pelunasan Kredit atau sebab lain
- j. Seiring dengan penyelesaian pembebanan Hak Tanggungan, Debitur mulai melaksanakan pembayaran cicilan ke Bank dan Bank akan menyalurkan dana ke Developer.

2.3.5 Peningkatan penjualan KPR

Ada beberapa hal yang menjadi kisan ideal untuk dapat meningkatkan penjualan KPR di Indonesia. Hal-hal itu adalah sebagai berikut:

- Suku bunga berada di *level* yang kompetitif.
- Pemasaran produk-produk kredit dengan beragam program.
- Peningkatan dukungan pemerintah melalui kepastian berinvestasi dan hukum serta dapat menciptakan pertumbuhan ekonomi.
- Prosedur kredit yang jelas dan ketentuan perkreditan yang tidak memberatkan.

2.4 Cost of Credit

Cost of credit adalah biaya yang timbul karena risiko kredit, pencadangan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) dan *Net Credit Loss*. *Cost of Credit* ini dibebankan pada pendapatan bank sehingga akan mengurangi laba bersih. Penerapan pencadangan sesuai dengan prinsip konservatisme dalam akuntansi, yakni perusahaan mengakui potensi kerugian atau beban.

2.4.1 Risiko Kredit

Saunders (2002) menyatakan bahwa risiko kredit adalah risiko tidak tercapainya proyeksi *cash inflow* dari pinjaman dan sekuritas yang dimiliki oleh lembaga intermediasi perbankan. Menurut Marisson (2002), bentuk risiko kredit dapat berupa *default* pada pinjaman yaitu kegagalan debitur dalam mengendalikan pinjaman dan risiko kredit dari aktivitas *trading*, misalnya kegagalan *issuer bond* untuk membayar *coupon*. Sementara Down (1998) menyatakan bahwa ada tiga komponen utama dari risiko kredit, yaitu *probability of default*, *recovery rate* dan *credit exposure*. *Probability of default* adalah kemungkinan debitur gagal melakukan pembayaran sesuai yang diperjanjikan.

Selain itu terdapat beberapa definisi risiko kredit berdasar beberapa penulis;

- Duffie & Singleton (2003,23), “*Credit risk is the risk of default or of reduction in market value caused by changes in the credit quality of issuer or counterparties*”.
- Bessis (2002, 435), “*Credit Risk is the potential loss in the even of default of borrower, or in the event of a deterioration in credit standing*”.

Risiko kredit menurut Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, adalah risiko yang timbul sebagai akibat kegagalan counterparty dalam memenuhi kewajibannya. Risiko kredit yang umum terjadi di Bank adalah risiko akibat ketidakmampuan debitur

untuk mengembalikan pokok pinjaman dan bunganya, yang disebabkan faktor internal dan eksternal, termasuk namun tidak terbatas pada antara lain;

1. Karakter debitur yang kurang baik;
2. Kesalahan debitur dalam mengelola perusahaan;
3. *Side streaming* penggunaan dana pinjaman Bank;
4. Perubahan kondisi makro dan mikro ekonomi serta regulasi;
5. Kesalahan petugas Bank dalam melakukan analisis kredit, bisnis debitur, kesalahan dalam pembuatan struktur kredit, *monitoring* kredit berdasarkan *early warning signal*, dan pemenuhan *covenant* kredit;
6. Adanya *fraud* oknum internal manajemen Bank;
7. Rendahnya pemahaman *officer* bank terhadap industri yang dibiayai.

Khusus untuk debitur *consumer/retail* dimana sumber pembayaran pinjamannya umumnya dari gaji sehingga dikategorikan sebagai *fixed income earner*, umumnya penyebab gagalnya kredit selain faktor-faktor tersebut diatas, terjadi akibat ;

1. Pemutusan hubungan kerja dan belum mendapatkan pekerjaan baru;
2. Peningkatan suku bunga kredit, dimana umumnya debitur *consumer* sangat rentan dengan perubahan kenaikan tingkat suku bunga kredit
3. Kesalahan pegawai Bank dalam melakukan analisis kredit debitur dari perhitungan *take home pay versus cost of living* debitur.
4. Kesalahan penilaian jaminan, sehingga analisis mengenai plafon kredit yang diberikan *over valued* terhadap nilai jaminan.

2.4.2 Pencadangan Akibat Kualitas Kredit

Berdasarkan pengolongan kualitas kredit, Bank Indonesia mengeluarkan peraturan No. 7/2/PBI/2005 dan SEBI No No.7/3/DPNP serta telah diubah dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/2/PBI/2006 tentang Kualitas Aktiva Bank Umum yang mengharuskan Bank menggolongkan kualitas atas kredit yang diberikan.

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia tersebut maka Bank diwajibkan untuk membentuk Pencadangan Penghapusan Aktiva (PPA) bagi setiap

debiturnya. Besarnya pencadangan yang dilakukan berdasarkan kualitas kredit sebagai berikut ;

Tabel 2.3 Cadangan Penyisihan Penghapusan Aktiva (PPA) Kolektibilitas

Kolektibilitas	Keterangan	Pencadangan
1	Lancar	1%
2	Dalam Perhatian Khusus	5%
3	Kurang Lancar	15%
4	Diragukan	50%
5	Macet	100%

Sumber: Peraturan Bank Indonesia No. 8/2/PBI/2006 tentang Kualitas Aktiva Bank Umum

2.5 Metode Analisis dalam Keputusan Investasi

Berdasarkan survey yang dilakukan (Graham, 2006) terdapat beberapa metode yang dilakukan dalam menganalisis kelayakan investasi dari proyek dengan menggunakan metode *capital budgeting*, analisis dari berbagai perusahaan menggunakan metode yang didasarkan pada karakteristik seperti ukuran investasi perusahaan, P/E rasio, *leverage*, tingkat kredit, kebijakan dividen dan industrinya. Sedangkan dalam pengambilan keputusan, metode yang populer digunakan adalah *Net Present Value (NPV)* dan *Internal Rate of Return (IRR)*.

2.5.1 Arus kas

Proyeksi arus kas sangat penting dalam menghitung kelayakan suatu proyek, baik yang akan dikeluarkan sebagai investasi awal maupun arus kas yang akan menjadi penerimaan (*cash inflows*) dan pengeluaran (*cash outflows*) dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan umur dari manfaat proyek tersebut.

Menurut Clark (1989), arus kas dalam suatu usaha terdiri dari dua hal yaitu arus kas keluar (*cash outflow*) dan arus kas masuk (*cash inflow*) dan selanjutnya apabila diselisihkan dari dua arus kas tersebut akan diperoleh arus kas bersih (*net cash flow*). Proyeksi arus kas dan pengeluaran investasi perusahaan akan di-

present value-kan dikarenakan faktor waktu dari arus kas masuk dan keluar merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam melakukan analisis *capital budgeting*.

Arus kas keluar dalam suatu usaha atau proyek adalah kas yang dikeluarkan untuk membeli harta tetap (barang modal) dan kebutuhan modal kerja bersih seperti pembelian mesin baru, peralatan pabrik, bangunan, kendaraan, furnitur dan lain-lain yang dilakukan di awal periode (selama periode konstruksi) dan selama periode operasi yang dilakukan baik untuk meningkatkan kapasitas produksi maupun untuk mempertahankan tingkat produksi dan kualitas tertentu akan dimasukkan dalam pembelian harta tetap (barang modal).

Sedangkan untuk kebutuhan modal kerja setiap periode diperhitungkan sebagai perubahan modal kerja dari waktu ke waktu (*incremental working capital*). Arus kas masuk dari suatu usaha adalah pendapatan yang dihasilkan setelah perusahaan mulai dioperasikan. Selain mendapatkannya dari kegiatan penjualan produk atau jasa, perusahaan bisa mendapatkan pendapatan dari penekanan biaya operasional.

2.5.2 Net Present Value (NPV)

Menurut Hayes (2002), *Net present value* (NPV) adalah salah satu teknik dalam *capital budgeting* untuk mengukur profitabilitas rencana investasi proyek dengan menggunakan faktor nilai waktu uang. NPV merupakan selisih antara present value yang didapat dari investasi yang ditanamkan dengan nilai sekarang dari penerimaan arus kas masuk dimasa yang akan datang. Rumus dari *net present value* adalah:

$$NPV = \sum_{t=1}^t \text{Cashflow}_t / (1 + r)^t - \text{Initial Investment } (I_0)$$

Dimana:

Cash Flow $_t$ = aliran kas per tahun pada periode t

r = suku bunga (*discount rate (cost of capital)*)

I_0 = investasi awal pada tahun 0

t = periode

n = jumlah periode

Aturan dasar investasi adalah sebagai berikut: terima proyek (investasi layak dilakukan) jika nilai NPV lebih besar dari nol (0) sedangkan jika nilai NPV lebih kecil dari nol (0), proyek tersebut harus ditolak (investasi tidak layak untuk dilakukan). Hal tersebut biasa dikenal dengan sebutan '*NPV Rule*' (Ross, Westerfield, Jaffe, 2005).

Menurut Hayes (2002) terdapat kekuatan dan kelemahan pada penggunaan keuntungan metode NPV ini selain penggunaannya yang sederhana diantaranya adalah penggunaan nilai waktu uang untuk menghitung nilai sesuai dengan arus kas yang diperoleh pada masa yang akan datang sehingga terdapat gambaran profitabilitas proyek yang lebih mendekati kenyataan. Kekuatan kedua dari metode evaluasi proyek ini adalah penggunaan suku bunga kredit yang dipinjam oleh investor untuk membiayai proyek sebagai faktor pendiskonto. Hal tersebut menyebabkan penggunaan metode NPV menjadi fleksibel karena dapat disesuaikan dengan tingkat suku bunga kredit yang dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu. Akan tetapi dilain pihak, dalam melakukan evaluasi profitabilitas proyek dengan menggunakan metode NPV dimana dalam menghitung NPV diperlukan keahlian *financial analyst* sehingga penggunaannya terbatas.

2.5.3 Internal Rate of Return (IRR)

IRR merupakan metode lain yang dapat digunakan untuk mengevaluasi profitabilitas rencana investasi dengan memperhitungkan nilai waktu uang. IRR adalah *discount rate* atau faktor pendiskonto yang apabila digunakan untuk mendiskonto seluruh *cash inflows* dan *salvage value* akan menghasilkan jumlah *present value* yang sama dengan jumlah investasi. Jadi dalam hal ini IRR dapat menggambarkan presentasi keuntungan serealistik mungkin yang akan diperoleh dari investasi barang modal atau proyek yang direncanakan.

Formula dari perhitungan IRR menggunakan rumus yang sama dengan rumus NPV. Dalam NPV yang dicari nilai akhirnya dengan menggunakan *discount rate* tertentu di mana *discount rate* tersebut berasal dari *cost of capital* bila perusahaan sepenuhnya menggunakan *equity* dan WACC bila terdapat *debt*. Sementara itu IRR yang dicari adalah nilai *discount rate* yang dapat memberikan nilai NPV sama dengan nol (*zero*). Lebih mudahnya maka rumus dari IRR adalah:

$$0 = - \text{Initial Investment} + \sum_{t=1}^{n-1} \frac{CF}{(1 + IRR)^t}$$

Dimana:

CF = aliran kas

IRR = *discount rate*

I_0 = investasi awal pada tahun 0

t = periode

n = jumlah periode

Apabila perhitungan IRR lebih besar dari pada *cost of capital*, maka *return* yang dihasilkan akan lebih besar dari yang diharapkan. Dengan *return* yang lebih besar tersebut maka proyek investasi tersebut dapat diterima. Jika IRR lebih kecil dari *cost of capital* maka perkiraan *return* yang dihasilkan dari usulan investasi akan lebih kecil dari yang diharapkan sehingga proyek investasi tersebut tidak layak untuk dilakukan.

2.5.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Sumber dana yang digunakan oleh perusahaan, baik yang berupa pinjaman (*cost of debt*) maupun modal sendiri (*cost of equity*), menanggung suatu beban yang pada umumnya dikatakan sebagai biaya modal (*cost of capital*). Biaya modal usaha yang menggunakan kedua komponen tersebut merupakan rata-rata tertimbang atau disebut juga sebagai *weighted average cost of capital* (WACC) dengan pembobotannya adalah berupa porsi masing-masing sumber dana yang digunakan.

Nilai dari WACC sendiri dicatat dari formula :

$$K_{wacc} = E/(B+E) \times Ke + B/(B+E) \times Kb$$

Dimana:

B = besarnya pinjaman berbunga yang digunakan (*debt*)

E = modal sendiri (*equity*)

Kb = *cost of debt*

Ke = *cost of equity*

2.6 Matrik Internal-Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti, F. (1997), parameter yang digunakan dalam matrik internal-eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat yang lebih detail.

Matriks Internal dan Eksternal dimulai dengan menentukan faktor-faktor utama yang mempengaruhi bisnis dari internal berupa strength dan weakness dan eksternal berupa peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut kemudian dibobot untuk menentukan relevansi faktor tersebut terhadap bisnis. Setelah ditentukan bobotnya maka dilanjutkan dengan memberi rating pada masing-masing faktor dengan 0=tidak ada relevansi, 1=lemah, 2=cukup lemah, 3=cukup kuat, 4=kuat. Dari hasil perhitungan eksternal faktor dan internal faktor didapat bagaimana posisi perusahaan dalam gambar Matriks Internal dan Eksternal sebagaimana di bawah ini.

Hasil Penilaian Eksternal Faktor

4 ↑	Konsentrasi melalui Integrasi vertical (1)	Konsentrasi melalui Integrasi horizontal (2)	Turnaround (3)
	Hati – hati (4)	Konsentrasi melalui Integrasi horizontal Tak ada perubahan Profit strategi (5)	Captive Company Atau Divestment (6)
	Difersifikasi Konsentrik (7)	Difersifikasi Konsentrik (8)	Bangkrut atau likuidasi (9)
1	← 4 Hasil Penilaian Internal Faktor 1		

Gambar 2.2 Matrik Internal - Eksternal (IE)

Sumber: Rangkuti, F. (1997)

Menurut Rangkuti, F. (1997), diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- **Growth Strategy** yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- **Stability Startegy** adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4)
- **Retrenchment Strategy** (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan

2.7 Quantitative Strategic Planning Matrix

Setelah tahapan-tahapan terdahulu dibuat dan dianalisa, maka tahap selanjutnya disusunlah daftar prioritas yang harus diimplementasikan.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan *good intuitive judgement*.

Langkah-langkah dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut :

- a. Buatlah daftar faktor eksternal (kesempatan/ancaman) dan faktor internal (kekuatan/kelemahan) di sebelah kiri dari kolom matrik QSPM.
- b. Berilah bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.
- c. Analisis matrik yang sesuai dari langkah kedua dengan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus diimplementasikan.
- d. Berikan skor alternatif (SA) dengan rentang skor sebagai berikut :
 - 1 = tidak memiliki daya tarik
 - 2 = daya tariknya rendah
 - 3 = daya tariknya sedang
 - 4 = daya tariknya tinggi
 - 0 = tidak memiliki dampak terhadap strategi alternatif
- e. Kalikan bobot dengan SA pada masing-masing faktor eksternal / internal pada setiap strategi.
- f. Jumlahkan seluruh skor SA

Nilai yang dihasilkan menentukan kelayakan atau tidaknya proyek yang akan dilakukan. Nilai 1=tidak layak, 2=mungkin layak, 3=mungkin layak, 4=layak.

BAB 3 GAMBARAN INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

3.1 Analisis Ekonomi Makro

Seiring perkembangan positif ekonomi dunia, perekonomian domestik Indonesia terus menunjukkan perbaikan. Stabilitas ekonomi makro dengan berbagai indikator ekonomi makin kuat dengan tren membaik. Di tahun 2010 nilai tukar rupiah ditutup pada nilai Rp.8.978/USD. Nilai tukar rupiah terhadap dolar AS diperkirakan relatif stabil sehingga sepanjang tahun 2011.

Tabel 3.1 Tingkat Inflasi di Indonesia

Bulan Tahun	Tingkat Inflasi
Mar 2011	6,65 %
Feb 2011	6,84 %
Jan 2011	7,02 %
Des 2010	6,96 %
Nov 2010	6,33 %
Okt 2010	5,67 %
Sep 2010	5,80 %
Agu 2010	6,44 %
Jul 2010	6,22 %
Jun 2010	5,05 %
Mei 2010	4,16 %
Apr 2010	3,91 %
Mar 2010	3,43 %
Feb 2010	3,81 %
Jan 2010	3,72 %

Sumber: Laporan Bank Indonesia Maret 2011

Laju inflasi sebesar 6,96% di akhir 2010 dibanding 2,78% di akhir 2009 terutama didorong oleh volatilitas harga bahan pangan akibat gangguan pasokan beras, cabai dan bawang. Penentu kebijakan tetap mempertahankan tingkat suku

bunga BI di 6,50%. BI telah memberikan signal preferensinya ke pendekatan kuantitatif dibanding suku bunga sebagai alat penentu kebijakan. Hal tersebut mendukung berlanjutnya penurunan suku bunga pinjaman Bank dan peningkatan pertumbuhan kredit yang mencapai sekitar 22,8% YOY, walaupun persyaratan cadangan primer Rupiah telah dinaikkan 3 persen dari 5% menjadi 8% di 4Q10.

Laju inflasi yang terkendali sejak Januari-Desember tahun 2010 menjadi pertimbangan Bank Indonesia untuk tetap mempertahankan suku bunga Bank Indonesia Rate (BI rate) di level 6,50%. Selama paruh pertama tahun 2010 rata-rata suku bunga SBI 3 bulan adalah 6,58%, atau lebih rendah dibanding rata-rata suku bunga SBI 3 bulan pada periode yang sama tahun 2009 yang sebesar 8,29%.

Tabel 3.2 Nilai Ekspor – Impor Indonesia tahun 2009 dan 2010

Bulan	Nilai Ekspor (juta USD)		Nilai Impor (juta USD)	
	2009	2010	2009	2010
Jan	6.600	11.596	6.600	9.490
Feb	5.939	11.166	5.939	9.498
Mar	6.554	12.774	6.554	10.973
Apr	6.707	12.035	6.707	11.236
Mei	7.641	12.619	7.641	9.980
Jun	7.935	12.330	7.935	11.760
Jul	8.683	12.487	8.683	12.626
Agu	9.707	13.727	9.707	12.172
Sep	8.517	12.182	8.517	9.654
Okt	9.430	14.400	9.430	12.120
Nop	8.814	15.633	8.815	13.008
Des	10.300	16.829	10.299	13.147
TOTAL	96.829	157.779	96.829	135.663

Sumber: Laporan BPS

Kinerja sektor riil di periode 2010 juga menunjukkan penguatan. Ekspor Indonesia pada Desember 2010 meningkat 7,4% dibanding bulan sebelumnya yaitu US\$16.8 juta. Secara *Year on Year* ekspor meningkat sebesar 25,7%. Penyebab utama adalah meningkatnya ekspor migas sebesar 16,2% dari

US\$2.816,4 juta menjadi US\$3.272,4 juta. Ekspor nonmigas juga mengalami peningkatan sebesar 5,4% yaitu dari US\$12.816,9 juta menjadi US\$13.511,0 juta. Nilai impor Indonesia pada Desember 2010 sebesar US\$13.1 juta atau naik 0,6% dibanding bulan sebelumnya. Hal ini disebabkan peningkatan impor nonmigas sebesar US\$435,5 juta atau 4,3%. Impor migas sendiri mengalami penurunan sebesar 12%.

Selama tahun 2010, nilai impor Indonesia sebesar US\$135,7 miliar atau naik 40,0% dibanding tahun sebelumnya. Peningkatan terjadi pada impor migas dan nonmigas masing-masing sebesar 44,2% dan 39,0%. Peningkatan impor migas lebih disebabkan oleh peningkatan imporminyak mentah sebesar US\$1,12 miliar atau sebesar 15,2% dan impor hasil minyak sebesar US\$6,89 miliar atau sebesar 61,9%. Impor gas juga meningkat US\$374,1 juta atau 76,5%.

Kinerja positif yang ada baik di pasar global maupun domestik tersebut, perlu dijadikan momentum untuk hasil yang lebih baik lagi di tahun 2011. Dengan memperhatikan perekonomian terkini baik global maupun domestik proyeksi terhadap kinerja perekonomian Indonesia tahun 2011 maka diperkirakan pertumbuhan ekonomi akan meningkat mencapai 6,4%, suku bunga Bank Indonesia (BI Rate) stabil pada kisaran 6,75%, nilai tukar rupiah akan berada pada kisaran Rp.8.729 - Rp.8.817.

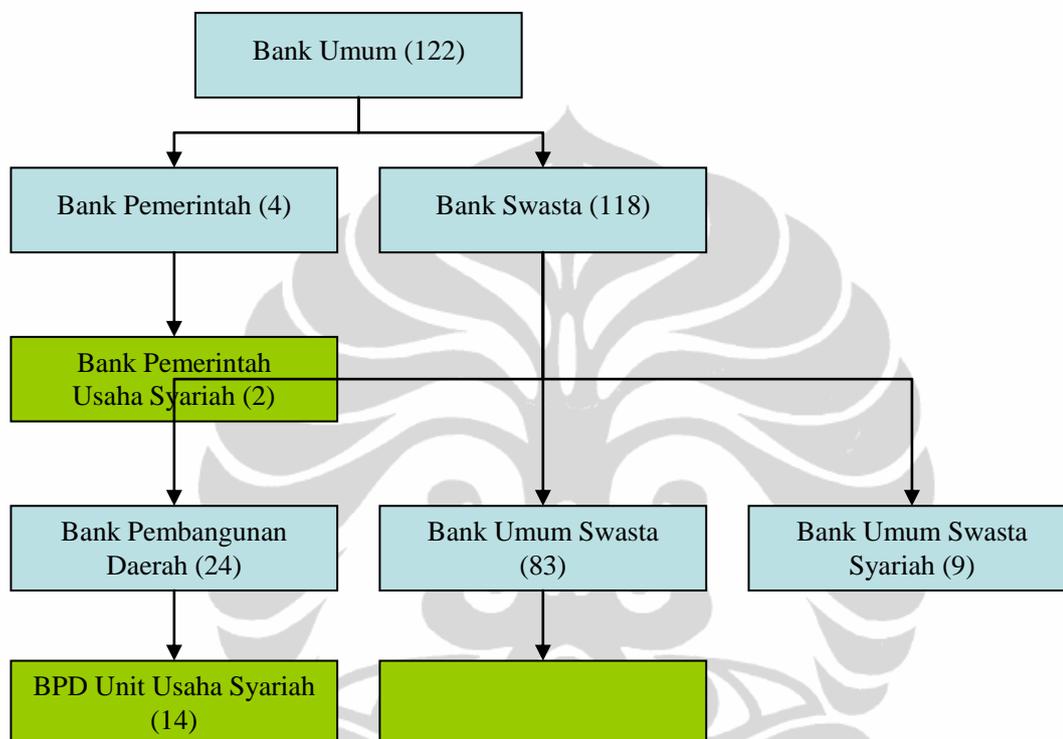
3.2 Analisis Industri Perbankan Indonesia

3.2.1 Institusi Perbankan di Indonesia

Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak.

Berdasarkan undang-undang perbankan Indonesia, struktur perbankan terdiri atas bank umum dan BPR. Perbedaan utama bank umum dan BPR adalah

dalam hal kegiatan operasionalnya. BPR tidak dapat menciptakan uang giral, dan memiliki jangkauan dan kegiatan operasional yang terbatas. Selanjutnya, dalam kegiatan usahanya dianut *dual bank system*, yaitu bank umum dapat melaksanakan kegiatan usaha bank konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Sementara prinsip kegiatan BPR dibatasi pada hanya dapat melakukan kegiatan usaha bank konvensional atau berdasarkan prinsip syariah



Gambar 3.1 Rekapitulasi Institusi Perbankan Indonesia

Sumber: Bank Indonesia

3.2.2 Kinerja Perbankan Indonesia 2010

Kondisi stabilitas sistem keuangan dan kinerja perbankan yang baik pada 2010 terlihat dari *Financial Stability Index* sebesar 1,75. Angka ini lebih rendah dibandingkan pada saat krisis 2007/2008 sebesar 2,43. Sedangkan kinerja industri perbankan juga cukup menggembirakan. Fungsi intermediasi telah meningkat meski masih ada ruang untuk tumbuh, risiko kredit masih terjaga, permodalan yang cukup dan didukung dengan likuiditas yang sangat baik. Indikasi baiknya likuiditas perbankan tercermin dari angka alat likuid per Desember 2010, dimana

SBI senilai Rp 495 triliun dan Surat Utang Negara Rp230 triliun. Hal ini juga tercermin dari jumlah *undisbursed loan* perbankan sebesar Rp 557 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia tidak kekurangan likuiditas. Persoalannya kini adalah bagaimana agar likuiditas tersebut dapat digunakan untuk membiayai sektor usaha produktif dan pembangunan ekonomi riil.

Dibalik hal positif di atas terdapat sesuatu permasalahan besar, dimana dalam kondisi likuiditas perbankan berlebih, peran perbankan dalam pertumbuhan ekonomi masih rendah. Rasio kredit terhadap PDB di 2010 hanya sekitar 26,1%, meningkat sedikit dari 25,7% di 2009. Rendahnya rasio tersebut merupakan dampak krisis 1997/1998 yang telah menyebabkan perekonomian nasional tergolong dalam *low leverage economy*. Dalam kondisi demikian terjadi proses *deleveraging* pada sektor korporasi dalam waktu yang cukup lama. Hal ini membuat kredit ke sektor korporasi tumbuh lambat.

Perbankan perlu mencermati sumber-sumber pembiayaan non-bank yang semakin berkembang dan kompetitif. Sebagai ilustrasi, pada 2010 pembiayaan melalui pasar saham dan obligasi mencapai Rp280,6 triliun atau 4,4 % dari PDB, dibandingkan 3,7% dari PDB pada 2009. Jumlah emiten meningkat dari 57 (2009) menjadi 74 (2010). Kondisi ini seyogyanya menjadi pemacu bagi sektor perbankan untuk meningkatkan efisiensi sehingga tetap berdaya saing prima.

Terdapat peluang yang cukup potensial bagi Perbankan sebagai motor perekonomian, yaitu di sektor UMKM. Data akhir 2010 menunjukkan pangsa kredit UMKM dalam total kredit perbankan telah mencapai 53,32% dan pertumbuhannya telah mencapai 25,17%. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kredit sektor UMKM mendominasi total kredit. Lebih jauh dari itu, tingkat kredit macet UMKM sebesar 2,65% lebih rendah dibandingkan non-UMKM (3,51%).

Namun terdapat hal yang masih bisa ditingkatkan dalam sektor UMKM ini. Bunga pinjaman sektor ini masih relatif lebih tinggi dibandingkan sektor korporasi lainnya. Apabila suku bunga UMKM ini bisa kita turunkan akan memberikan manfaat yang lebih besar dalam mendorong kegiatan ekonomi.

Dalam skala regional, daya saing perbankan Indonesia dari segi efisiensi, permodalan dan asset masih lebih rendah dibandingkan negara lain di kawasan

ASEAN. Berdasarkan data Bank Indonesia dan Bank Scope akhir 2009, rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) dan net interest margin (NIM) masing-masing 81,6% dan 5,8%. Sementara itu, untuk Singapura, Malaysia, Thailand dan Filipina, rasio BOPO berkisar 32,7% - 73,1% dan NIM berkisar 2,3% - 4,5%. Fakta ini menunjukkan efisiensi perbankan Indonesia terendah di ASEAN-5. Ini ironis dengan fakta lain bahwa rata-rata kenaikan harga saham perbankan di Indonesia sangat fantastis. Untuk itu perbankan Indonesia harus berupaya mengejar ketertinggalan dalam hal efisiensi.

Selain itu, tantangan ke depan yang perlu dihadapi Indonesia adalah bagaimana daya saing perbankan dapat disejajarkan menjelang terbentuknya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Liberalisasi sektor perbankan dalam kerangka MEA akan efektif pada 2020. Perbankan dituntut untuk memiliki kemampuan bersaing serta meningkatkan ketahanannya secara individual antara lain melalui pemupukan modal untuk ekspansi aktiva dengan sehat.

Dalam tataran global, sebagai *highly regulated industry*, perbankan tidak dapat mengabaikan standar internasional, terlebih lagi dengan semakin diperhitungkannya Indonesia dalam forum Group 20 (G-20), *Financial Stability Board (FSB)*, *Bank for International Settlements (BIS)* dan *Islamic Financial Services Board (IFSB)*. Dengan mengimplementasikan berbagai komitmen yang disepakati diharapkan sektor perbankan Indonesia tetap tumbuh dengan sehat dalam koridor standar internasional. Kesemua tantangan ini menjadi perhatian serius dan menjadi landasan bagi Bank Indonesia untuk mendorong program pemantapan Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

Pada akhir 2010, Indonesia telah menyelesaikan program *Financial Sector Assessment Program (FSAP)*, yang merupakan komitmen sebagai anggota G-20. FSAP menilai sejauh mana ketahanan serta kepatuhan terhadap standar internasional sektor keuangan. Hasil FSAP cukup menggembirakan karena ketahanan sektor perbankan Indonesia dipandang baik. Hasil *stress testing* menggambarkan bahwa perbankan Indonesia dinilai memiliki kemampuan untuk menghadapi kondisi krisis. Disamping itu tingkat kepatuhan Indonesia terhadap prinsip-prinsip utama pengawasan bank yang efektif cukup baik.

3.2.3 Analisis Industri Perbankan Indonesia 2011

Prospek makro ekonomi 2011 masih memberikan harapan bagi perbankan untuk terus berkembang. Kredit diperkirakan tumbuh pada kisaran 20%-23% pada 2011. Namun pencapaian kredit tersebut rentan terhadap risiko kenaikan harga komoditas dan potensi tekanan inflasi, serta peran pembiayaan non-bank yang semakin meningkat. Beberapa hal tersebut dapat menyebabkan pertumbuhan kredit berada dikisaran 19%-21%.

Untuk mendorong pertumbuhan sektor UMKM, Bank Indonesia mewajibkan bank untuk mencantumkan rencana penyaluran kredit UMKM dalam rencana bisnis bank. BI telah meluncurkan inisiatif sinergi melalui *linkage* program Bank Umum – BPR dan inisiatif penggunaan pola penjaminan sebagai salah satu upaya mitigasi risiko.

Dalam meningkatkan peran Bank Perkreditan Rakyat (BPR) pada sektor UMKM dan masyarakat di wilayah operasionalnya, terutama masyarakat kelas bawah, penyesuaian aturan kualitas aktiva produktif BPR ke arah yang lebih kondusif akan dilakukan, sehingga BPR dapat lebih lincah, namun dengan tetap memperhatikan derajat kehati-hatian. Selain itu, diperlukan penataan ulang efisiensi BPR, terutama bagaimana dapat menekan bunga pinjaman yang saat ini berada pada tingkat yang cukup tinggi.

3.2.4 Arah Kebijakan Perbankan 2011

Bank Indonesia mengeluarkan Paket Kebijakan Desember 2010. Adapun sasaran utamanya adalah untuk memperkuat stabilitas makroekonomi dan meningkatkan intermediasi dan ketahanan perbankan.

Sasaran kebijakan peningkatan intermediasi perbankan adalah untuk menjamin ketersediaan pasokan melalui pendalaman pasar (ketentuan sekuritisasi KPR), menciptakan biaya pinjaman yang kompetitif (ketentuan transparansi suku bunga dasar kredit), kelonggaran bobot risiko untuk kredit ritel dan KMK

(ketentuan ATMR) serta upaya mengurangi *asymmetric information* dengan penyediaan data informasi kredit (ketentuan biro kredit swasta).

Sasaran kebijakan meningkatkan ketahanan bank dimaksudkan untuk menopang pertumbuhan bank, memantapkan daya saing dan membendung kejutan krisis. Untuk mendukung pencapaian sasaran tersebut diperlukan penguatan kualitatif dan kuantitatif, yang difasilitasi dengan adanya aturan terkait dengan *fit and proper test*, peningkatan fungsi kepatuhan bank umum, aktiva tertimbang menurut risiko, dan manajemen risiko terkait kerjasama bisnis Bancassurance.

Sasaran kebijakan terkait dengan penguatan kelembagaan, daya saing dan ketahanan bank perkreditan rakyat dan bank syariah dimaksudkan untuk membangun kesetaraan *playing field* dengan bank konvensional. Upaya ini akan didukung aturan yang terkait penilaian kualitas aktiva produktif, restrukturisasi pembiayaan bank dan unit syariah, batas maksimum pembiayaan dana BPR syariah, dan perubahan perizinan bank umum menjadi bank syariah.

Melalui paket kebijakan tersebut, efektivitas fungsi pengawasan bank juga diperkuat, khususnya melalui pembuatan *early warning system* dan penerapan *macroprudential supervision*. Upaya tersebut diiringi dengan penyempurnaan aturan-aturan terkait dengan sistem pengawasan bank berdasarkan risiko, penetapan status dan tindak lanjut pengawasan bank (*exit policy*) dan penilaian tingkat kesehatan bank berdasarkan risiko.

3.2.5 Kebijakan Strategis Bank Indonesia 2011

Di dalam kebijakan strategis Bank Indonesia 2011 terdapat hal-hal strategis yang penting untuk dijadikan fokus, guna mentransformasikan kondisi perekonomian dan perbankan menuju pertumbuhan yang berkesinambungan. Ada beberapa hal yang harus dilakukan;

1. Ketersediaan pasokan devisa yang berkesinambungan sangat krusial untuk menopang stabilitas makro, utamanya nilai tukar. Perlu dipikirkan dengan sungguh-sungguh bagaimana devisa hasil ekspor tersebut benar-benar

dapat menutupi kebutuhan impor dan kebutuhan pembiayaan, disamping dapat digunakan untuk memperdalam pasar keuangan;

2. Penguatan sistem pengawasan industri perbankan dan pendalaman industri melalui konsolidasi tetap menjadi faktor penentu keberhasilan melewati krisis ditengah persaingan global.
3. Efisiensi dapat menjadi simpul terurainya keruwetan permasalahan intermediasi, sehingga dapat meningkatkan kredit dan selanjutnya diharapkan lebih mendorong pertumbuhan ekonomi (*growth*);
4. Persiapkan diri di era integrasi ekonomi serta lebih mendorong serta memfasilitasi kebutuhan lalu lintas transaksi perbankan dan perekonomian nasional, kebijakan pengembangan sistem pembayaran akan diupayakan agar lebih efisien, handal, mudah, dan aman.;
5. Pemantapan arsitektur perbankan Indonesia (API) yang mendudukan berbagai jenis bank pada posisi yang tepat, sesuai dengan alasan keberadaannya masing-masing dan menuntun perbankan dari kondisi sekarang ke kondisi ideal yang menjadi tujuan dibuat API;
6. Kebijakan makro prudensial yang menguatkan efektivitas kebijakan konvensional dan membawa harapan besar bagi pemulihan krisis;
7. Pemanfaatan potensi demografis Indonesia, dimana terdapat populasi yang besar dengan struktur usia yang mendukung, sementara akses keuangan masyarakat relatif masih rendah;
8. Dalam rangka pelaksanaan tata kelola yang baik (*good governance*) di sektor perbankan diperlukan tatanan pemberian kompensasi atau remunerasi bagi eksekutif bank yang tetap kondusif bagi pengembangan profesionalisme dan integritas.

3.3 Potensi Pasar KPR

Potensi pasar Kredit Kepemilikan Rumah masih sangat besar. Saat ini kredit kepemilikan rumah 1,5% jika dibanding PDB tahun 2009 (Bank Indonesia, 2009). Tertinggal dari Thailand dan Malaysia masing 7,2% dan 27,7% terhadap

PDB. Pertumbuhan KPR sempat melambung pada Maret 2007- Juli 2008. Saat itu, KPR tumbuh dari 18% menjadi 37%. Ini karena rata-rata bunga pinjaman konsumsi turun dari 17,4% menjadi 16,7%. Bagi konsumen, biaya pinjaman yang lebih murah merupakan kesempatan yang tak dilewatkan. Namun, memasuki pertengahan 2008 hingga 2009, seiring melambatnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan KPR melambat. Bunga kredit yang mahal dan ketatnya kucuran kredit salah satu faktor pemicu. Saat ini sinyal positif kembali terlihat, tren pertumbuhan kredit meningkat. Nilai KPR per Agustus 2010 mencapai Rp 129,6 triliun, melonjak 11,9%. Diproyeksi tahun 2011 volume KPR akan melonjak 25%.

Kondisi ekonomi makro Indonesia yang positif pun berimbas positif pada peningkatan penyaluran kredit pemilikan di tahun 2010. Berdasarkan survei Bank Indonesia, total penyaluran kredit properti oleh bank umum tahun lalu mencapai Rp 249,7 triliun. Jumlah ini lebih tinggi 9,87% dibandingkan dengan penyaluran kredit properti hingga kuartal 3 tahun 2010. Bila dibandingkan dengan total *outstanding* kredit bank umum hingga tahun 2009 yang sebesar Rp 1.743,1 triliun, maka kredit properti tahun 2010 memiliki pangsa sebesar 14,33%.

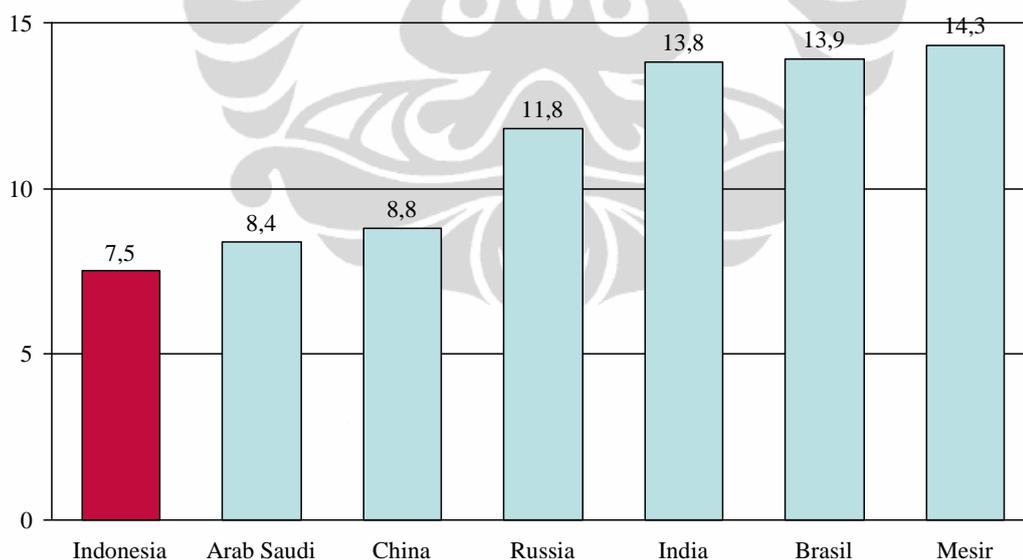
Cerahnya industri perumahan dapat dilihat juga berdasarkan riset BI yang menunjukkan, pengembang menutup 54,4% kebutuhan pembangunan perumahan dari kas internal. Sementara sebanyak 27,2% ditutup dari pinjaman bank, pra-penjualan konsumen sebesar 14,9%, pinjaman lembaga pembiayaan non bank sebesar 1,9%, dan lainnya 1,6%. Hal ini menunjukkan, potensi penyaluran kredit komersial perbankan ke sektor pembangunan perumahan masih besar.

Dengan jumlah penduduk sebanyak 240 juta jiwa, atau terbesar keempat di dunia, kebutuhan perumahan di Indonesia tak pernah surut. Kembali menengok data BI, penjualan rumah tipe kecil tahun 2010 di 12 kota besar di Indonesia mencapai 36.449 unit, atau tumbuh 8,1% dari 33.694 unit. Di periode sama, rumah tipe menengah berhasil terjual 24.350 unit, atau lebih tinggi 32,5% dari 18.376 unit. Penurunan sebesar 7% justru terjadi pada penjualan rumah tipe besar menjadi 6.907 unit, dari 7.428 unit. Dari data ini bisa menyimpulkan bahwa kebutuhan perumahan tak pernah surut seiring dengan pertumbuhan populasi dan pembangunan daerah.

Tingginya kebutuhan akan perumahan juga tercermin dari data Kementerian Perumahan Rakyat yang menyatakan bahwa backlog kebutuhan rumah meningkat dari 5,8 juta unit pada tahun 2004 menjadi 8,5 juta unit di tahun 2009. Pertumbuhan kebutuhan rumah baru sekitar 800.000 unit per tahun dari keluarga baru.

Menjual KPR kepada sektor UMKM juga sangat potensial mengingat kekuatan dan daya tahan segment ini. Data akhir 2010 menunjukkan pangsa kredit UMKM dalam total kredit perbankan telah mencapai 53,32% dan pertumbuhannya telah mencapai 25,17%. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kredit sektor UMKM mendominasi total kredit. Lebih jauh dari itu, tingkat kredit macet UMKM sebesar 2,65% lebih rendah dibandingkan non-UMKM (3,51%).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AC Nielsen, dalam Indonesian Consumer Survey 2011, harga rumah dibanding dengan pendapatan rumah tangga adalah yang terendah dari 7 negara yang disurvei. Berdasarkan penelitian yang ada juga diketahui bahwa ketertarikan masyarakat Indonesia untuk membeli rumah adalah yang tertinggi diantara negara-negara lain.

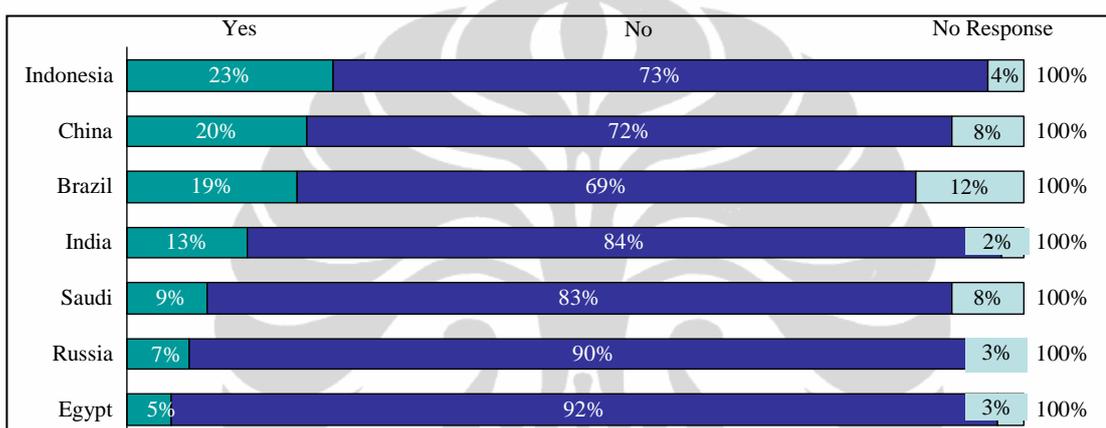


Gambar 3.2 Pengeluaran Biaya Properti terhadap Pendapatan (%)

Sumber: Credit Suisse Emerging Consumer Survey 2011, AC Nielsen

Pinjaman KPR di perbankan Indonesia kurang dari 10% dari total Bank portofolio. AC Nielsen juga mendapati bahwa *penetration rate* dari KPR hanya

8%, hal ini berarti bahwa hanya 8% dari mereka yang membeli rumah menggunakan fasilitas KPR. Sebanyak 92% lainnya memilih tidak menggunakan KPR. Di wilayah pedesaan angka itu makin tinggi di mana hanya 2% responden yang menggunakan KPR. Berdasarkan survey tersebut juga didapat bahwa dari responden yang akan membeli rumah dalam jangka waktu 2 tahun ke depan sebanyak 41% akan menggunakan KPR. Dari responde yang disurvei di tujuh negara, tingkat keinginan responden di Indonesia untuk membeli rumah di tahun depan tertinggi dimana 23% dari responden memiliki rencana untuk membeli rumah di tahun depan.



Gambar 3.3 Responden yang ingin membeli rumah di tahun depan

Sumber: Credit Suisse Emerging Consumer Survey 2011, AC Nielsen

3.4 Gambaran Perusahaan

PT Bank Danamon Indonesia Tbk (Bank Danamon) didirikan pada tahun 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Pada tahun 1976 namanya dirubah menjadi Bank Danamon Indonesia. Pada tahun 1997, sebagai akibat krisis moneter di Asia, Bank Danamon mengalami kesulitan likuiditas dan ditempatkan di bawah pengawasan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank yang diambil alih (BTO). Pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia melalui BPPN merekapitalisasi Bank Danamon dengan obligasi pemerintah senilai Rp 32 triliun. Saat yang bersamaan, sebuah bank BTO lainnya dilebur ke Bank Danamon sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan oleh BPPN. Tahun 2000,

delapan bank BTO lainnya dilebur ke dalam Bank Danamon. Sebagai *surviving entity*, Bank Danamon bangkit menjadi salah satu pilar perbankan nasional.

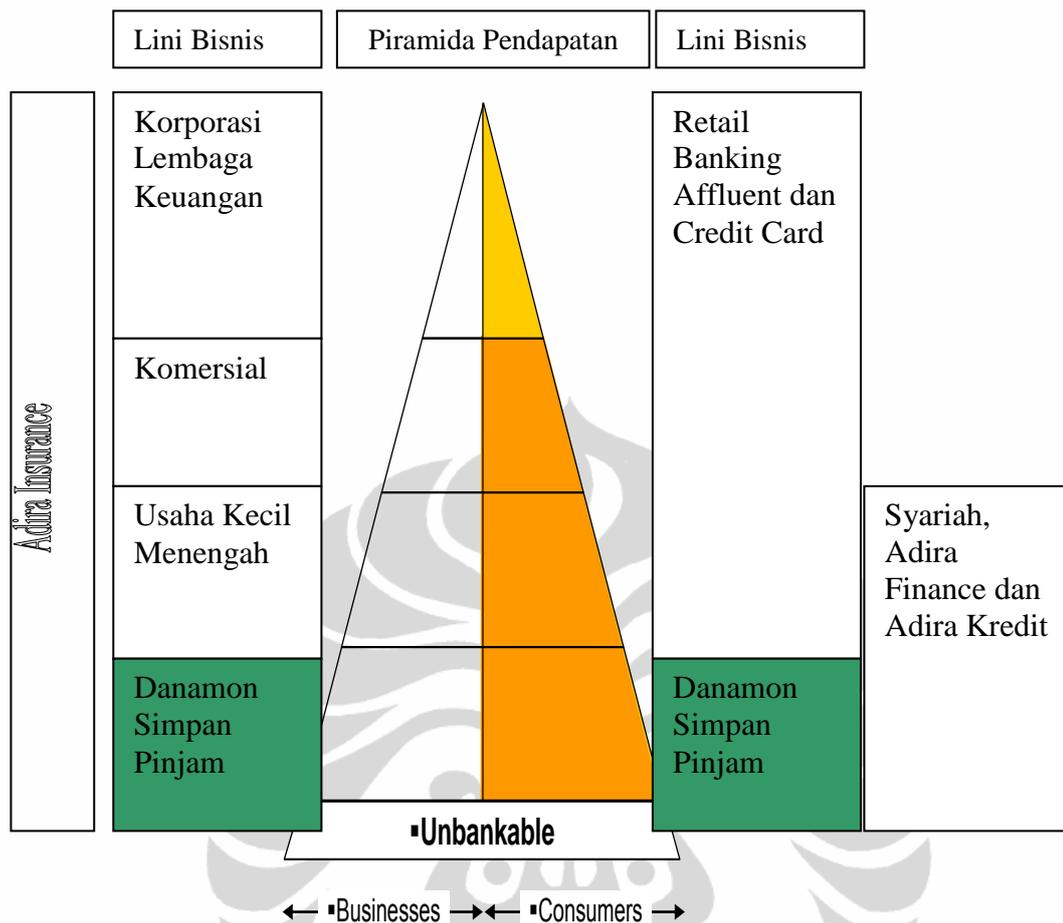
3.4.1 Strategi Bank Danamon

Ke depan, Bank Danamon akan terus memfokuskan pada sektor-sektor usaha unggulannya yaitu usaha mikro, kecil dan menengah serta pembiayaan otomotif, tetapi dengan penekanan pada upaya peningkatan efisiensi. Bank Danamon akan senantiasa melakukan review pada proses bisnis Bank Danamon dan mencari peluang untuk meningkatkan produktivitas.

Bank Danamon juga akan terus membangun bisnis pendanaan yang lebih kokoh melalui ekspansi jaringan layanan, pengembangan layanan alternatif, penyempurnaan budaya pelayanan, akselerasi penjualan produk-produk tabungan dan giro, serta upaya meraih peluang pendanaan dari sektor mass market. Selain itu pengembangan sumber daya manusia juga akan tetap menjadi salah satu prioritas. Upaya-upaya akan difokuskan pada pengembangan lingkungan kerja yang kondusif serta penciptaan peluang pengembangan karir, sejalan dengan strategi jangka panjang Bank Danamon untuk menjadi pilihan bagi karyawan.

3.4.2 Lini Bisnis Bank Danamon

Bank Danamon adalah bank yang membagi divisi bisnisnya berdasar indentifikasi segmen-segmen pasar. Masing-masing lini bisnis mengembangkan produk dan layanan sesuai dengan segmen pasar yang diincarnya. Segmen pasar dibagi menjadi dua yaitu usahawan dan pekerja. Masing-masing segmen pasar kemudian dibagi berdasar skala usaha atau pendapatan. Pembagian lini bisnis Bank Danamon digambarkan sebagai berikut:

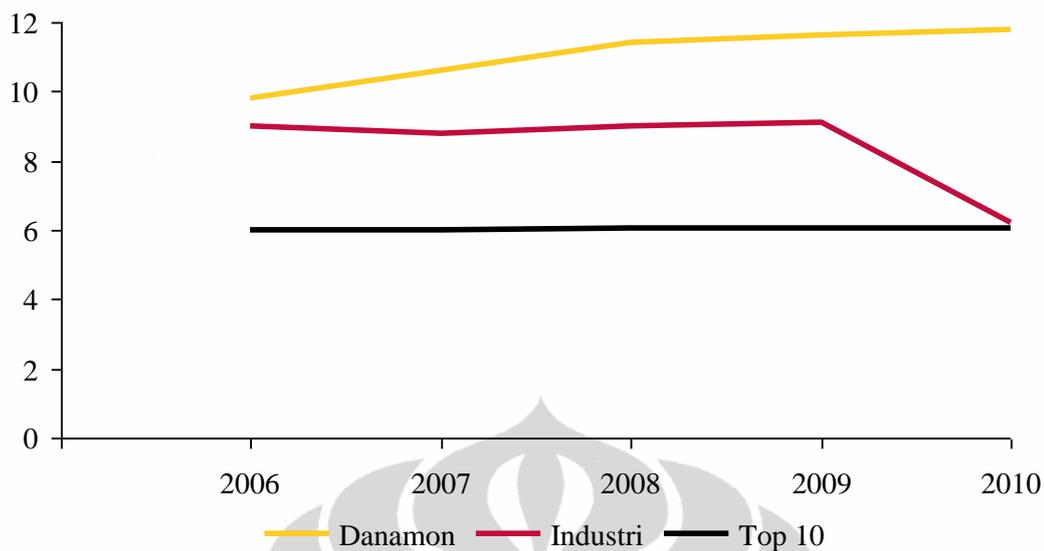


Gambar 3.4 Pembagian Lini Bisnis di Bank Danamon

Sumber: Laporan Tahun Bank Danamon 2010

3.4.3 Kinerja Bank Danamon 2010

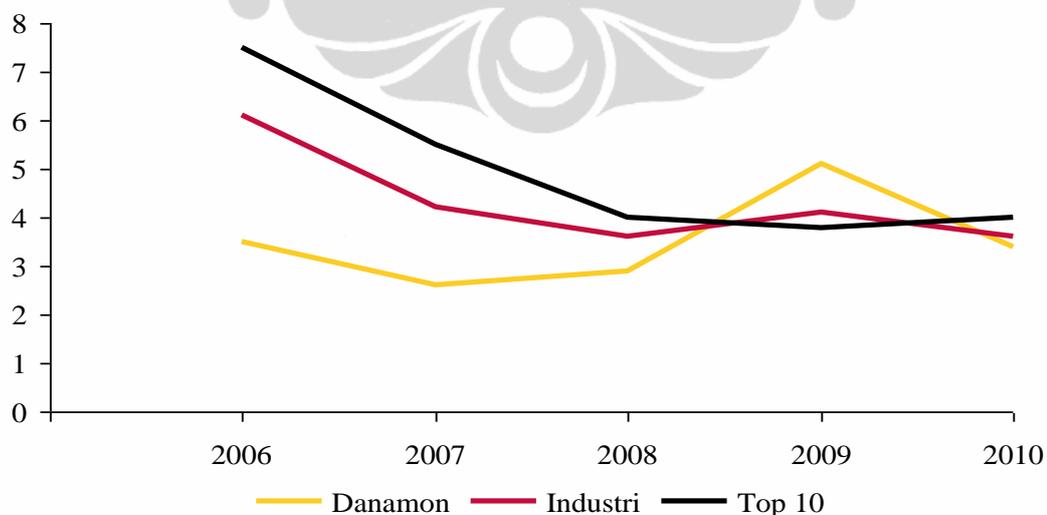
Berdasarkan hasil kinerja di tahun 2010, Bank Danamon menunjukkan peningkatan dalam berbagai hal. Berikut adalah perbandingan kinerja Bank Danamon pada tahun 2010 dibanding dengan Bank lainnya di industri:



Gambar 3.5 Grafik NIM Bank Danamon vs Industri

Sumber: Laporan Tahunan Bank Danamon 2010

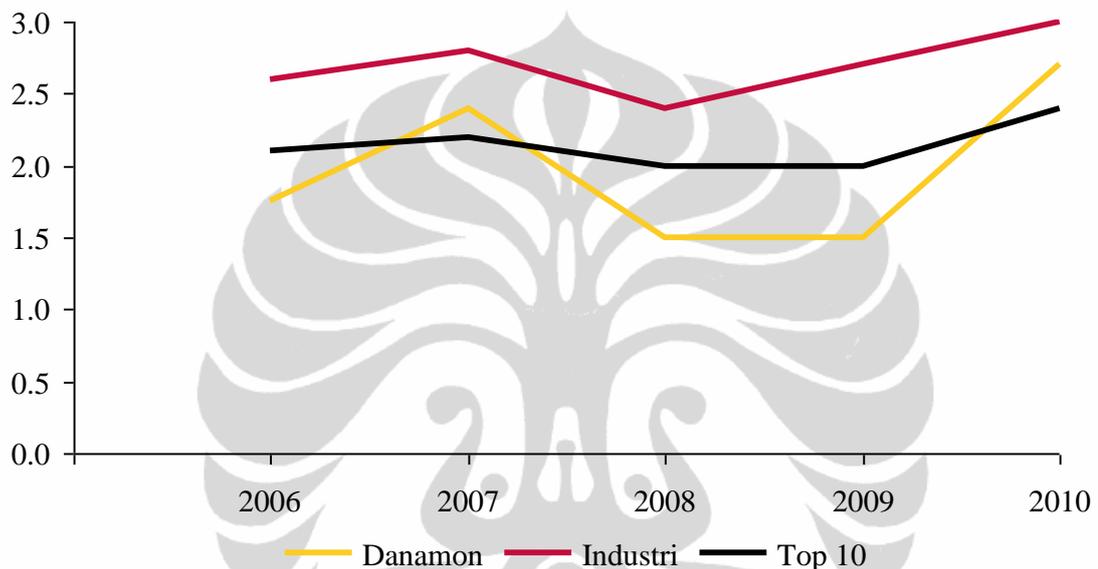
Imbal hasil yang lebih rendah dan implementasi standar akuntansi yang baru berdampak menurunkan pendapatan bunga Bank. Namun, NIM tetap terjaga terutama karena biaya dana yang lebih rendah. Selama 5 tahun terakhir, marjin industri tetap stabil pada kisaran 5,6%-5,8% walaupun kompetisi meningkat. NIM Bank Danamon lebih tinggi dibandingkan dengan industri dan bank lain karena lebih fokus pada segmen mass market yang memiliki imbal hasil lebih tinggi.



Gambar 3.6 Grafik NPL Bank Danamon vs Industri

Sumber: Laporan Tahunan Bank Danamon 2010

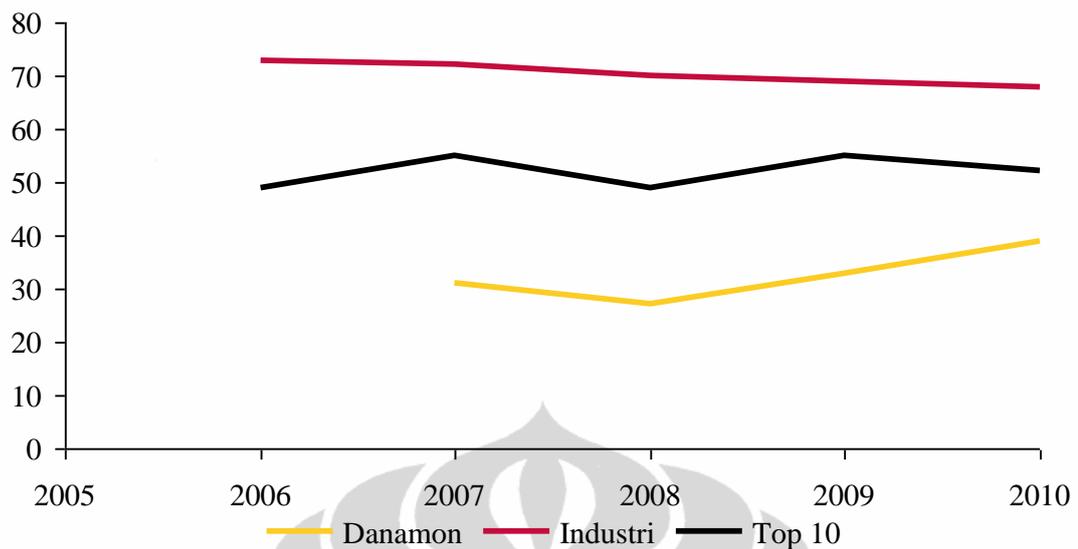
Kinerja NPL Bank Danamon meningkat signifikan seiring proses pemulihan dari dampak krisis ekonomi global. Selama 5 tahun terakhir, tingkat NPL industri terus menunjukkan tren positif didorong oleh perbaikan kerangka peraturan, proses supervisi, manajemen yang berhati-hati dan kondisi makro yang mendukung. Tingkat NPL Bank Danamon sejalan dengan tingkat NPL industri dan bank-bank setara, walaupun lebih dari 50% kreditnya berasal dari segmen mass market yang dipersepsikan memiliki risiko yang lebih tinggi.



Gambar 3.7 Grafik ROA Bank Danamon vs Industri

Sumber: Laporan Tahunan Bank Danamon 2010

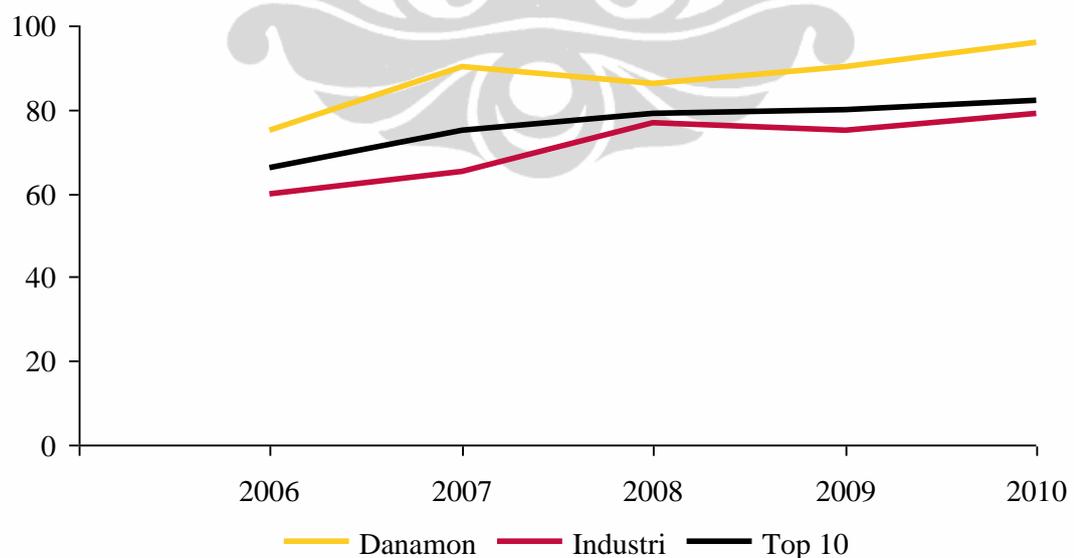
Setelah mengalami penurunan di 2008 dan 2009 akibat beban kredit dari transaksi derivatif, kinerja ROA Bank Danamon telah kembali sejajar dengan bank-bank teratas, yang merefleksikan ketangguhan bisnis inti Bank Danamon. Selama 5 tahun terakhir, kinerja ROA industri menunjukkan tren positif didukung oleh margin yang stabil, peningkatan efisiensi dan kondisi makro yang mendukung. Hal-hal tersebut merupakan refleksi dari industri perbankan yang sehat. Kinerja ROA Bank Danamon sejalan dengan tren industri dan sedikit lebih baik dari bank-bank setara lainnya.



Gambar 3.8 Grafik CASA to Deposit ratio Bank Danamon vs Industri

Sumber: Laporan Tahunan Bank Danamon 2010

Rasio tabungan dan giro (CASA) Bank Danamon terus menunjukkan pertumbuhan, sebagai bukti peningkatan bisnis pendanaan Bank Danamon dan kemampuan Bank untuk merebut pangsa pasar dari bank lainnya. Selama 5 tahun terakhir, industri menunjukkan gejala penurunan rasio CASA. Sebaliknya 10 bank terbesar meraih peningkatan, yang merefleksikan dominasi bank-bank besar.

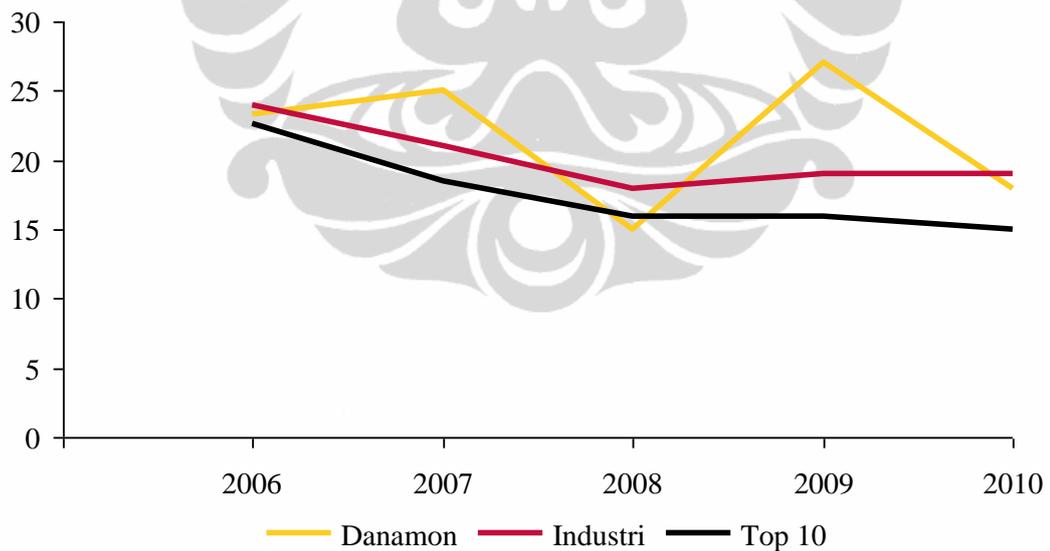


Gambar 3.9 Grafik LDR Bank Danamon vs Industri

Sumber: Laporan Tahunan Bank Danamon 2010

Peningkatan rasio CASA Bank Danamon terus menunjukkan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi dari kinerja industri dan bank-bank setara. Peningkatan CASA ini dapat menurunkan biaya pendanaan kredit Danamon sehingga dapat dihasilkan margin yang lebih tinggi.

Sejalan dengan tren industri, tingkat *Loan to Deposit Ratio* (LDR) Bank Danamon terus menunjukkan kecenderungan peningkatan seiring dengan upaya agresif Bank untuk memanfaatkan potensi dari kondisi makro yang membaik. Selama 5 tahun terakhir, industri perbankan menunjukkan peningkatan rasio LDR, seiring dengan tingginya laju pertumbuhan kredit yang melampaui laju pertumbuhan pendanaan. Tren ini merupakan kecenderungan yang positif, yang menjadi pertanda makin tingginya penetrasi jasa perbankan sedangkan tingkat likuiditas tetap terjaga di *level* aman. Tingkat LDR Bank Danamon berada di *level* lebih tinggi dari angka industri dan bank-bank setara, sehingga Bank Danamon melakukan upaya diversifikasi sumber pendanaannya melalui berbagai struktur pendanaan profesional agar dapat mengelola perbedaan likuiditas dan risiko suku bunga dengan lebih baik.



Gambar 3.10 Grafik CAR Bank Danamon vs Industri

Sumber: Laporan Tahunan Bank Danamon 2010

Guna mengantisipasi pertumbuhan di masa mendatang serta implementasi ketentuan Basel II yang memasukkan risiko operasional dalam perhitungan permodalan, Bank Danamon telah memperkuat permodalannya melalui penerbitan Rights Issue IV di 2009. Struktur permodalan Bank Danamon tetap sehat, walaupun berhasil mencapai pertumbuhan kredit lebih dari 30% di 2010. Mulai tahun 2010, perbankan Indonesia mulai memperhitungkan dampak risiko operasional dalam perhitungan CAR. Sehingga rata-rata CAR mengalami penurunan, walaupun masih di atas persyaratan minimum BI sebesar 8%. Rasio CAR Bank Danamon berada pada tingkat di atas rata-rata bank besar lokal lainnya dan di bawah rata-rata industri.

3.4.4 Bisnis Danamon Simpan Pinjam

Danamon Simpan Pinjam (DSP), didirikan untuk melayani para wirausahawan kecil dan para pebisnis individu. Para nasabah DSP termasuk para pedagang dan pemilik warung di lebih dari 2.000 pasar tradisional di seluruh Nusantara, pedagang kecil dan industri rumah tangga, pedagang makanan, bengkel-bengkel kecil, warung-warung kecil dan berbagai jenis usaha kecil lainnya, di mana sebagian besar belum pernah menikmati akses layanan perbankan.

DSP menawarkan kredit senilai antara Rp 1 juta hingga 500 juta, dengan proses yang cepat, mudah dan nyaman dari proses pengajuan kredit, persetujuan dan pelunasannya. Penawaran ini terbukti berhasil menarik minat banyak pelaku usaha kecil yang menyukai proses persetujuan DSP yang rata-rata hanya membutuhkan waktu tiga hari.

Sejak didirikan tahun 2004, DSP berhasil mencatat pertumbuhan mengesankan dan dalam kurun waktu kurang dari sepuluh tahun telah memperkuat kehadirannya melalui lebih dari 1.300 *outlet* (termasuk *mobile team*), lebih dari 14.000 karyawan yang melayani 626 ribu nasabah di seluruh nusantara. Saat ini DSP menyumbang sebesar 19% dari total kredit Bank Danamon dan menjadi kontributor kinerja usaha yang penting bagi Bank. Di tahun 2010, DSP

terus melanjutkan perluasan usahanya dengan lebih dari 220.000 nasabah baru. Sampai dengan bulan Desember 2010, DSP berhasil meraih pertumbuhan kredit sebesar 25% menjadi Rp 15.307 miliar, dengan pendapatan bunga bersih mencapai Rp 2.834 miliar. Walaupun meraih pertumbuhan kredit signifikan, NPL (*Gross*) sedikit meningkat menjadi 5,1%.

Ke depan DSP akan tetap mempertahankan tingkat pertumbuhannya dengan penambahan lebih dari 150 *outlet* baru di 2011. Untuk itu, DSP akan terus melakukan proses pengembangan kompetensi melalui proses rekrutmen, pengembangan SDM dan inisiatif *talent management*. Dengan perkembangan bisnis yang makin besar, kualitas sumber daya manusia tentunya harus menjadi prioritas untuk selalu ditingkatkan.

DSP membagi cabangnya menjadi 3 kelas. Perbedaan antara 3 kelas ini berdasarkan target volume penjualan perbulan yang harus dicapai oleh masing-masing kelas. Saat ini DSP memiliki 801 cabang Pasar Modal dengan klasifikasi 330 berada di kelas A, 347 cabang ada di kelas B, dan 124 cabang ada di kelas C. Kelas A memiliki rata-rata volume penjualan diatas 20 milyar dengan pencapaian kinerja di atas 100%, sedangkan kelas B di antara 10 – 20 milyar dengan pencapaian kinerja di antara 80% - 100% dan kelas C di bawah 10 milyar dengan kinerja di bawah 80%.

Cabang DSP terdiri dari satu orang Kepala cabang atau disebut *Unit Manager* bertanggung jawab atas kelancaran penjualan dan operasional cabang, dibantu oleh tiga orang tenaga penjual yang bertanggung jawab atas target penjualan, satu orang staf kredit yang bertanggung jawab atas kualitas kredit dan satu orang *Operational Officer* yang bertanggung jawab atas transaksi keuangan di cabang. Selain itu terdapat pula dua orang *Teller*, satu orang petugas keamanan dan *Office Boy*.

3.4.5 Kinerja DSP tahun 2010

Pada tahun 2010, Volume *Lending* DSP adalah 15.3 trilliun rupiah, naik 25% dari tahun sebelumnya. Volume ini menyumbang 20% dari total Kredit Bank

Danamon, meningkat sedikit dari tahun sebelumnya yang berkontribusi 19%. Pertumbuhan ini sama dengan pertumbuhan kredit nasional sektor UMKM yang sebesar 25% di tahun 2010.

Rasio kinerja DSP di tahun 2010 ditunjukkan dengan tabel di bawah ini.

Tabel 3.3 Rasio Keuangan DSP

Ratio	2007	2008	2009	2010
Yield	31.9%	31.6%	32.0%	29.0%
NIM	23.1%	21.5%	20.0%	19.1%
COF	8.8%	10.1%	10.0%	9.9%
Cost to Income	37.4%	50.3%	50.0%	47.5%
Cost of Credit	4.2%	3.2%	3.5%	4.2%

Sumber: Laporan Internal DSP

Yield menunjukkan penurunan di tahun 2010, demikian pula dengan net interest margin yang tergerus, hal ini menunjukkan kompetisi yang makin tinggi di sektor mikro ini. Dengan banyaknya pesaing, maka DSP harus melakukan penurunan suku bunga pada beberapa produk dan mengizinkan deviasi penurunan suku bunga untuk nasabah-nasabah tertentu.

DSP juga mampu melakukan peningkatan efisiensi sehingga mampu menurunkan biaya operasional yang mengakibatkan *cost to income* dapat turun kembali di bawah 50%. *Cost of Credit* di tahun 2010 memburuk diakibatkan oleh kinerja produk tanpa jaminan (*unsecured credit*) yang memiliki *Cost of Credit* sebesar 14,5%. Produk ini menyumbang 41% dari *Cost of Credit* yang terjadi.

Hampir 75% biaya yang terjadi di DSP adalah *Manpower* hal ini disebabkan dengan model bisnis yang ada dan pangsa pasar mikro yang dituju dengan rata-rata volume adalah 40 juta per debitur, dibutuhkan jumlah tenaga penjual yang cukup banyak mengingat bahwa satu tenaga penjual menangani sekitar 100-200 nasabah dalam hal *soft collection* maupun peningkatan penjualan bagi nasabah tersebut. Dengan bisnis yang terus berkembang maka untuk unit yang memiliki jumlah nasabah banyak diperbolehkan untuk menambah pegawai yang khusus menangani *soft collection* dari debitur yang ada di unit tersebut.

3.4.6 Kinerja KPR di Bank Danamon

Sejak tahun 2006 ketika Bank Danamon memutuskan untuk terjun dalam bisnis KPR, volume KPR di Bank Danamon terus meningkat dari 1,6 triliun di tahun 2006 menjadi 2,4 triliun di Q3 2008. Namun akibat krisis yang terjadi di USA dengan *mortgage subprime*-nya, membuat biaya *funding* menjadi mahal yang mengakibatkan kredit ini tidak menguntungkan lagi untuk dijual sehingga penjualan produk ini tidak didorong sejak pertengahan 2008, Namun sejak tahun 2009 ketika krisis sudah berhenti, dan keinginan untuk meningkatkan penjualan produk ini kembali ada, terlihat bahwa Bank Danamon masih belum mampu meningkatkan penjualan KPR. Volume KPR terus menurun hingga akhir tahun 2010 menjadi 1.6 triliun turun 800 milyar dari angka tertinggi di Q3 sebesar 2,4 triliun.. Perlu dilakukan langkah-langkah strategis untuk dapat meningkatkan penjualan KPR di Bank Danamon.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Industri KPR

Pasar KPR sangat potensial di Indonesia, dengan tingkat penetrasi KPR yang masih mencapai 8% berdasarkan riset AC Nielsen dalam Consumer Survey 2011 dan rasio KPR terhadap PDB negara Indonesia yang masih jauh dibanding negara-negara lain menunjukkan peluang yang besar di pasar ini. Dengan melihat peluang yang ada maka perlu dipertimbangkan bagi Bank Danamon melalui bisnis DSP untuk melaksanakan ekspansi di sektor KPR. Untuk menentukan strategi yang akan digunakan dalam melakukan ekspansi tersebut dilakukan analisis *Five Forces* yang dirumuskan sebagai berikut;

4.1.1 Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri

Pasar KPR di Indonesia dikuasai oleh Bank BTN yang memiliki pangsa pasar 27%. Di tempat kedua ada Bank Mandiri yang menguasai 10% diikuti oleh Bank BCA dan Bank CIMB Niaga pada posisi ke-3 dan ke-4 dengan pangsa pasar 9%. Kemudian posisi ke-5 dan ke-6 diisi oleh BNI dan BRI dengan masing-masing memiliki pangsa 8% dan 3%. Bank Danamon sendiri hanya menguasai 1,2% pangsa pasar. Penguasa pangsa Pasar KPR ditunjukkan oleh Gambar 4.1.

2010	Rp. Triliun	Δ YoY	Market Share
BTN	46,9	+22%	33%
BCA	18,3	+39%	13%
Mandiri	17,5	+27%	12%
CIMB	15,4	+21%	11%
BNI	12,1	+46%	9%
BRI	8,0	+40%	6%
Danamon	1,6	-23%	1%

Gambar 4.1 Bank dengan Volume KPR Tertinggi

Sumber: Laporan Tahunan masing-masing Bank

Selain Bank BTN yang mengkhususkan diri menasar pasar KPR, Bank-bank lain memilih untuk menjual KPR sebagai produk pelengkap. Strateginya adalah sebagai satu-satunya perbankan yang dimiliki oleh nasabah dan nasabah tidak perlu berhubungan dengan bank lain ketika membutuhkan produk KPR. Hal ini bertujuan untuk menjaga loyalitas nasabah. Tenaga penjual KPR biasanya adalah juga tenaga penjual produk-produk lainnya.

Jika dibandingkan hal-hal utama pada keenam besar pemilik pangsa pasar KPR dapat terlihat bahwa bank-bank tersebut pada umumnya memiliki hal-hal sebagai berikut:

- Jalur distribusi yang luas melingkupi wilayah seluruh Indonesia
- Suku Bunga yang kompetitif
- Memiliki banyak customer individu
- Proses kredit yang dapat diandalkan, cepat dan mudah

Hal-hal ini sebenarnya sudah dimiliki oleh Bank Danamon, hanya saja saat ini Bank Danamon memilih memasarkan KPR dari 470 cabang konvensional dan belum menggunakan 801 cabang DSP sebagai jalur distribusi pemasaran KPR. Selain itu dengan jumlah customer yang dimilikinya dan lingkupan wilayah penyebarannya di seluruh Indonesia membuat DSP memiliki potensi untuk digunakan sebagai jalur distribusi penjualan KPR. Ini berbeda dengan para pesaing lainnya yang menggunakan seluruh jaringan distribusinya sebagai jalur penjualan KPR. Perbandingan jumlah cabang diantara penguasa pasar KPR ditunjukkan oleh Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Jumlah Cabang Penguasa Pangsa Pasar KPR

Nama Bank	Jumlah Cabang
BRI	2.340
Danamon	1.592
Mandiri	1.185
BNI	1.107
BCA	902
CIMB Niaga	730
BTN	416

Sumber: Laporan Tahunan 2010 masing-masing Bank

Persaingan dalam industri juga terjadi untuk mendapatkan sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis. Bukan hal yang baru fenomena bajak-membajak pegawai terjadi saat sebuah Bank melakukan ekspansi bisnis. Terutama saat regulator memberikan aturan kompetensi yang harus dimiliki untuk memegang suatu posisi tertentu, dibandingkan dengan biaya *training* yang harus dikeluarkan, sebuah bank terkadang memilih jalan mudah dengan merekrut pegawai yang sudah piawai.

Melihat kondisi Bank Danamon yang memiliki jumlah cabang dan pegawai yang berada di *top three* di antara penguasa pangsa KPR dan *coverage area* penjualan yang luas menjangkau hampir seluruh wilayah Indonesia, maka sebenarnya Bank Danamon memiliki potensi yang besar untuk dapat bersaing di pasar KPR. Kemampuan Bank Danamon untuk memaksimalkan seluruh cabang yang dimiliki sebagai jalur penjualan KPR menjadi penting.

4.1.2 Daya Tawar Pembeli

Para debitur adalah individu-individu yang membutuhkan bantuan dana dalam membeli rumah atau renovasi. Tidak terlalu menonjol perbedaan yang ada antara produk KPR yang ditawarkan antar Bank-Bank di Indonesia sehingga calon debitur bisa bebas memilih Bank yang diinginkan. Hal-hal yang menjadi pertimbangan calon debitur untuk memilih Bank penyedia KPR adalah sebagai berikut:

- Suku Bunga yang murah
- Proses yang mudah
- Kedekatan lokasi kantor bank

Bank selalu menawarkan suku bunga rendah tetap di tahun-tahun pertama untuk menarik pembeli yang biasa disebut suku bunga dasar. Tabel 4.2 menunjukkan suku bunga dasar KPR Perbankan Indonesia pada bulan Maret 2011. Setelah tahun pertama (1-3 tahun), Bank lalu memberikan bunga mengambang yang lebih tinggi dibanding sebelumnya. Calon pembeli tidak memiliki kemampuan untuk mengetahui berapa bunga mengambang yang akan diperoleh

setelah tahun-tahun pertama itu karena memang Bank sendiri tidak bisa menjamin berapa bunga yang akan terjadi pada tahun-tahun ke depan. Di sisi ini posisi tawar pembeli rendah karena setelah mereka mendapatkan kredit biasanya ada penalti bagi debitur yang ingin melunasi pinjamannya.

Tabel 4.2 Suku Bunga Dasar KPR

Bank	KPR Rate
BCA	9,50%
BII	10,83%
BTN	10,85%
CIMB Niaga	11,25%
BRI	11,49%
Mandiri	11,75%
BNI	12,72%
Bukopin	12,81%

Sumber: SBDK Bank Indonesia Maret 2011

Persyaratan yang diminta pun pada dasarnya sama antara satu Bank dengan Bank lain, dan posisi tawar pembeli rendah karena jika mereka tidak memenuhi persyaratan utama yang diminta maka kredit tidak akan diberikan. Beberapa Bank memberikan jaminan persetujuan kredit dalam hitungan 24 jam walaupun persyaratan belum lengkap, hal ini dalam rangka membuat pembeli tertarik untuk mengajukan di Bank tersebut. Proses pemberian kredit sendiri dilakukan setelah seluruh persyaratan lengkap.

Informasi di atas sulit didapat bagi individu baru yang belum pernah mendapat fasilitas KPR, oleh karenanya informasi *mouth to mouth* dan promosi intensif dibutuhkan untuk dapat menjaring debitur-debitur baru. Bahkan pada beberapa kasus, debitur biasanya mengajukan kredit pada beberapa bank dan kemudian mengambil kredit berdasar persetujuan yang memenuhi *plafond* yang diinginkan dan kecepatan waktu pencairannya.

Melihat kondisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa daya tawar pembeli adalah menengah karena informasi suku bunga yang didapatkan hanyalah di awal tahun saja dan pembeli harus mengikuti semua persyaratan yang diberikan

oleh Bank. Kekuatan pembeli adalah memiliki kebebasan untuk memilih Bank yang sesuai dengan kebutuhannya, namun begitu sesaat pembeli mendapatkan fasilitas KPR tidak mudah bagi dia untuk berpindah Bank karena untuk pelunasan kredit dibutuhkan biaya tambahan dan saat pencairan kredit di Bank yang baru juga diperlukan biaya tambahan.

4.1.3 Daya Tawar Pemasok

KPR membutuhkan biaya dana yang murah untuk menjalankan bisnisnya. Hal ini karena suku bunga KPR yang lebih kecil jika dibandingkan dengan kredit-kredit lain. Kemampuan Bank untuk menjangkau tabungan dan giro menjadi krusial. Untuk dapat melakukan ini diperlukan jaringan kantor cabang yang luas di seluruh Indonesia. Posisi Bank sebagai Bank yang kuat dan sehat juga harus selalu dijaga.

Produk Tabungan dan Giro masih menjadi andalan bagi perbankan Indonesia untuk mendapatkan dana murah. Saat ini untuk produk tabungan dan giro perbankan tidak membutuhkan suku bunga yang tinggi untuk menarik nasabah, karena pada umumnya masyarakat menggunakan produk ini sebagai alat transaksi. Tidak ada *switching cost* yang tinggi bagi nasabah untuk berpindah Bank yang membuat Bank harus menjaga loyalitas nasabahnya dengan *service* yang baik dan kemudahan bertransaksi. Jaringan yang luas dan cakupan wilayah yang dilayani serta banyaknya nasabah di Bank tersebut menjadi acuan dalam memilih Bank.

Pertumbuhan dana Bank sangat tergantung kepada kondisi perekonomian pada umumnya termasuk domestik dan dunia. Kemampuan Bank mendersifikasi sumber dananya menjadi penting. Namun begitu, dana dari sektor konsumen masih merupakan tempat favorit untuk mendapatkan bunga murah. Untuk mejaring nasabah konsumen Bank memberikan hadiah-hadiah menarik. Tabel di bawah ini menunjukkan produk-produk andalan dari masing-masing Bank.

Tabel 4.3 Produk Tabungan Andalan dari Bank

Nama Bank	Produk Tabungan
BRI	BritAma
Danamon	Danamon Lebih
Mandiri	Tabungan Mandiri
BCA	Tahapan BCA
BNI	BNI Taplus
CIMB Niaga	Tabungan Mapan
BTN	Tabungan Batara

Sumber: Laporan Tahunan 2010 masing-masing Bank

Saat ini dalam menarik nasabah dengan dana murah, masing-masing Bank memberikan fitur menarik pada produk-produk tabungannya. Selain suku bunga, biaya bulanan dan setoran awal diberikan juga undian hadiah bagi para nasabahnya. Bahkan untuk lebih menarik minat nasabah beberapa bank mengemasnya bersama produk lain seperti Bancassurance, Investment dan Kredit. Persaingan fitur tabungan antar Bank ditunjukkan dengan tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4 Fitur Tabungan di Bank

Nama produk	Bunga	Biaya bulanan	Setoran awal	Hadiah
BritAma	Max.5%	Bebas	250 rb	Untung Beliung
Danamon Lebih	1%	Bebas	250 rb	Danamon Terkabal
Tabungan Mandiri	Max.3.25%	9,5 – 29 rb	250 rb	Mandiri Fiesta
Tahapan BCA	Max.3%	10 – 20 rb	500 rb	Gebyar BCA
BNI Taplus	Max.3%	Bebas	250 rb	Rejeki BNI Taplus
Tabungan Mapan	Max.4.25%	12 rb	500 rb	CIMBNiaga Beruntung
Tabungan Batara	Max.4.25%	10 rb	250 rb	Kejutan Rumah 1 M

Sumber: Hasil olahan penulis

Selain dengan mengandalkan tabungan dan giro, perbankan memiliki produk deposito untuk menghimpun dana masyarakat. Namun begitu, karena bunga deposito yang mahal membuat sumber dana ini sulit untuk diandalkan sebagai dana KPR karena ketika ditambahkan elemen biaya pegawai, cabang, transaksi dan biaya operasional lainnya deposito menjadi mahal, saat ini suku bunga deposito berkisar dari 6% - 7%. Sumber dana yang lain adalah penjualan obligasi dan saham perusahaan. Biaya dana melalui sumber ini juga lebih mahal daripada tabungan dan giro sehingga sulit untuk diandalkan sebagai sumber pendanaan KPR.

Melihat kondisi yang ada dalam pengumpulan dana masyarakat, maka dapat dilihat persaingan yang ada sangat tinggi. Dibutuhkan strategi jangka panjang yang jitu untuk dapat merebut pangsa pasar. Posisi tawar nasabah sangat tinggi dalam area ini karena ketatnya persaingan dalam hal fasilitas dan kemudahan yang disediakan oleh Bank juga karena *switching cost* yang hampir tidak ada membuat nasabah dengan mudah berpindah Bank ke Bank yang dia anggap lebih menguntungkan. Saat ini penguasa di sektor ini adalah BCA dengan mengandalkan fasilitas transaksi yang mudah dan cepat membuat Bank BCA menjadi pilihan utama untuk produk tabungan dan giro.

4.1.4 Produk Substitusi

KPR sulit digantikan dengan kredit lain karena selain suku bunga rendah, jangka waktu kredit yang bisa mencapai 20 tahun juga tidak dimiliki oleh jenis kredit lain. Dalam hampir semua kasus, permohonan KPR didahulukan sebelum akhirnya calon debitur menggunakan jenis kredit yang lain untuk memenuhi kebutuhan dana dalam pembelian rumah tinggal. Penggunaan jenis kredit yang lain disebabkan karena pengajuan KPR ditolak oleh Bank.

Kemampuan finansial dari developer saat ini dengan menawarkan cash bertahap dapat menjadi pilihan bagi individu yang ingin memiliki rumah. Dengan kemampuan finansialnya, developer memberi jangka waktu dari 1 s/d 2 tahun bagi individu yang membeli rumah untuk mengangsur harga rumah tanpa memerlukan

bantuan perbankan. Namun begitu keterbatasan kemampuan finansial developer dan suku bunga yang tidak pasti di masa depan membatasi jangka waktu dari cash bertahap ini rata-rata tidak melebihi 2 tahun. Hampir tidak ada developer yang memberi jangka waktu lebih dari 2 tahun. Jangka waktu yang singkat ini membuat angsuran bulanan sangat besar dan hanya segment masyarakat tertentu, terutama menengah ke atas saja yang mampu membelinya. Segment masyarakat yang lain tetap membutuhkan KPR sebagai produk untuk membeli rumah.

Kebijakan beberapa perusahaan untuk memberikan pinjaman lunak bagi karyawan sebagai bagian dari kompensasi gaji juga merupakan hal yang dapat mengurangi penjualan KPR. Beberapa perusahaan terutama perusahaan besar sudah melakukan hal ini. Sistem yang digunakan dengan memotong gaji, namun pula yang merupakan bagian dari kontrak kerja pegawai yang berhak mendapat fasilitas tersebut dengan besarnya angsuran ditanggung perusahaan.

Kredit Pemilikan Apartemen (KPA) bisa disebut sebagai substitusi produk KPR bagi individu-individu yang ingin membeli apartemen, namun pangsa pasar KPA lebih berada di kota-kota besar saja terutama Jakarta. KPA juga dapat disebut sebagai turunan dari KPR karena fitur dan fasilitas yang sama dengan KPR. Selain itu perbedaan signifikan lainnya adalah KPA hanya diperuntukan bagi pembelian apartemen saja.

Melihat kondisi produk-produk substitusi yang ada, maka dapat dikatakan bahwa persaingan di produk rendah dan KPR menjadi pilihan utama bagi individu yang ingin memiliki tempat tinggal.

4.1.5 Ancaman dari Pendetang Baru

Saat ini produk KPR hanya dilayani oleh perbankan. Untuk masuk ke dalam industri ini dibutuhkan skala ekonomi yang luas. Sebagai persyaratan bagi bank untuk beroperasi dibutuhkan modal minimal Rp.100 milyar. Kemampuan Bank untuk melempar kredit juga dibatasi oleh modal minimum yang ditetapkan oleh BI sebesar 8% sehingga dengan modal tersebut maka maksimal kredit yang bisa diberikan adalah 1.250 milyar. Hal ini tidak menghitung bahwa sebagai dari

modal tadi digunakan sebagai uang kas, gedung, kendaraan, inventori atau asset lainnya.

Investasi lain yang diperlukan adalah teknologi yang harus dapat memenuhi persyaratan perhitungan pencadangan kredit dan skema angsuran yang ada. Jaringan online antar cabang juga dibutuhkan agar debitur bisa membayar di cabang mana saja bahkan Bank mana saja. Keputusan untuk terjun ke dalam bisnis KPR juga tidak mudah dibatalkan karena jangka waktu pinjaman yang lama membuat Bank sulit untuk menghilangkan kredit ini dari portofolionya. Untuk menjual kredit ke pihak lain juga memerlukan diskon karena pihak yang membeli pastinya mengharapkan keuntungan dari sisa angsuran debitur.

Investasi juga dibutuhkan dari sisi jalur distribusi untuk dapat menjangkau skala ekonomi yang cukup bagi keuntungan perusahaan. Pembuatan cabang baru, kantor regional dan kantor pusat juga perlu dilakukan. Investasi di jaringan komunikasi sehingga arus informasi antara pegawai lancar perlu dilakukan. Keberadaan *stronghold* untuk menyimpan jaminan juga perlu dibuat di lokasi yang terjangkau cabang. Jalur distribusi likuiditas cabang untuk menjamin kecukupan uang di cabang juga perlu dipersiapkan.

Melihat hal-hal tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemungkinan pemain baru untuk masuk dalam bisnis KPR sangat rendah. Diperlukan dukungan finansial yang sangat tinggi untuk investasi awal dan strategi yang tepat agar bisnis ini dapat berjalan. Selain itu tidak mudah untuk meninggalkan bisnis KPR setelah kita masuk.

4.2 Matriks IE dan QSPM

Berdasarkan perhitungan dihasilkan dengan menggunakan metode matrik IE dan *Qualitative Strategy Planning Matrik* sebagaimana berikut:

Tabel 4.5 Perhitungan Nilai Faktor Internal

Internal Strength	Weight	Rating	Weighted Score
1 Jumlah Cabang	0,20	4	0,80
2 Reputasi	0,20	3	0,60
3 Proses yang mudah	0,15	3	0,45
4 Existing Nasabah	0,10	3	0,30
Internal Weakness			0,00
1 Pengalaman	0,15	2	0,30
2 Turn Over Pegawai	0,10	2	0,20
3 Segmentasi	0,10	2	0,20
Total Internal Weighted Score	100%		2,85

Tabel 4.6 Perhitungan Nilai Faktor Eksternal

Opportunity	Weight	Rating	Weighted Score
1 Pertumbuhan Perumahan	0,20	4	0,80
2 Stabilitas Ekonomi	0,10	3	0,30
3 Pertumbuhan Penduduk	0,20	4	0,80
4 Peningkatan Daya Beli	0,10	3	0,30
Threat			0,00
1 BI Rate Increase	0,10	3	0,30
2 Suku Bunga Competitor	0,20	2	0,40
3 Krisis Ekonomi	0,10	2	0,20
Total External Weighted Score	100%		3,10

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dalam matriks IE, penjualan KPR di cabang DSP ini berada di sel 2 dan layak untuk dilakukan. Sedangkan perhitungan dengan menggunakan Qualitative Strategic Planning Matrik sebagaimana yang ditunjukkan oleh tabel di bawah ini menghasilkan total hasil perhitungan sebesar 5.09 dan berarti penjualan KPR di DSP ini layak untuk dilakukan.

Tabel 4.7 Perhitungan QSPM

Internal Strength	Weight	Rating	Weighted Score
1 Jumlah Cabang	0,20	4	0,80
2 Reputasi	0,20	3	0,60
3 Proses yang mudah	0,15	3	0,45
4 Existing Nasabah	0,10	3	0,30
Internal Weakness			0,00
1 Pengalaman	0,15	2	0,30
2 Turn Over Pegawai	0,10	2	0,20
3 Segmentasi	0,10	2	0,20
Opportunity	Weight	Rating	Weighted Score
1 Pertumbuhan Perumahan	0,20	4	0,80
2 Stabilitas Ekonomi	0,10	3	0,30
3 Pertumbuhan Penduduk	0,20	4	0,80
4 Peningkatan Daya Beli	0,10	3	0,30
Threat			0,00
1 BI Rate Increase	0,10	3	0,30
2 Suku Bunga Competitor	0,20	2	0,40
3 Krisis Ekonomi	0,10	2	0,20
Total Daya Tarik Industri			5,95

4.3 Strategi Penjualan KPR di DSP

Berdasarkan analisis yang dilakukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persaingan yang terjadi dalam industri penjualan KPR dengan menggunakan metode *Five Forces Analysis* adalah sebagaimana yang dijabarkan di bawah ini:

Tabel 4.8 Analisis *Five Forces* Produk KPR

Persaingan Industri	Medium
Daya Tawar Pembeli	Medium
Daya Tawar Pemasok	Tinggi
Ancaman Substitusi	Rendah
Ancaman Pendetang Baru	Rendah

Sumber: Hasil olahan penulis

Dengan melihat kondisi persaingan yang ada dalam industri di atas maka memungkinkan bagi DSP untuk memasarkan produk KPR. Pilihan strategi yang

sangat mungkin adalah differensiasi dari sisi proses yang harus lebih cepat dari kompetitor. Dengan penawaran unik; cepat, mudah dan nyaman sebagai *brand image* diharapkan KPR DSP dapat menjadi pilihan debitur untuk mendapatkan bantuan kredit perumahan.

Saat ini proses yang ada di Bank-bank lain adalah terpusat dilakukan di regional untuk validitas data dan pengujian kelayakan pemberian kredit. Komite kredit rata-rata berada di pusat atau regional. Lamanya proses berada dikisaran 1 minggu sampai dengan 1 bulan. Proses tersebut diringkas dengan Table 4.6. Dengan kondisi cabang DSP yang memiliki staf kredit di masing-masing cabang maka keputusan kelayakan debitur untuk mendapatkan kredit dapat segera diberikan oleh DSP. Untuk penilaian jaminan dilakukan oleh pihak yang lebih berpengalaman dengan adanya penilai jaminan kredit di Cluster yang rata-rata bertanggung-jawab atas 10 cabang. Proses di DSP diringkas dengan tabel 4.9.

Tabel 4.9 Proses Pengajuan KPR pada umumnya

Lokasi	Cabang	Regional	Regional	Pusat
PIC	Tenaga Penjual	Team Verifikasi	Team Penilai Jaminan	Komite Kredit
Kegiatan	Melengkapi Persyaratan	Memeriksa validitas persyaratan	Menilai jaminan dan kemampuan bayar	Memutuskan Kredit

Sumber: Hasil olahan penulis

Tabel 4.10 Proses Pengajuan KPR di DSP

Lokasi	Cabang	Cabang	Cluster	Cluster
PIC	Tenaga Penjual	Staf Kredit	Penilai Jaminan Kredit	Cluster & Unit Manager
Kegiatan	Melengkapi Persyaratan	Menilai kemampuan bayar dan validitas data	Menilai jaminan	Memutuskan Kredit

Sumber: Hasil olahan penulis

Seluruh cabang DSP saat ini telah memiliki staf kredit yang bertugas menilai kemampuan bayar calon debiturnya dan validitas data. Dengan data base yang sudah ada di cabang saat ini, proses penilaian kemampuan bayar dan validitas data bisa lebih cepat untuk nasabah *existing*. Untuk nasabah baru, dengan jumlah debitur yang saat ini dimiliki dan konsep *community marketing* yang dijalankan DSP maka lebih mudah untuk melakukan *cross check* untuk validitas data dan kemampuan usaha.

Untuk calon debitur yang merupakan debitur lama DSP maka persetujuan maksimal kredit sudah dapat diberikan saat itu juga ketika debitur mengajukan kredit sedangkan besarnya plafon KPR tergantung hasil penilaian jaminan. Sedangkan untuk nasabah baru persetujuan maksimal kredit yang bisa diberikan dibutuhkan waktu 3 hari dan besarnya KPR tergantung hasil penilaian jaminan yang dilakukan maksimal 1 minggu dari pengajuan.

Berdasarkan strategi utama yang dipilih diatas, maka diambil beberapa strategi kunci agar strategi utama tersebut dapat tercapai. Berikut adalah strategi-strategi kunci tersebut;

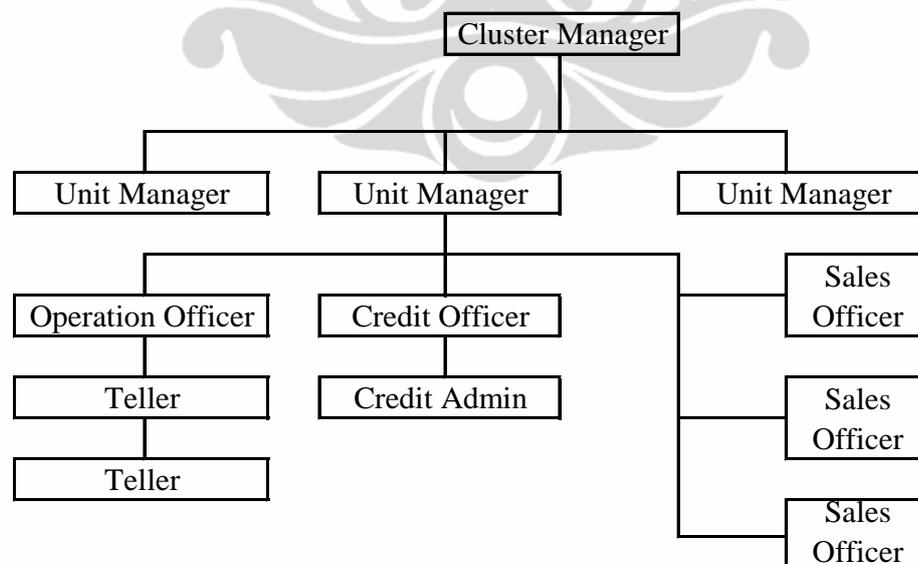
1. Pemanfaatan jaringan cabang DSP yang tersebar di seluruh Indonesia.
2. Penambahan fungsi karyawan di DSP dengan kompensasi dan insentif yang mampu menarik pegawai berkualitas;
3. Suku bunga KPR yang kompetitif;
4. Target kualitas kredit yang baik dan dapat dipertanggung-jawabkan;
5. *Marketing* dan Promosi yang intensif untuk meningkatkan *awareness* masyarakat;
6. Disiplin pengelolaan biaya operasional seperti; *telephone, traveling, custody, form printing*, peralatan kantor dan lainnya.

4.4 Penentuan Asumsi dalam Analisis

Dalam analisis ini, berdasarkan strategi diatas maka ditentukan variable yang akan digunakan dalam perhitungan arus kas. Penentuan asumsi-asumsi yang digunakan adalah sebagai berikut;

4.4.1 Model Bisnis Penjualan Produk KPR di DSP

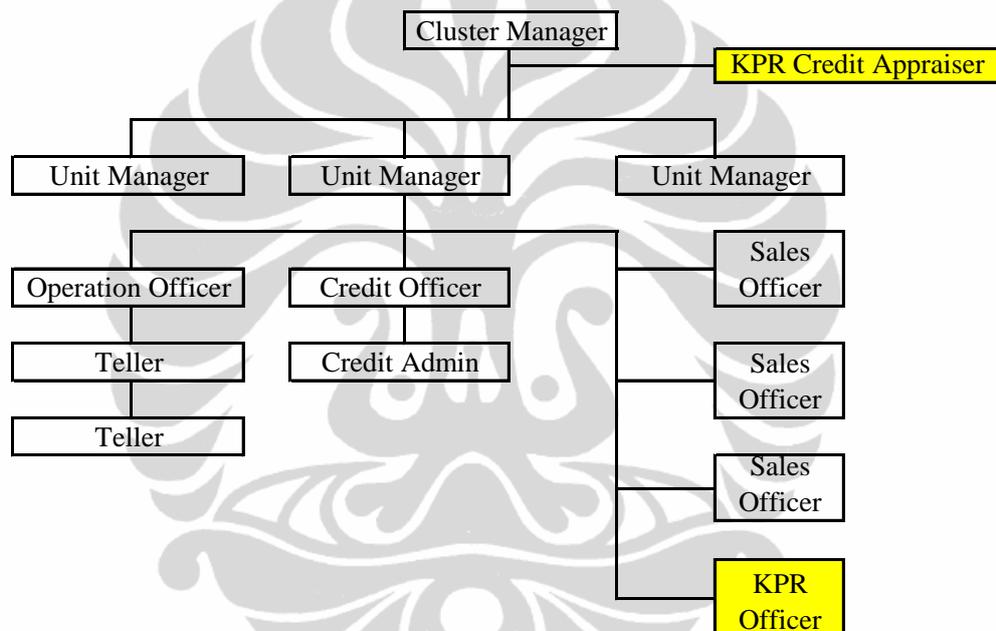
Penjualan KPR ini akan memerlukan tambahan satu tenaga penjual di Cabang dengan nama KPR *Sales officer*. Tenaga penjual KPR ini berada di bawah supervisi *Unit Manager*. Aplikasi yang diajukan akan direview oleh Penilai Jaminan KPR (*Credit Appraiser*) yang ada di *cluster* untuk menilai colateral permohonan kredit. Tenaga penilai jaminan KPR dapat mengakomodasi pengajuan dari 8-10 cabang yang berada dalam tanggung jawab *Cluster Manager*. Untuk validitas data, pengecekan karakter, dan analisis kemampuan finansial serta prinsip-prinsip pemberian kredit seperti 5C, 5P dan 3R dari pemohon kredit dilakukan oleh staf kredit yang saat ini telah ada di cabang-cabang DSP. *Unit Manager* lalu membuat *executive summary* untuk menggambarkan kondisi dan kelayakan dari calon debitur. Dalam *executive summary* juga memuat rekomendasi *Unit Manager* atas keputusan kredit yang sebaiknya diberikan. Keputusan kredit berada di *Cluster Manager* yang merupakan pimpinan dari *Unit Manager*. Keputusan *Cluster Manager* berdasarkan *executive summary* dan rekomendasi yang dibuat oleh *Unit Manager*.



Gambar 4.2 Model Bisnis Sebelum penjualan KPR

Sumber: Laporan Internal DSP

Selain itu diperlukan tambahan tenaga penagih yang akan menagih tunggakan (NPL) yang terjadi dalam portofolio. Untuk 100 nasabah yang masuk PNL diperhitungkan tambahan satu orang penagih. Tenaga Penagih ini berada di regional dan ditugaskan di daerah yang memiliki angka NPL tinggi. Selain ditugaskan untuk menagih angsuran debitur, Tenaga Penagih ini juga bertanggung-jawab untuk memenuhi berkas yang harus ada sebagai syarat pelelangan jaminan. Dengan penambahan fungsi pegawai di DSP yaitu; Tenaga Penjual KPR, Penilai Jaminan KPR dan Tenaga Penjual KPR, maka dilakukan penyesuaian struktur di cabang menjadi sebagai berikut;



Gambar 4.3 Model Bisnis Setelah penjualan KPR:

Sumber: Laporan Internal DSP

4.4.2 Bunga KPR dan *Cost of Fund*

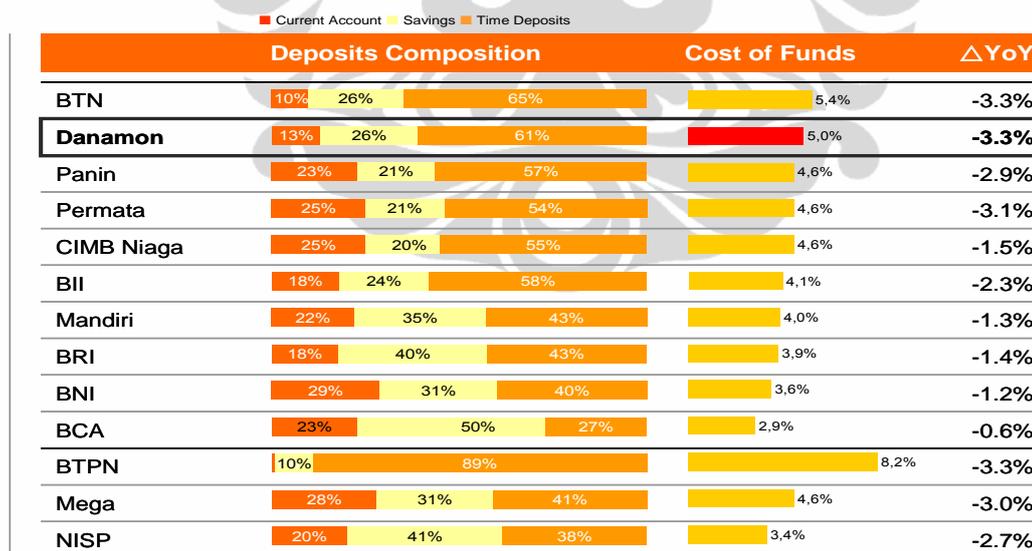
Rata-rata bunga KPR saat ini adalah berkisar di angka 9,5% s/d 12,81% *fixed rate* di tahun pertama sebagaimana yang terdapat di SBDK (Suku Bunga Dasar Kredit) Bank Indonesia di tabel bawah ini.

Tabel 4.11 Suku Bunga Dasar KPR

Bank	KPR Rate
BCA	9,50%
BII	10,83%
BTN	10,85%
CIMB Niaga	11,25%
BRI	11,49%
Mandiri	11,75%
BNI	12,72%
Bukopin	12,81%

Sumber: SBDK Bank Indonesia Maret 2011

Untuk *pricing* tahun berikutnya adalah *floating rate* mengikuti pergerakan bunga di pasar dengan rata-rata pasar saat ini memberi harga bunga di *rate* 12% s/d 14%. Dalam penelitian ini, tingkat suku bunga yang digunakan mengikuti margin yang ada di Bank BTN. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa 93,5% dari total portofolio kredit di Bank BTN adalah KPR dan pada struktur *cost of fund* yang mirip antara Bank Danamon dan Bank BTN.



Gambar 4.4 Komposisi dan Biaya Funding

Sumber: Laporan Tahunan 2010 masing-masing Bank

Bunga KPR di Bank BTN berada di angka 12,2%, dengan *Cost of Fund* yang berada di angka 5,4% maka margin yang didapat adalah 6,8%, maka dalam perhitungan penelitian ini akan digunakan margin yang sama yaitu 6,8% ditambah *cost of fund* yang dimiliki Bank Danamon sebesar 5,0% sebagai bunga KPR. Sehingga Bunga KPR yang diberikan adalah sebesar 11,8%.

Berdasarkan gambar di atas, untuk perhitungan *Cost of fund* sendiri digunakan 5,0% ditambah biaya operasional untuk mendapatkan fund tersebut sebanyak 3,5%. Sehingga angka *cost of fund* dalam perhitungan penelitian ini menggunakan 8,5%. Angka ini sama dengan obligasi Bank Danamon yang dijual pada November dan Desember 2010 pada kupon 8,5%. Dengan Bunga KPR 11,8% dan biaya dana 8,5% maka margin KPR di DSP adalah 3,3%.

2010	Loans Yield	△YoY
Danamon	17,4%	-4.4%
BRI	14,9%	-1.2%
BTN	12,2%	-0.7%
Panin	12,0%	-1.4%
Permata	12,0%	-1.4%
CIMB Niaga	12,1%	-0.9%
BNI	11,9%	0.2%
Mandiri	11,3%	-0.2%
BII	10,5%	-3.5%
BCA	10,1%	-1.3%

Gambar 4.5 Bunga Pinjaman di Bank-Bank Indonesia

Sumber: Danamon Investor Relationship

Untuk *cost of fund* digunakan kupon penawaran obligasi Bank Danamon *at par price* yang dijual pada bulan November 2010 dengan *coupon rate* 8,5%. Dengan nilai *cost of fund* 8,5% dan suku bunga KPR 11,8% didapat *spread* untuk KPR yang diberikan adalah sebesar 3,3%.

4.4.3 *Cost of Credit* dan NPL

Untuk perhitungan *Cost of Credit* akan digunakan data *Cost of Credit* yang ada di Bank BTN. Hal ini karena 93,5% kredit yang diberikan oleh BTN adalah KPR dan secara rata-rata dalam 5 tahun terakhir memiliki *cost of credit* yang konstan pada angka tersebut. KPR adalah fasilitas kredit yang menggunakan anggunan sehingga *cost of credit* 1,8% cukup konservatif dan mengakomodasi kebutuhan cadangan aktiva.

2010	CoC/Avg Loans (%)	ΔYoY
BRI	3,1%	0.0%
BNI	3,5%	-1.0%
Mandiri	1,9%	-0.4%
Danamon	3,1%	0.1%
Panin	3,1%	0.0%
BCA	0,9%	-2.2%
BII	3,9%	-0.9%
CIMB Niaga	1,8%	-0.1%
BTN	1,8%	1.0%
Permata	1,0%	-0.9%
BTPN	1,5%	1.2%
Mega	1,3%	0.7%
NISP	0,7%	-1.2%

Gambar 4.6 Perbandingan *Cost of Credit* terhadap total volume

Sumber : Laporan Tahunan 2010 masing-masing Bank

Sedangkan tingkat NPL akan digunakan NPL Bank BTN sebesar 4,1% yang cukup konservatif jika dibanding dengan angka industri yang berada di angka 2,8%. Angka 4,1% dianggap dapat mengakomodasi kemungkinan tunggakan saat perekonomian memburuk.

2010	NPL Ratio	△YoY
BRI	4.3%	+0.6%
Mandiri	2.3%	-2.5%
BNI	4.3%	-1.2%
CIMB Niaga	2.7%	0.0%
Danamon	3.4%	-0.1%
Permata	3.7%	-2.0%
BTN	4.1%	+0.1%
Panin	2.8%	-2.2%
BII	2.9%	-0.6%
BCA	0.8%	-1.0%
NISP	3.0%	-0.9%
Mega	1.5%	-0.5%
BTPN	0.9%	0.3%

Gambar 4.7 Rasio NPL Bank-Bank Indonesia

Sumber: Laporan Tahunan masing-masing Bank

4.4.4 Fee Income

Dalam penelitian ini diperhitungkan revenue tambahan dari *fee income* yang diterima oleh Bank karena adanya biaya provisi 1% dari total outstanding yang disetujui, dan biaya administrasi 300 ribu per debitur.

4.4.5 Produktivitas Tenaga Penjual

Dalam perhitungan ini diasumsikan satu Tenaga Penjual KPR mampu mengakuisisi satu debitur setiap minggunya atau 4 debitur tiap bulannya dengan volume rata-rata sebesar 100 juta per debiturnya. Sesuai dengan kelas yang ada maka diasumsikan bahwa kelas A (330 cabang) akan mampu menjual 100% sesuai target yang ada (400 juta per cabang), kelas B (347 cabang) menghasilkan 90% dari target yang diberikan (360 juta) dan kelas C (124 cabang) menghasilkan 60% (240 juta) dari target yang diberikan. Pembagian kelas ini berdasarkan potensi cabang DSP yang ada dan historical kinerja cabang-cabang tersebut selama ini. Berdasarkan pembagian yang ada, Cabang kelas A adalah cabang-

cabang yang mampu mencapai lebih dari 100% dari target yang ditetapkan, Cabang kelas B adalah cabang-cabang yang mampu mencapai antara 80% sampai 100%, sedangkan Cabang kelas C adalah cabang-cabang yang target penjualannya di bawah 80%.

Tabel 4.12 Produktivitas Tenaga Penjual KPR

Bank	Penjualan KPR Per bulan Per Tenaga Penjual (Rp.Juta)
DSP (target dalam model)	400
BTN 2008	327
BTN 2009	522
BTN 2010	627
KPR Danamon	1.023
CIMB Niaga	562 juta/branch

Source: Laporan Tahunan dan Presentasi Internal Bank Danamon

4.4.6 Discount Rate

Dalam menentukan angka *discount rate* akan digunakan metode WACC dengan data-data sebagai berikut:

Tabel 4.13 Data perhitungan WACC

Data	Rate	Penjelasan
<i>Risk Free</i>	6,5%	Lelang SBI April 2011
<i>Market Return</i>	24,4%	Market Return IHSG periode Dec 2005 s/d Dec2010 (5 tahun)
<i>Interest Rate</i>	6,6%	Rata-rata tertimbang <i>Cost of Fund</i> , suku bunga obligasi dan kewajiban lain Danamon
<i>Corporate tax rate</i>	26,4%	Tingkat Pajak Bank Danamon
Beta Project	0,99	Beta 20 perusahaan properti asset terbesar
Porsi <i>Equity</i>	15,6%	Laporan Tahunan 2010
Porsi <i>Debt</i>	84,4%	Laporan Tahunan 2010

Perhitungan *cost of equity*:

$$k = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$K_e = 6,5\% + 0,99 \times (24,4\% - 6,5\%) = 24,3\%$$

Perhitungan *cost of debt*:

$$K = R_b \times (1 - T_c)$$

$$K_b = 6,6\% \times (1 - 26,4\%) = 4,86\%$$

Perhitungan WACC:

$$K_{wacc} = E/(B+E) \times K_e + B/(B+E) \times K_b$$

$$K_{wacc} = 15,6\% \times 24,3\% + 84,4\% \times 4,86\% = 7,89\%$$

Dalam perhitungan NPV akan digunakan *discount rate* 7,89%

4.4.7 Biaya Operasional

Biaya operasional yang digunakan dalam perhitungan ini adalah biaya tambahan yang terjadi karena penjualan produk KPR. Sedangkan biaya investasi awal saat pembukaan cabang DSP pertama kali tidak diperhitungkan. Biaya-biaya di bawah adalah per bulan kecuali dinyatakan berbeda.

4.4.7.1 Biaya Kantor pusat

1. Biaya *Manpower* per bulan

- Kepala Bisnis KPR : Rp. 120.000.000 (1 orang – bonus 5 x gaji)
- *Managerial Level* : Rp. 40.000.000 (5 orang – bonus 3 x gaji)
- *Officer Level* : Rp. 10.000.000 (15 orang – bonus 2 x gaji)

Tabel 4.14 Rentang Gaji Pegawai Kantor Pusat di Sektor Perbankan

Jabatan	Range Gaji
<i>Head of Credit</i>	45 – 70 juta
<i>Vice President</i>	30 – 40 juta
<i>Staff & Officer</i>	2.5 – 10 juta

Sumber: Employment Outlook and Salary Guide 2011/2012, Kelly Services.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kisaran gaji untuk *Head of Credit* berada di kisaran 40 juta sampai 70 juta perbulan, tetapi berdasar praktek yang ada di industri, kisaran gaji itu tidak cukup untuk memikat individu terbaik di pasaran. Saat ini kisaran gaji untuk dapat merekrut individu terbaik di pasar sebagai Kepala Bisnis KPR adalah di atas 100 juta. Dengan mempertimbangkan adanya kompetitor Bank lain untuk mendapatkannya maka diputuskan untuk memberi gaji 120 juta kepada posisi ini.

Untuk pendapatan posisi *managerial level* berada di kisaran 30-40 juta, dalam perhitungan ini digunakan asumsi yang sama dengan diatas bahwa kita ingin mendapatkan pegawai terbaik yang ada di pasar maka digunakan patokan gaji teratas dalam perhitungan ini. Posisi managerial ini akan diisi oleh kepala perencanaan financial dan management kinerja bisnis, kepala penjualan dan distribusi, kepala manajemen sumber daya manusia, kepala manajemen risk, dan kepala produk dan pengembangan usaha.

Masing-masing manajer ini akan memiliki staf sejumlah 3 orang. Berdasarkan tabel gaji di atas range gaji staf atau *assistant manager* berada di kisaran 2,5 juta sampai 10 juta. Dengan asumsi keinginan kita untuk mendapatkan staf terbaik yang ada di pasaran maka digunakan gaji 10 juta bagi para staff. Selain itu besaran gaji ini memberi ruang bagi manajemen untuk memberi gaji lebih kecil jika ternyata dibutuhkan tambahan personel di posisi staf.

Besaran pengali bonus adalah hal yang lumrah dalam bisnis ketika target yang diberikan tercapai. Dalam perhitungan ini disesuaikan dengan praktek yang ada di industri, untuk posisi puncak bisa mendapatkan bonus sebesar 3 kali sampai 6 kali gaji. Dalam perhitungan ini digunakan nilai maksimum sebanyak 6 kali gaji. Sedangkan untuk posisi manajer digunakan pengali 3 kali gaji. Sedangkan staf digunakan pengali 2 kali. Untuk posisi staf maksimal diberikan bonus 3 kali gaji untuk mereka yang mencapai target kinerja sedangkan bagi yang tidak mencapai diberikan bonus 1 kali gaji. Dengan distribus normal diasumsikan setengah dari mereka mencapai sedangkan setengahnya lagi tidak mencapai.

2. *Building Rental* kantor pusat per bulan

- Kepala Bisnis KPR : Rp. 11.383.333
- *Managerial Level* : Rp. 4.780.000
- *Officer Level* : Rp. 981.667

Rata-rata uang sewa gedung kosong di Jakarta berada di kisaran Rp.150 ribu/bulan/m². Dengan asumsi bahwa Kepala Bisnis KPR membutuhkan 35 m² untuk ruangnya dan 25 m² untuk ruang rapat, dan manager membutuhkan 16 m² untuk ruangan kerja dan 30 m² yang digunakan bersama-sama oleh seluruh manager untuk dua ruang rapat. Sedangkan untuk level staf diasumsikan masing-masing membutuhkan 2 m² sebagai tempat mereka kerja. Sedangkan untuk area yang digunakan untuk jalan diasumsikan 1 m² per karyawan. Sehingga secara total luas kantor yang dibutuhkan adalah 221 m². Sedangkan untuk tambahan biaya sewa diberikan karena keinginan bisnis agar saat menempati gedung yang ada, ruangan sudah dilengkapi dengan perabot yang lengkap dan maintance dan biaya operasional gedung menjadi tanggungan pemilik gedung, sehingga biaya sewa gedung menjadi Rp.50 juta per bulan. Detail perhitungan dapat dilihat di lampiran 3.

Tabel 4.15 Biaya Sewa Gedung di Jakarta

Nama Gedung /Lokasi	Jumlah lantai	Luas per lantai	Sewa per Lantai (Rp.)	Harga per m ² (Rp.)
Cityloft – Bendungan Hilir	24	48 m ²	6.500.000	135.417
Graha Lintang-Letjen Suprpto	4	44	6.100.000	138.636
Graha Aiko – Kebayoran Lama	1	31.5	3.300.000	104.762
Gandaria 8 – Sultan Iskandar M	1	153	23.000.000	150.327

Sumber: Hasil olahan Penulis

3. Biaya *General Affair* per karyawan per bulan

- Kepala Bisnis KPR : Rp. 30.000.000
- *Managerial Level* : Rp. 10.000.000
- *Officer Level* : Rp. 2.000.000

Yang termasuk dalam biaya ini adalah *traveling*, alat tulis, cetakan, *telephone*, kurir, *office boy*, keamanan, restribusi, listrik, air dan biaya operasional sehari-hari lainnya sejumlah maksimal 20 item dengan *budget* untuk *officer level* bahwa 5 item pertama adalah 200 ribu dan sisanya maksimal 1 juta. Sedangkan untuk Kepala Bisnis KPR dianggarkan juga untuk biaya sopir, bensin, fasilitas rumah dan *telephone* pasca bayar dengan *budget* perbulan maksimal 25 juta. Untuk manager dianggarkan biaya sopir dan bensin sebulan maksimal 5 juta.

4. Biaya Pelatihan dan Rekrutmen

Dalam menganggarkan biaya pelatihan dan rekrutmen diasumsikan dilakukan pelatihan dan training untuk 10% dari total karyawan dan dilakukan tiap bulan. Biaya perorang yang dianggarkan untuk pelatihan dan perekrutan adalah Rp. 1.000.000 per bulan. Training dan perekrutan tidak dilakukan terpusat namun dilakukan per wilayah. Total biaya perbulan untuk biaya pelatihan dan rekrutmen adalah Rp.85.000.000

4.4.7.2 Biaya Cabang

1. Biaya *Manpower* per bulan

- *Fixed Cost* : Rp.4.000.000 (1 Tenaga Penjual untuk satu cabang)
: Rp.10.000.000 (1 Penilai Jaminan per 10 cabang)
Rp. 4.000.000 (1 Penagih per 100 debitur NPL)
- Insentif : Rp. 200.000 per debitur baru dan 0,2% dari total volume

Tabel 4.16 Rentang Gaji Pegawai di Sektor KPR

Jabatan	Range Gaji
<i>Mortgage Sales Specialist</i>	3.0 – 5.5 juta
<i>Collection</i>	1.75 – 3.75 juta
<i>Analyst</i>	8.0 – 10.0 juta

Sumber: Employment Outlook and Salary Guide 2011/2012, Kelly Services.

Berdasarkan tabel di atas, untuk tenaga penjual KPR, range gaji maksimal adalah Rp.5,5 juta, dengan skema insentif dan gaji yang ada dalam perhitungan dengan gaji pokok Rp.4 juta dan insentif sebesar Rp.200 ribu per debitur dan 0,2% dari portofolio maka gaji tenaga penjual diharapkan berada di atas range kompensasi sehingga semangat dan loyalitas karyawan terjaga. Berdasarkan perhitungan, maka rata-rata kompensasi yang didapat oleh tenaga penjual adalah sebagai berikut;

Tabel 4.17 Rata-rata Gaji Tenaga Penjual dalam Model Bisnis

(Rp. Juta)	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Gaji	4.2	4.5	4.7	5.0	5.3
Insentive	1.3	2.0	2.7	3.4	4.1
Total Kompensasi	5.5	6.5	7.5	8.4	9.4

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

Sedangkan untuk tenaga penilai jaminan dan penagih digunakan batas atas dari tabel range gaji untuk posisi-posisi yang dihitung.

Tabel 4.18 Gaji Team Pendukung Penjualan KPR

Gaji (Rp. Juta)	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Cluster Staff					
Collection	4.22	4.47	4.74	5.03	5.33
KPR Credit Appraise	10.55	11.18	11.85	12.56	13.32

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

2. *Custody* : Rp. 6.250 per customer per bulan

Dalam perhitungan custody untuk penyimpanan jaminan dan berkas kredit digunakan asumsi bahwa berkas-berkas tersebut dititipkan di *Safe Deposit Box* Bank Mandiri. Biaya yang terjadi bisa saja dinegosiasikan dan menjadi lebih murah karena DSP akan menggunakannya dalam jumlah banyak dan bisa mendapat perlakuan khusus. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa jika sudah mencapai skala ekonominya maka DSP dapat membuat *stronghold*-nya sendiri dengan biaya perunit yang harusnya bisa lebih rendah dari Rp.6.250.

Tabel 4.19 Biaya Sewa Safe Deposit Box Ukuran 3X15X24 inch (Rp.ribu)

Nama Bank	Sewa per tahun	Sewa per bulan
BCA	150	12.50
BNI	100	8.33
Mandiri	75	6.25

Sumber: Hasil survey ke cabang masing-masing Bank

3. *Travelling* : Rp. 300.000 per satu tenaga penjual per bulan

Rp.2.000.000 per Penilai Jaminan dan Penagih per bulan

Penggunaan angka ini didasarkan pada data bahwa perjalanan tenaga penjual dilakukan di dalam kota, sedangkan perjalanan Penilai Jaminan dan Penagih dilakukan ke luar kota. Untuk perjalanan dalam kota digunakan data historical yang ada di *consumer banking* Bank Danamon sebagai berikut:

Tabel 4.20 Biaya *Traveling* per Tenaga Penjual di *Consumer Banking*

Rp. Ribu	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10
Travelling	105	129	150	133	136	143	128	125	95	154	125	152

Sumber: Hasil olahan penulis

Terlihat bahwa secara *historical* bahwa biaya traveling yang ada perbulan adalah berkisar Rp.150 ribu. Namun dengan target market DSP yang menyasar nasabah mikro dengan *average size wallet* yang lebih kecil maka diasumsikan intensitas *traveling* tenaga penjual lebih tinggi. Oleh karenanya dalam perhitungan ini digunakan biaya traveling dengan besar dua kali lipat dibandingkan dengan *traveling* cabang konsumer.

Sedangkan untuk Penilai Jamninan dan Penagih diasumsikan dalam sehari mereka melakukan perjalanan ke 2 kota dengan biaya menuju lokasi adalah Rp.35.000 dan biaya di dalam kota adalah Rp. 15.000. Sehingga dalam sehari dibutuhkan biaya traveling sebesar Rp.100.000.

4. Telepon : Rp. 200.000 per karyawan

Dalam perhitungan ini diasumsikan biaya penggunaan telepon per pegawai adalah Rp. 200.000 per bulan. Hal ini didasarkan dengan data historical biaya telepon yang ada di *Consumer Banking*.

Tabel 4.21 Biaya Telephone per pegawai cabang di *Consumer Banking*

Rp. Ribu	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10
Telephone	154	173	176	216	220	206	208	228	219	193	215	195

Sumber: Hasil olahan penulis

5. Renovasi : Rp. 20.000.000 per karyawan di awal investasi

Bisnis KPR ini adalah bisnis baru di DSP, sehingga terdapat beberapa penambahan karyawan baru di cabang. Untuk mengakomodasi hal ini diperlukan ruang kerja baru sehingga diperlukan renovasi dan penambahan perlengkapan kantor seperti meja, kursi dan lainnya. Diasumsikan bahwa rata-rata biaya renovasi yang dibutuhkan adalah Rp.20 juta per karyawan. Hasil itu berdasarkan asumsi bahwa seluruh pegawai membutuhkan tambahan peralatan kantor sebesar Rp. 2 juta. Sedangkan untuk renovasi tidak semua cabang memerlukannya. Diasumsikan 1/3 cabang tidak membutuhkan renovasi sama sekali, 1/3 yang lain membutuhkan renovasi minor seperti pembongkaran dan pembuatan partisi baru dan 1/3 lainnya membutuhkan renovasi besar seperti pembongkaran tembok atau pembuatan ruangan baru.

Tabel 4.22 Asumsi Renovasi Cabang

Jumlah Cabang	Jenis Renovasi	Peralatan Kantor	Biaya Renovasi	Total
33.3%	kecil	2	0	2
33.3%	sedang	2	15	17
33.3%	besar	2	40	42
Rata-rata				20

6. Transaksi *Cost* : Rp. 25.000 per satu customer per bulan

Transaksi *cost* adalah biaya depresiasi fasilitas jaringan dan sistem *core banking* untuk mendukung transaksi nasabah dibagi dengan jumlah transaksi yang terjadi. Saat ini biaya transaksi yang ada di Bank Danamon berada di angka Rp.25 ribu. Biaya ini sebenarnya adalah biaya tetap, sehingga selama jumlah transaksi masih berada dalam kapasitas yang ada maka penambahan jumlah transaksi akan menurunkan biaya per transaksi.

7. *Marketing* : Rp. 12.000.000.000 pertahun untuk *above the line* dan Rp. 24 juta per tahun per cabang untuk *below the line*

Sebagai pemain baru di pasar Mikro untuk produk KPR maka diperlukan peningkatan *awareness* di masyarakat. Pada dalam perhitungan ini dipandang perlu untuk melakukan pemasaran produk KPR *above the line* melalui Televisi nasional dan *below the line* melalui *Community Marketing* dan Radio daerah. Pelaksanaan *marketing* melalui *above the line* dilakukan oleh kantor pusat sedangkan *below the line marketing* dilakukan oleh cabang dengan *format* yang distandarisasi oleh Kantor Pusat.

Dengan dana Rp. 1 Milyar per bulan untuk *above the line*, bisnis dapat melakukan iklan sebanyak 50 kali di jam premium dengan durasi 15 detik belum termasuk bonus dari stasiun TV di jam bukan premium. Untuk cabang dianggarkan Rp. 2 juta per bulan dalam melakukan *below the line marketing*. Dana sebanyak itu dapat digunakan untuk melakukan 8 kali wawancara di stasiun radio daerah. Total Biaya *Marketing* untuk tahun pertama adalah Rp.31,2 Milyar.

Tabel 4.23 Biaya Marketing Produk KPR

Bank	Biaya Marketing (Rp.juta)
BTN 2007	47.903
BTN 2008	41.740
BTN 2009	47.665
BTN 2010	75.977
Bank Danamon 2007	2.415
Bank Danamon 2008	5.943

Sumber: Hasil olahan penulis

8. *Form* dan *printing* : Rp. 100.000 per karyawan

Untuk perhitungan biaya *form* dan *printing* digunakan data historical per pegawai yang ada di consumer banking. Data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24 Data Form dan Printing per Pegawai di Consumer Banking

<i>Rp. Ribu</i>	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Rata-rata
Forms / Printings	79	66	6	112	96	120	98	106	100	99	139	176	100

Sumber: Hasil olahan penulis

4.4.8 Tingkat Inflasi

Nilai barang dan jasa dalam perhitungan ini akan selalu meningkat sesuai dengan kondisi riil dengan menggunakan tingkat inflasi 6% pertahun. Angka 6% ini merupakan rata-rata inflasi Indonesia selama 1 tahun terakhir. Tabel dibawah ini menunjukkan kondisi tingkat inflasi di Indonesia dalam satu tahun terakhir.

Tabel 4.25 Tingkat Inflasi di Indonesia

Bulan Tahun	Tingkat Inflasi
Mar 2011	6,65 %
Feb 2011	6,84 %
Jan 2011	7,02 %
Des 2010	6,96 %
Nov 2010	6,33 %
Okt 2010	5,67 %
Sep 2010	5,80 %
Agu 2010	6,44 %
Jul 2010	6,22 %
Jun 2010	5,05 %
Mei 2010	4,16 %
Apr 2010	3,91 %

Sumber: Bank Indonesia

4.4.9 Rata-rata tenor pinjaman dan *Atration Rate*

Jangka waktu yang diberikan untuk KPR maksimum 20 tahun dan minimum 5 tahun. Untuk menghitung tingkat *atracion* di penelitian ini diasumsikan bahwa rata-rata tenor pinjaman yang terjadi adalah 10 tahun. Dengan tenor tersebut dan tingkat suku bunga yang juga sudah ditetapkan maka dapat dihitung tingkat *atracion* dari KPR yang ada. Detail perhitungan terdapat di lampiran.

4.5 Hasil Perhitungan Analisis Kelayakan

Dengan data-data yang ada maka dibuatlah arus kas. Dari Arus kas yang ada lalu dihitung NPV dan IRR untuk menguji kelayakan penjualan KPR di cabang-cabang DSP.

Tabel 4.26 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas A

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		949	1.134	1.320	2.469	2.843	3.218	3.592	3.967	4.338	4.708	5.075	5.440
Total Biaya		4.841	4.885	4.929	5.005	5.081	5.157	5.232	5.307	5.382	5.457	5.538	5.612
Cost of Credit		50	149	248	397	596	796	996	1.195	1.393	1.590	1.786	1.980
PBT		(3.941)	(3.899)	(3.856)	(2.933)	(2.834)	(2.735)	(2.636)	(2.536)	(2.437)	(2.339)	(2.249)	(2.152)
PAT		(2.901)	(2.870)	(2.838)	(2.159)	(2.086)	(2.013)	(1.940)	(1.866)	(1.794)	(1.722)	(1.655)	(1.584)
Depresiasi Shield		89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
IO	(7.260)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(7.260)	(2.812)	(2.781)	(2.749)	(2.070)	(1.997)	(1.924)	(1.851)	(1.777)	(1.705)	(1.633)	(1.566)	(1.495)
Present Value	(7.260)	(2.793)	(2.744)	(2.696)	(2.016)	(1.933)	(1.850)	(1.768)	(1.687)	(1.607)	(1.529)	(1.457)	(1.382)
Net Present Value	(7.260)	(10.053)	(12.798)	(15.494)	(17.510)	(19.443)	(21.292)	(23.060)	(24.747)	(26.354)	(27.883)	(29.340)	(30.722)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	5.802	6.163	6.523	6.884	7.244	7.603	7.963	8.323	8.682	9.041	9.400	9.758
Total Biaya	5.693	5.766	5.847	5.920	6.000	6.073	6.152	6.231	6.303	6.382	6.454	6.532
Cost of Credit	2.173	2.364	2.556	2.748	2.939	3.131	3.322	3.513	3.704	3.895	4.086	4.276
PBT	(2.063)	(1.968)	(1.880)	(1.784)	(1.696)	(1.600)	(1.511)	(1.422)	(1.326)	(1.236)	(1.140)	(1.050)
PAT	(1.518)	(1.449)	(1.383)	(1.313)	(1.248)	(1.178)	(1.112)	(1.046)	(976)	(910)	(839)	(773)
Depresiasi Shield	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.429)	(1.360)	(1.294)	(1.224)	(1.159)	(1.088)	(1.023)	(957)	(887)	(821)	(750)	(684)
Present Value	(1.313)	(1.240)	(1.173)	(1.102)	(1.037)	(967)	(903)	(840)	(773)	(710)	(645)	(584)
Net Present Value	(32.034)	(33.275)	(34.448)	(35.550)	(36.587)	(37.554)	(38.458)	(39.297)	(40.070)	(40.780)	(41.425)	(42.009)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	10.117	10.475	10.833	11.190	11.549	11.908	12.267	12.626	12.985	13.343	13.699	14.053
Total Biaya	6.603	6.681	6.759	6.830	6.907	6.977	7.054	7.123	7.200	7.269	7.345	7.414
Cost of Credit	4.467	4.657	4.847	5.037	5.227	5.418	5.609	5.799	5.989	6.179	6.368	6.556
PBT	(953)	(863)	(773)	(676)	(585)	(487)	(395)	(296)	(205)	(106)	(15)	83
PAT	(701)	(635)	(569)	(498)	(431)	(358)	(291)	(218)	(151)	(78)	(11)	61
Depresiasi Shield	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(612)	(546)	(480)	(408)	(342)	(269)	(202)	(129)	(61)	11	78	150
Present Value	(520)	(461)	(402)	(340)	(282)	(221)	(165)	(105)	(50)	9	62	119
Net Present Value	(42.529)	(42.990)	(43.392)	(43.732)	(44.014)	(44.235)	(44.400)	(44.504)	(44.554)	(44.545)	(44.482)	(44.364)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	14.406	14.760	15.112	15.464	15.815	16.166	16.516	16.865	17.214	17.562	17.909	18.255
Total Biaya	7.489	7.565	7.633	7.708	7.783	7.850	7.924	7.991	8.065	8.138	8.205	8.278
Cost of Credit	6.743	6.930	7.117	7.304	7.490	7.676	7.861	8.046	8.231	8.415	8.598	8.782
PBT	174	264	362	452	543	641	731	828	919	1.009	1.106	1.196
PAT	128	194	266	333	400	471	538	610	676	742	814	880
Depresiasi Shield	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	217	284	355	422	489	561	627	699	765	832	903	969
Present Value	170	221	275	325	374	426	473	524	570	615	664	708
Net Present Value	(44.194)	(43.973)	(43.697)	(43.373)	(42.999)	(42.573)	(42.100)	(41.577)	(41.007)	(40.392)	(39.728)	(39.020)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	18.601	18.945	19.289	19.632	19.974	20.315	20.655	20.994	21.331	21.668	22.004	22.338
Total Biaya	8.351	8.416	8.489	8.561	8.625	8.697	8.769	8.833	8.904	8.975	9.038	9.108
Cost of Credit	8.964	9.146	9.328	9.509	9.690	9.870	10.050	10.229	10.407	10.584	10.762	10.938
PBT	1.286	1.383	1.472	1.562	1.658	1.747	1.836	1.932	2.021	2.109	2.204	2.292
PAT	946	1.018	1.084	1.149	1.221	1.286	1.351	1.422	1.487	1.552	1.622	1.687
Depresiation Shield	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	1.035	1.107	1.173	1.239	1.310	1.375	1.440	1.511	1.576	1.641	1.711	1.776
Present Value	751	798	840	881	925	965	1.005	1.047	1.085	1.122	1.163	1.199
Net Present Value	(38.269)	(37.472)	(36.632)	(35.751)	(34.826)	(33.860)	(32.856)	(31.809)	(30.724)	(29.602)	(28.439)	(27.241)

Tabel 4.27 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas B

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		898	1.074	1.249	2.336	2.691	3.045	3.400	3.754	4.106	4.455	4.803	5.148
Total Biaya		4.968	5.011	5.054	5.127	5.200	5.272	5.345	5.417	5.489	5.561	5.639	5.710
Cost of Credit		47	141	234	376	564	753	942	1.131	1.319	1.505	1.690	1.874
PBT		(4.117)	(4.078)	(4.039)	(3.166)	(3.074)	(2.981)	(2.888)	(2.794)	(2.702)	(2.611)	(2.526)	(2.436)
PAT		(3.030)	(3.001)	(2.972)	(2.330)	(2.262)	(2.194)	(2.125)	(2.057)	(1.989)	(1.921)	(1.859)	(1.793)
Depresiation Shield		94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
IO	(7.640)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(7.640)	(2.936)	(2.908)	(2.879)	(2.237)	(2.168)	(2.100)	(2.032)	(1.963)	(1.895)	(1.828)	(1.766)	(1.699)
Present Value	(7.640)	(2.917)	(2.870)	(2.823)	(2.179)	(2.099)	(2.019)	(1.940)	(1.863)	(1.786)	(1.712)	(1.643)	(1.571)
Net Present Value	(7.640)	(10.557)	(13.427)	(16.249)	(18.428)	(20.527)	(22.546)	(24.486)	(26.349)	(28.136)	(29.847)	(31.490)	(33.061)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	5.491	5.832	6.173	6.515	6.855	7.196	7.536	7.876	8.216	8.556	8.896	9.235
Total Biaya	5.788	5.859	5.936	6.007	6.084	6.154	6.231	6.300	6.377	6.446	6.522	6.591
Cost of Credit	2.056	2.238	2.419	2.601	2.782	2.963	3.144	3.325	3.505	3.686	3.866	4.047
PBT	(2.353)	(2.265)	(2.182)	(2.093)	(2.011)	(1.921)	(1.839)	(1.749)	(1.666)	(1.576)	(1.493)	(1.403)
PAT	(1.732)	(1.667)	(1.606)	(1.541)	(1.480)	(1.414)	(1.353)	(1.287)	(1.226)	(1.160)	(1.099)	(1.032)
Depresiasi Shield	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.638)	(1.573)	(1.512)	(1.447)	(1.386)	(1.320)	(1.259)	(1.194)	(1.132)	(1.066)	(1.005)	(939)
Present Value	(1.505)	(1.435)	(1.371)	(1.303)	(1.240)	(1.173)	(1.112)	(1.047)	(987)	(923)	(864)	(802)
Net Present Value	(34.565)	(36.000)	(37.371)	(38.674)	(39.914)	(41.087)	(42.200)	(43.246)	(44.233)	(45.156)	(46.021)	(46.823)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	9.574	9.913	10.252	10.590	10.929	11.270	11.610	11.949	12.288	12.627	12.964	13.299
Total Biaya	6.666	6.741	6.810	6.885	6.952	7.027	7.094	7.169	7.236	7.309	7.376	7.449
Cost of Credit	4.227	4.407	4.587	4.766	4.947	5.127	5.308	5.488	5.668	5.848	6.026	6.204
PBT	(1.319)	(1.235)	(1.145)	(1.061)	(970)	(885)	(793)	(708)	(615)	(530)	(438)	(354)
PAT	(971)	(909)	(843)	(781)	(714)	(651)	(583)	(521)	(453)	(390)	(323)	(261)
Depresiasi Shield	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(877)	(816)	(749)	(687)	(620)	(557)	(490)	(427)	(359)	(296)	(229)	(167)
Present Value	(745)	(688)	(627)	(572)	(513)	(458)	(400)	(346)	(289)	(237)	(182)	(132)
Net Present Value	(47.567)	(48.255)	(48.882)	(49.454)	(49.967)	(50.425)	(50.825)	(51.171)	(51.460)	(51.698)	(51.880)	(52.011)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	13.634	13.968	14.302	14.635	14.967	15.299	15.630	15.961	16.291	16.620	16.949	17.276
Total Biaya	7.515	7.588	7.654	7.727	7.799	7.864	7.936	8.000	8.072	8.144	8.207	8.278
Cost of Credit	6.382	6.559	6.736	6.912	7.088	7.264	7.439	7.614	7.789	7.963	8.137	8.311
PBT	(263)	(179)	(88)	(4)	80	171	255	346	430	513	604	687
PAT	(194)	(132)	(65)	(3)	59	126	188	255	316	378	445	506
Depresiasi Shield	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(100)	(38)	29	91	153	220	281	348	410	471	538	600
Present Value	(78)	(30)	22	70	117	167	212	261	305	349	396	438
Net Present Value	(52.090)	(52.120)	(52.097)	(52.027)	(51.911)	(51.744)	(51.532)	(51.271)	(50.965)	(50.617)	(50.221)	(49.783)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	17.603	17.929	18.255	18.579	18.903	19.225	19.547	19.868	20.187	20.506	20.823	21.140
Total Biaya	8.342	8.412	8.483	8.546	8.615	8.685	8.747	8.817	8.886	8.947	9.016	9.077
Cost of Credit	8.483	8.656	8.828	8.999	9.170	9.341	9.511	9.680	9.849	10.017	10.184	10.351
PBT	778	861	944	1.034	1.117	1.199	1.289	1.371	1.453	1.542	1.623	1.712
PAT	573	634	695	761	822	883	949	1.009	1.069	1.135	1.195	1.260
Depresiasi Shield	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	666	727	788	855	916	976	1.042	1.103	1.163	1.229	1.288	1.354
Present Value	483	524	564	608	647	685	727	764	800	840	875	914
Net Present Value	(49.300)	(48.776)	(48.211)	(47.603)	(46.956)	(46.271)	(45.544)	(44.780)	(43.980)	(43.139)	(42.264)	(41.350)

Tabel 4.28 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas C

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		214	256	298	557	641	725	810	894	978	1.061	1.144	1.226
Total Biaya		2.918	2.932	2.945	2.966	2.986	3.007	3.028	3.048	3.069	3.089	3.110	3.130
Cost of Credit		11	33	56	89	134	179	225	269	314	358	403	446
PBT		(2.715)	(2.709)	(2.703)	(2.499)	(2.480)	(2.461)	(2.442)	(2.423)	(2.405)	(2.386)	(2.368)	(2.350)
PAT		(1.998)	(1.994)	(1.990)	(1.839)	(1.825)	(1.811)	(1.797)	(1.784)	(1.770)	(1.756)	(1.743)	(1.730)
Depresiation Shield		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
IO	(2.720)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(2.720)	(1.965)	(1.961)	(1.956)	(1.806)	(1.792)	(1.778)	(1.764)	(1.750)	(1.736)	(1.723)	(1.709)	(1.696)
Present Value	(2.720)	(1.952)	(1.935)	(1.918)	(1.759)	(1.734)	(1.709)	(1.685)	(1.661)	(1.637)	(1.614)	(1.591)	(1.568)
Net Present Value	(2.720)	(4.672)	(6.607)	(8.525)	(10.284)	(12.018)	(13.728)	(15.413)	(17.073)	(18.711)	(20.324)	(21.915)	(23.483)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	1.308	1.389	1.471	1.552	1.633	1.714	1.795	1.876	1.957	2.038	2.119	2.200
Total Biaya	3.150	3.177	3.198	3.218	3.238	3.258	3.279	3.299	3.319	3.346	3.366	3.386
Cost of Credit	490	533	576	620	663	706	749	792	835	878	921	964
PBT	(2.332)	(2.321)	(2.303)	(2.286)	(2.268)	(2.250)	(2.232)	(2.215)	(2.197)	(2.186)	(2.168)	(2.150)
PAT	(1.716)	(1.708)	(1.695)	(1.682)	(1.669)	(1.656)	(1.643)	(1.630)	(1.617)	(1.609)	(1.595)	(1.582)
Depresiation Shield	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.683)	(1.675)	(1.662)	(1.649)	(1.636)	(1.623)	(1.610)	(1.597)	(1.583)	(1.575)	(1.562)	(1.549)
Present Value	(1.546)	(1.528)	(1.506)	(1.485)	(1.463)	(1.442)	(1.421)	(1.400)	(1.380)	(1.364)	(1.344)	(1.324)
Net Present Value	(25.028)	(26.556)	(28.063)	(29.547)	(31.011)	(32.453)	(33.874)	(35.274)	(36.654)	(38.018)	(39.361)	(40.685)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	2.281	2.362	2.442	2.523	2.604	2.685	2.766	2.847	2.927	3.008	3.088	3.168
Total Biaya	3.406	3.426	3.446	3.466	3.486	3.512	3.532	3.552	3.572	3.591	3.611	3.631
Cost of Credit	1.007	1.050	1.093	1.136	1.178	1.221	1.264	1.307	1.350	1.393	1.436	1.478
PBT	(2.132)	(2.114)	(2.096)	(2.078)	(2.060)	(2.049)	(2.031)	(2.013)	(1.994)	(1.976)	(1.958)	(1.940)
PAT	(1.569)	(1.556)	(1.543)	(1.530)	(1.516)	(1.508)	(1.495)	(1.481)	(1.468)	(1.455)	(1.441)	(1.428)
Depresiasi Shield	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.536)	(1.523)	(1.509)	(1.496)	(1.483)	(1.475)	(1.461)	(1.448)	(1.435)	(1.421)	(1.408)	(1.395)
Present Value	(1.304)	(1.284)	(1.265)	(1.245)	(1.226)	(1.211)	(1.193)	(1.174)	(1.156)	(1.137)	(1.119)	(1.102)
Net Present Value	(41.989)	(43.273)	(44.537)	(45.783)	(47.009)	(48.221)	(49.413)	(50.587)	(51.743)	(52.880)	(54.000)	(55.101)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	3.248	3.328	3.407	3.486	3.566	3.645	3.724	3.802	3.881	3.959	4.038	4.116
Total Biaya	3.650	3.677	3.696	3.716	3.735	3.755	3.774	3.794	3.820	3.840	3.859	3.878
Cost of Credit	1.520	1.562	1.605	1.647	1.689	1.731	1.772	1.814	1.856	1.897	1.939	1.980
PBT	(1.923)	(1.912)	(1.894)	(1.876)	(1.858)	(1.841)	(1.823)	(1.805)	(1.795)	(1.777)	(1.760)	(1.742)
PAT	(1.415)	(1.407)	(1.394)	(1.381)	(1.368)	(1.355)	(1.342)	(1.329)	(1.321)	(1.308)	(1.295)	(1.282)
Depresiasi Shield	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.382)	(1.374)	(1.361)	(1.348)	(1.334)	(1.321)	(1.308)	(1.295)	(1.288)	(1.275)	(1.262)	(1.249)
Present Value	(1.084)	(1.071)	(1.054)	(1.037)	(1.020)	(1.003)	(987)	(971)	(959)	(943)	(927)	(912)
Net Present Value	(56.185)	(57.256)	(58.310)	(59.347)	(60.367)	(61.370)	(62.357)	(63.328)	(64.287)	(65.230)	(66.157)	(67.069)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	4.194	4.271	4.349	4.426	4.503	4.580	4.657	4.733	4.809	4.885	4.961	5.036
Total Biaya	3.897	3.916	3.936	3.962	3.981	4.000	4.019	4.038	4.057	4.076	4.102	4.121
Cost of Credit	2.021	2.062	2.103	2.144	2.185	2.225	2.266	2.306	2.346	2.386	2.426	2.466
PBT	(1.725)	(1.707)	(1.690)	(1.680)	(1.663)	(1.645)	(1.628)	(1.611)	(1.594)	(1.577)	(1.568)	(1.551)
PAT	(1.269)	(1.257)	(1.244)	(1.236)	(1.224)	(1.211)	(1.198)	(1.186)	(1.173)	(1.161)	(1.154)	(1.142)
Depresiation Shield	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.236)	(1.223)	(1.210)	(1.203)	(1.190)	(1.178)	(1.165)	(1.152)	(1.140)	(1.127)	(1.121)	(1.108)
Present Value	(897)	(881)	(866)	(856)	(841)	(827)	(812)	(798)	(785)	(771)	(761)	(748)
Net Present Value	(67.965)	(68.847)	(69.713)	(70.569)	(71.410)	(72.237)	(73.049)	(73.847)	(74.632)	(75.403)	(76.164)	(76.912)

Tabel 4.29 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas A dan B

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		1.847	2.208	2.570	4.805	5.534	6.263	6.992	7.721	8.444	9.163	9.878	10.588
Total Biaya		7.968	8.053	8.137	8.283	8.429	8.575	8.720	8.864	9.008	9.158	9.307	9.450
Cost of Credit		96	289	482	773	1.161	1.550	1.938	2.326	2.712	3.095	3.475	3.853
PBT		(6.218)	(6.134)	(6.049)	(4.251)	(4.056)	(3.861)	(3.666)	(3.470)	(3.276)	(3.090)	(2.905)	(2.716)
PAT		(4.577)	(4.515)	(4.452)	(3.129)	(2.985)	(2.842)	(2.698)	(2.554)	(2.411)	(2.274)	(2.138)	(1.999)
Depresiation Shield		183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
IO	(14.900)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(14.900)	(4.394)	(4.332)	(4.270)	(2.946)	(2.803)	(2.659)	(2.515)	(2.371)	(2.228)	(2.091)	(1.955)	(1.816)
Present Value	(14.900)	(4.365)	(4.275)	(4.186)	(2.870)	(2.712)	(2.557)	(2.402)	(2.250)	(2.101)	(1.959)	(1.819)	(1.679)
Net Present Value	(14.900)	(19.265)	(23.540)	(27.727)	(30.596)	(33.309)	(35.865)	(38.268)	(40.518)	(42.618)	(44.577)	(46.396)	(48.075)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	11.293	11.995	12.697	13.398	14.099	14.799	15.499	16.199	16.898	17.597	18.295	18.993
Total Biaya	9.599	9.747	9.895	10.049	10.196	10.342	10.488	10.634	10.779	10.924	11.068	11.212
Cost of Credit	4.229	4.602	4.975	5.349	5.721	6.094	6.466	6.838	7.209	7.581	7.952	8.323
PBT	(2.534)	(2.354)	(2.174)	(1.999)	(1.818)	(1.637)	(1.455)	(1.273)	(1.091)	(908)	(725)	(542)
PAT	(1.865)	(1.733)	(1.600)	(1.471)	(1.338)	(1.205)	(1.071)	(937)	(803)	(668)	(534)	(399)
Depresiasi Shield	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.682)	(1.550)	(1.417)	(1.289)	(1.155)	(1.022)	(888)	(754)	(620)	(486)	(351)	(216)
Present Value	(1.545)	(1.414)	(1.284)	(1.160)	(1.034)	(908)	(784)	(662)	(540)	(420)	(302)	(185)
Net Present Value	(49.620)	(51.034)	(52.318)	(53.478)	(54.512)	(55.420)	(56.204)	(56.866)	(57.406)	(57.827)	(58.128)	(58.313)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	19.691	20.388	21.084	21.780	22.478	23.178	23.877	24.575	25.273	25.969	26.662	27.352
Total Biaya	11.363	11.506	11.649	11.791	11.933	12.074	12.215	12.355	12.495	12.635	12.774	12.913
Cost of Credit	8.694	9.064	9.434	9.803	10.174	10.545	10.916	11.287	11.657	12.027	12.394	12.760
PBT	(365)	(182)	2	186	372	559	746	933	1.120	1.308	1.494	1.679
PAT	(269)	(134)	2	137	274	411	549	687	824	962	1.100	1.236
Depresiasi Shield	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(86)	49	184	320	456	594	732	869	1.007	1.145	1.282	1.419
Present Value	(73)	41	154	266	377	488	597	705	811	916	1.019	1.120
Net Present Value	(58.386)	(58.345)	(58.190)	(57.924)	(57.547)	(57.059)	(56.462)	(55.757)	(54.945)	(54.029)	(53.009)	(51.889)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	28.040	28.727	29.414	30.099	30.782	31.465	32.146	32.826	33.505	34.182	34.858	35.532
Total Biaya	13.051	13.196	13.333	13.470	13.607	13.743	13.886	14.021	14.155	14.289	14.430	14.564
Cost of Credit	13.125	13.489	13.853	14.216	14.578	14.940	15.300	15.660	16.020	16.378	16.735	17.092
PBT	1.864	2.042	2.227	2.413	2.598	2.783	2.960	3.145	3.330	3.515	3.692	3.876
PAT	1.372	1.503	1.639	1.776	1.912	2.048	2.179	2.315	2.451	2.587	2.717	2.853
Depresiasi Shield	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	1.555	1.686	1.822	1.958	2.095	2.231	2.362	2.498	2.634	2.770	2.900	3.035
Present Value	1.220	1.314	1.411	1.507	1.601	1.694	1.782	1.872	1.961	2.049	2.131	2.216
Net Present Value	(50.669)	(49.355)	(47.944)	(46.437)	(44.836)	(43.142)	(41.360)	(39.488)	(37.527)	(35.478)	(33.347)	(31.131)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	36.204	36.875	37.544	38.211	38.877	39.540	40.202	40.861	41.519	42.174	42.827	43.478
Total Biaya	14.696	14.829	14.968	15.099	15.230	15.368	15.498	15.627	15.764	15.892	16.020	16.155
Cost of Credit	17.448	17.802	18.156	18.509	18.860	19.211	19.560	19.908	20.255	20.601	20.946	21.289
PBT	4.060	4.244	4.420	4.603	4.786	4.961	5.144	5.325	5.499	5.680	5.861	6.034
PAT	2.988	3.123	3.253	3.388	3.523	3.651	3.786	3.920	4.048	4.181	4.314	4.441
Depresiasi Shield	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	3.171	3.306	3.436	3.571	3.705	3.834	3.968	4.102	4.230	4.364	4.497	4.624
Present Value	2.300	2.382	2.460	2.540	2.618	2.691	2.767	2.842	2.912	2.984	3.055	3.120
Net Present Value	(28.831)	(26.448)	(23.989)	(21.449)	(18.831)	(16.140)	(13.372)	(10.530)	(7.618)	(4.634)	(1.580)	1.541

Tabel 4.30 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas A dan C

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		1.163	1.390	1.618	3.025	3.484	3.943	4.402	4.861	5.316	5.769	6.219	6.666
Total Biaya		5.919	5.974	6.028	6.122	6.216	6.309	6.402	6.495	6.587	6.686	6.778	6.870
Cost of Credit		61	182	303	486	731	976	1.220	1.465	1.707	1.948	2.188	2.426
PBT		(4.817)	(4.765)	(4.714)	(3.583)	(3.463)	(3.342)	(3.220)	(3.099)	(2.978)	(2.866)	(2.747)	(2.629)
PAT		(3.545)	(3.507)	(3.469)	(2.637)	(2.548)	(2.459)	(2.370)	(2.281)	(2.192)	(2.109)	(2.022)	(1.935)
Depreciation Shield		122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
IO	(9.980)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(9.980)	(3.423)	(3.385)	(3.347)	(2.515)	(2.426)	(2.337)	(2.248)	(2.158)	(2.070)	(1.987)	(1.899)	(1.813)
Present Value	(9.980)	(3.400)	(3.341)	(3.282)	(2.450)	(2.348)	(2.247)	(2.147)	(2.048)	(1.951)	(1.861)	(1.767)	(1.676)
Net Present Value	(9.980)	(13.380)	(16.721)	(20.003)	(22.453)	(24.800)	(27.047)	(29.194)	(31.242)	(33.193)	(35.054)	(36.821)	(38.497)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	7.110	7.552	7.994	8.436	8.877	9.318	9.758	10.199	10.639	11.079	11.519	11.958
Total Biaya	6.967	7.065	7.156	7.253	7.350	7.440	7.536	7.632	7.728	7.817	7.913	8.008
Cost of Credit	2.662	2.898	3.133	3.368	3.602	3.837	4.071	4.305	4.539	4.773	5.007	5.240
PBT	(2.520)	(2.411)	(2.295)	(2.185)	(2.075)	(1.959)	(1.849)	(1.739)	(1.628)	(1.511)	(1.400)	(1.289)
PAT	(1.854)	(1.774)	(1.689)	(1.608)	(1.527)	(1.442)	(1.361)	(1.280)	(1.198)	(1.112)	(1.031)	(949)
Depreciation Shield	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.732)	(1.652)	(1.566)	(1.486)	(1.405)	(1.319)	(1.238)	(1.157)	(1.076)	(990)	(908)	(827)
Present Value	(1.591)	(1.507)	(1.420)	(1.338)	(1.257)	(1.172)	(1.093)	(1.015)	(938)	(857)	(781)	(706)
Net Present Value	(40.087)	(41.594)	(43.014)	(44.352)	(45.608)	(46.781)	(47.874)	(48.889)	(49.827)	(50.684)	(51.465)	(52.171)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	12.398	12.837	13.275	13.713	14.152	14.593	15.033	15.473	15.912	16.351	16.787	17.221
Total Biaya	8.096	8.190	8.285	8.379	8.466	8.559	8.646	8.739	8.832	8.917	9.009	9.101
Cost of Credit	5.474	5.707	5.940	6.172	6.405	6.639	6.873	7.106	7.339	7.572	7.804	8.034
PBT	(1.172)	(1.060)	(949)	(838)	(719)	(606)	(485)	(372)	(259)	(139)	(26)	86
PAT	(862)	(780)	(699)	(617)	(529)	(446)	(357)	(274)	(191)	(102)	(19)	63
Depresiasi Shield	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(740)	(658)	(576)	(494)	(407)	(323)	(235)	(152)	(68)	20	103	186
Present Value	(628)	(555)	(483)	(411)	(336)	(266)	(192)	(123)	(55)	16	82	147
Net Present Value	(52.799)	(53.354)	(53.837)	(54.248)	(54.584)	(54.850)	(55.042)	(55.165)	(55.220)	(55.203)	(55.121)	(54.974)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	17.654	18.087	18.519	18.950	19.381	19.811	20.240	20.668	21.095	21.521	21.947	22.371
Total Biaya	9.186	9.278	9.369	9.460	9.550	9.634	9.724	9.814	9.903	9.985	10.074	10.163
Cost of Credit	8.264	8.493	8.722	8.950	9.179	9.406	9.633	9.860	10.086	10.312	10.537	10.761
PBT	205	317	429	540	652	771	883	994	1.106	1.224	1.335	1.446
PAT	151	233	315	398	480	567	650	732	814	901	983	1.065
Depresiasi Shield	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	273	355	438	520	602	690	772	854	936	1.023	1.105	1.187
Present Value	214	277	339	400	460	524	582	640	697	757	812	867
Net Present Value	(54.760)	(54.483)	(54.144)	(53.744)	(53.283)	(52.760)	(52.177)	(51.537)	(50.840)	(50.083)	(49.271)	(48.404)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	22.795	23.217	23.638	24.058	24.477	24.895	25.311	25.727	26.141	26.553	26.965	27.374
Total Biaya	10.252	10.340	10.421	10.508	10.596	10.683	10.770	10.856	10.935	11.021	11.107	11.192
Cost of Credit	10.985	11.209	11.431	11.653	11.875	12.095	12.315	12.535	12.753	12.971	13.188	13.404
PBT	1.557	1.668	1.786	1.897	2.007	2.117	2.226	2.336	2.453	2.561	2.670	2.778
PAT	1.146	1.228	1.315	1.396	1.477	1.558	1.639	1.719	1.805	1.885	1.965	2.045
Depresiation Shield	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	1.269	1.350	1.437	1.518	1.599	1.680	1.761	1.842	1.927	2.008	2.088	2.167
Present Value	920	973	1.029	1.080	1.130	1.179	1.228	1.276	1.327	1.373	1.418	1.463
Net Present Value	(47.484)	(46.511)	(45.482)	(44.402)	(43.272)	(42.093)	(40.865)	(39.589)	(38.262)	(36.889)	(35.471)	(34.009)

Tabel 4.31 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas B dan C

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		1.112	1.329	1.547	2.893	3.332	3.771	4.210	4.648	5.084	5.516	5.947	6.374
Total Biaya		6.046	6.100	6.153	6.244	6.335	6.425	6.515	6.605	6.694	6.790	6.879	6.968
Cost of Credit		58	174	290	465	699	933	1.167	1.401	1.633	1.863	2.092	2.320
PBT		(4.992)	(4.944)	(4.896)	(3.816)	(3.702)	(3.587)	(3.472)	(3.357)	(3.243)	(3.137)	(3.025)	(2.913)
PAT		(3.674)	(3.639)	(3.604)	(2.809)	(2.725)	(2.640)	(2.556)	(2.471)	(2.387)	(2.309)	(2.226)	(2.144)
Depresiation Shield		127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
IO	(10.360)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(10.360)	(3.547)	(3.512)	(3.476)	(2.682)	(2.597)	(2.513)	(2.428)	(2.344)	(2.260)	(2.182)	(2.099)	(2.017)
Present Value	(10.360)	(3.524)	(3.466)	(3.409)	(2.612)	(2.514)	(2.416)	(2.320)	(2.224)	(2.130)	(2.043)	(1.953)	(1.865)
Net Present Value	(10.360)	(13.884)	(17.350)	(20.759)	(23.371)	(25.885)	(28.301)	(30.620)	(32.844)	(34.975)	(37.018)	(38.971)	(40.836)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	6.799	7.222	7.644	8.067	8.488	8.910	9.331	9.752	10.173	10.594	11.015	11.435
Total Biaya	7.063	7.158	7.246	7.340	7.434	7.521	7.615	7.708	7.795	7.888	7.981	8.066
Cost of Credit	2.546	2.771	2.995	3.220	3.445	3.669	3.893	4.117	4.340	4.564	4.788	5.011
PBT	(2.810)	(2.707)	(2.597)	(2.494)	(2.390)	(2.280)	(2.177)	(2.073)	(1.962)	(1.858)	(1.753)	(1.642)
PAT	(2.068)	(1.992)	(1.912)	(1.835)	(1.759)	(1.678)	(1.602)	(1.526)	(1.444)	(1.367)	(1.290)	(1.209)
Depresiasi Shield	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.941)	(1.865)	(1.784)	(1.708)	(1.632)	(1.551)	(1.475)	(1.398)	(1.317)	(1.240)	(1.163)	(1.082)
Present Value	(1.782)	(1.702)	(1.617)	(1.538)	(1.460)	(1.379)	(1.302)	(1.227)	(1.148)	(1.074)	(1.001)	(924)
Net Present Value	(42.618)	(44.320)	(45.937)	(47.475)	(48.935)	(50.314)	(51.616)	(52.843)	(53.990)	(55.064)	(56.065)	(56.989)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	11.855	12.275	12.694	13.113	13.533	13.954	14.375	14.796	15.216	15.635	16.052	16.467
Total Biaya	8.159	8.251	8.335	8.427	8.518	8.602	8.693	8.777	8.867	8.957	9.040	9.130
Cost of Credit	5.234	5.457	5.680	5.902	6.125	6.349	6.572	6.795	7.018	7.241	7.462	7.682
PBT	(1.537)	(1.433)	(1.321)	(1.216)	(1.110)	(997)	(890)	(776)	(670)	(563)	(450)	(345)
PAT	(1.132)	(1.055)	(972)	(895)	(817)	(734)	(655)	(572)	(493)	(414)	(331)	(254)
Depresiasi Shield	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.004)	(927)	(845)	(768)	(690)	(607)	(528)	(444)	(366)	(287)	(204)	(126)
Present Value	(853)	(782)	(708)	(639)	(571)	(498)	(431)	(360)	(295)	(230)	(162)	(100)
Net Present Value	(57.842)	(58.624)	(59.332)	(59.971)	(60.542)	(61.040)	(61.471)	(61.831)	(62.126)	(62.356)	(62.518)	(62.618)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	16.882	17.295	17.709	18.121	18.533	18.944	19.354	19.763	20.172	20.579	20.986	21.392
Total Biaya	9.219	9.301	9.390	9.478	9.567	9.648	9.736	9.823	9.911	9.990	10.077	10.164
Cost of Credit	7.902	8.121	8.340	8.559	8.777	8.994	9.212	9.428	9.645	9.860	10.076	10.290
PBT	(239)	(127)	(21)	84	189	301	407	512	616	729	833	938
PAT	(176)	(93)	(16)	62	139	222	299	376	454	536	613	690
Depresiasi Shield	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(49)	34	111	189	266	349	426	504	581	663	740	817
Present Value	(38)	26	86	145	204	265	322	377	432	491	544	597
Net Present Value	(62.657)	(62.630)	(62.544)	(62.399)	(62.195)	(61.930)	(61.608)	(61.231)	(60.799)	(60.308)	(59.764)	(59.167)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	21.797	22.201	22.603	23.005	23.406	23.805	24.204	24.601	24.997	25.391	25.784	26.176
Total Biaya	10.250	10.329	10.415	10.500	10.586	10.663	10.748	10.833	10.917	11.001	11.077	11.160
Cost of Credit	10.504	10.718	10.931	11.143	11.355	11.566	11.776	11.986	12.195	12.403	12.611	12.817
PBT	1.042	1.154	1.258	1.361	1.465	1.576	1.679	1.782	1.885	1.987	2.097	2.198
PAT	767	849	926	1.002	1.078	1.160	1.236	1.312	1.387	1.462	1.543	1.618
Depresiasi Shield	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	894	976	1.053	1.129	1.205	1.287	1.363	1.439	1.514	1.590	1.670	1.745
Present Value	648	703	754	803	852	903	950	997	1.042	1.087	1.135	1.178
Net Present Value	(58.519)	(57.815)	(57.062)	(56.259)	(55.407)	(54.503)	(53.553)	(52.556)	(51.514)	(50.427)	(49.292)	(48.115)

Tabel 4.32 Arus Kas dan Present Value Pembukaan cabang kelas A , B dan C

Rp. Juta	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Revenue		2.061	2.464	2.867	5.362	6.175	6.988	7.802	8.615	9.422	10.224	11.022	11.814
Total Biaya		9.046	9.142	9.236	9.400	9.564	9.727	9.890	10.052	10.219	10.380	10.547	10.714
Cost of Credit		108	323	538	862	1.295	1.729	2.163	2.596	3.026	3.453	3.878	4.300
PBT		(7.093)	(7.000)	(6.907)	(4.901)	(4.685)	(4.468)	(4.250)	(4.033)	(3.823)	(3.610)	(3.404)	(3.199)
PAT		(5.221)	(5.152)	(5.083)	(3.607)	(3.448)	(3.288)	(3.128)	(2.968)	(2.814)	(2.657)	(2.505)	(2.355)
Depreciation Shield		216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
IO	(17.620)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(17.620)	(5.005)	(4.936)	(4.867)	(3.391)	(3.232)	(3.072)	(2.912)	(2.752)	(2.598)	(2.440)	(2.289)	(2.139)
Present Value	(17.620)	(4.972)	(4.872)	(4.772)	(3.303)	(3.127)	(2.954)	(2.781)	(2.611)	(2.449)	(2.286)	(2.130)	(1.977)
Net Present Value	(17.620)	(22.592)	(27.464)	(32.236)	(35.539)	(38.667)	(41.620)	(44.402)	(47.013)	(49.462)	(51.748)	(53.877)	(55.854)

Rp. Juta	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Revenue	12.601	13.384	14.167	14.950	15.732	16.513	17.294	18.075	18.855	19.635	20.415	21.194
Total Biaya	10.880	11.045	11.210	11.375	11.539	11.709	11.873	12.035	12.198	12.366	12.527	12.688
Cost of Credit	4.719	5.135	5.552	5.968	6.384	6.800	7.215	7.630	8.045	8.459	8.873	9.287
PBT	(2.997)	(2.796)	(2.595)	(2.393)	(2.191)	(1.996)	(1.793)	(1.590)	(1.387)	(1.190)	(986)	(782)
PAT	(2.206)	(2.058)	(1.910)	(1.761)	(1.613)	(1.469)	(1.320)	(1.170)	(1.021)	(876)	(726)	(575)
Depreciation Shield	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(1.990)	(1.842)	(1.694)	(1.545)	(1.397)	(1.253)	(1.104)	(954)	(805)	(660)	(509)	(359)
Present Value	(1.827)	(1.681)	(1.535)	(1.391)	(1.249)	(1.113)	(974)	(837)	(701)	(571)	(438)	(307)
Net Present Value	(57.681)	(59.362)	(60.897)	(62.288)	(63.538)	(64.651)	(65.625)	(66.462)	(67.163)	(67.734)	(68.173)	(68.480)

Rp. Juta	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Revenue	21.972	22.750	23.527	24.303	25.082	25.863	26.643	27.422	28.200	28.977	29.751	30.520
Total Biaya	12.848	13.015	13.174	13.333	13.492	13.649	13.807	13.971	14.127	14.283	14.438	14.593
Cost of Credit	9.701	10.114	10.526	10.939	11.352	11.767	12.181	12.594	13.007	13.420	13.830	14.238
PBT	(577)	(379)	(174)	31	238	447	655	857	1.066	1.275	1.482	1.689
PAT	(425)	(279)	(128)	23	175	329	482	631	784	938	1.091	1.243
Depresiasi Shield	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(209)	(63)	88	239	391	545	698	847	1.001	1.154	1.307	1.459
Present Value	(177)	(53)	74	199	324	448	570	687	806	924	1.039	1.152
Net Present Value	(68.657)	(68.710)	(68.636)	(68.437)	(68.113)	(67.665)	(67.095)	(66.409)	(65.603)	(64.679)	(63.640)	(62.487)

Rp. Juta	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Revenue	31.288	32.055	32.821	33.585	34.348	35.110	35.870	36.629	37.386	38.141	38.895	39.647
Total Biaya	14.755	14.909	15.062	15.222	15.375	15.534	15.685	15.836	15.994	16.144	16.293	16.449
Cost of Credit	14.645	15.052	15.457	15.862	16.267	16.670	17.073	17.474	17.875	18.275	18.674	19.072
PBT	1.888	2.095	2.301	2.500	2.707	2.906	3.112	3.318	3.517	3.723	3.928	4.126
PAT	1.390	1.542	1.694	1.840	1.992	2.139	2.291	2.442	2.588	2.740	2.891	3.037
Depresiasi Shield	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	1.606	1.758	1.910	2.056	2.208	2.355	2.507	2.658	2.805	2.956	3.107	3.253
Present Value	1.260	1.370	1.479	1.582	1.688	1.788	1.891	1.992	2.088	2.187	2.284	2.375
Net Present Value	(61.227)	(59.857)	(58.378)	(56.796)	(55.108)	(53.319)	(51.428)	(49.436)	(47.348)	(45.161)	(42.877)	(40.502)

Rp. Juta	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
Total Revenue	40.398	41.146	41.893	42.637	43.380	44.120	44.858	45.594	46.328	47.059	47.788	48.514
Total Biaya	16.597	16.753	16.900	17.054	17.200	17.346	17.499	17.643	17.795	17.938	18.089	18.231
Cost of Credit	19.469	19.864	20.259	20.653	21.045	21.436	21.826	22.214	22.602	22.988	23.372	23.755
PBT	4.332	4.529	4.734	4.930	5.134	5.338	5.534	5.737	5.931	6.133	6.327	6.528
PAT	3.188	3.333	3.484	3.629	3.779	3.929	4.073	4.222	4.365	4.514	4.657	4.804
Depreciation Shield	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	3.404	3.549	3.700	3.845	3.995	4.145	4.289	4.438	4.582	4.730	4.873	5.021
Present Value	2.469	2.558	2.649	2.735	2.823	2.910	2.991	3.075	3.153	3.234	3.310	3.388
Net Present Value	(38.033)	(35.475)	(32.827)	(30.092)	(27.269)	(24.360)	(21.369)	(18.294)	(15.140)	(11.906)	(8.596)	(5.207)

Tabel 4.33 Asumsi produktivitas cabang

Tipe Cabang	Jumlah Cabang	Target Volume per Bulan	Target Debitur per Bulan	Avg. Wallet	Achievement
A	330	400	4	100	100%
B	347	400	4	100	90%
C	124	400	4	100	60%

Tabel 4.34 Revenue Driver

Item	Rate
Bunga Kredit	11.80%
COF	8.50%
Admin Fee	300 ribu
Provisi Fee	1.00%
Cost of Credit	1.80%
NPL	4.10%

Tabel 4.35 Sales Volume (Rp.Juta)

Volume	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Kelas A	1,396,561	2,993,256	4,577,615	6,135,783	7,651,486
Kelas A + B	2,718,215	5,825,965	8,909,703	11,942,464	14,892,574
Kelas A + B + C	3,033,076	6,500,808	9,941,747	13,325,805	16,617,636

Tabel 4.36 Profitabilitas dan NPV dalam 5 tahun (Rp.Juta)

Rp.Juta	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	NPV	IRR
Kelas A	(25.428)	(13.744)	(3.878)	6.054	15.826	(27.241)	NA
Kelas B	(27.534)	(16.597)	(7.399)	1.878	10.984	(41.350)	NA
Kelas C	(22.037)	(19.803)	(17.990)	(16.196)	(14.454)	(76.912)	NA
Kelas A + B	(36.573)	(13.888)	6.043	25.351	44.615	1.541	8,63%
Kelas A + C	(31.075)	(16.825)	(4.813)	7.288	19.177	(34.009)	NA
Kelas B + C	(33.182)	(19.683)	(8.323)	3.107	14.340	(48.115)	NA
Kelas A + B + C	(42.225)	(16.704)	4.865	26.585	47.977	(5.207)	5,65%

4.6 Analisis Hasil Perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan terlihat bahwa penjualan KPR di DSP layak untuk dilakukan pada cabang-cabang kelas A dan B. Penjualan KPR dengan menggunakan jalur distribusi cabang kelas A dan B didapat NPV Rp.1,5 Milyar dan IRR sebesar 8,63%. Sedangkan kombinasi cabang yang lain menghasilkan NPV dengan nilai negatif.

Dengan pembukaan cabang kelas A dan B ini maka volume penjualan KPR pada tahun ke-5 adalah 14,9 triliun naik 24.7% dari tahun sebelumnya. Jika market sesuai dengan prediksi akan tumbuh 25% maka market share KPR di DSP adalah 3,5%. Dengan tingkat pertumbuhan 25% maka volume KPR di tahun ke-5 adalah 429.8 triliun.

Jumlah debitur adalah 112.372 dengan jumlah tenaga penjual sebanyak 677 maka satu tenaga penjual menangani 166 orang. Jumlah Tenaga Penilai Jaminan sebanyak 68 orang. Pada tahun ke-5 jumlah penagih sebanyak 59 orang untuk menangani 4.607 nasabah yang menunggak sampai 90 hari.

Cost to Income rasio pada tahun ke-5 adalah 37%, mulai bulan ke-11 *cost to income* rasio sudah berada di bawah 100% namun karena adanya *cost of credit* maka keuntungan setelah pajak belum positif. Pada bulan ke-27 saat *cost to income rasio* berada di 55%, keuntungan setelah pajak menunjukkan angka positif. Saat ini revenue yang ada sudah dapat menutupi total biaya dan *cost of credit*.

Selain itu terlihat bahwa NPV pembukaan cabang A dan NPV pembukaan cabang B jika dilakukan sebagai project terpisah tidak sama dengan NPV pembukaan cabang A dan B sekaligus, hal ini disebabkan karena adanya biaya tetap berupa biaya kantor pusat dan marketing yang terjadi dari setiap project sebesar Rp.70 Milyar. Hasil penjumlahan NPV pembukaan cabang A dan NPV pembukaan cabang B mengandung biaya kantor pusat yang dihitung dua kali, sedangkan NPV pembukaan cabang A dan B hanya mengandung NPV biaya kantor pusat yang dihitung satu kali. Lebih jelasnya digambarkan dengan tabel berikut:

Tabel 4.37 NPV Project dengan memisahkan Biaya Tetap

Rp.Juta	Termasuk Biaya Tetap	Biaya Tetap Dipisahkan
Kelas A	(27.241)	42.891
Kelas B	(41.350)	28.782
Kelas C	(76.912)	(6.780)
Kelas A + B	1.541	71.673
Kelas A + C	(34.009)	36.123
Kelas B + C	(48.115)	22.017
Kelas A + B + C	(5.207)	64.925
Biaya Tetap	-	(70.132)

4.7 Analisis Uji Sensitivitas

Memperhatikan strategi yang dilakukan dan hasil perhitungan yang didapat maka dilakukan uji sensitivitas terhadap masing-masing strategi yang diambil. Analisis hasil uji sensitivitas adalah sebagai berikut:

4.7.1 Pemanfaatan Jaringan Cabang DSP sebagai Jalur Distribusi

Penjualan KPR paling optimal dilakukan di kelas A dan B sejumlah 677 cabang. Ketika cabang kelas C ikut dibuka, maka NPV yang dihasilkan menjadi negatif Rp. 5,2 Milyar turun dari positif Rp.1.5 Milyar. Ketika hanya cabang A yang buka maka NPV yang dihasilkan adalah negatif Rp. 27,2 Milyar. Kombinasi pembukaan kelas A dan B adalah yang terbaik dari hasil perhitungan karena skala ekonomi telah terlampaui ketika cabang A dan B dibuka. Ketika ada salah satu cabang ditutup maka NPV menunjukkan angka yang lebih kecil.

Dalam perhitungan ini diasumsikan bahwa produktivitas cabang A adalah 100% dari target 400 juta sebulan dan cabang B adalah 90%. Pembukaan seluruh cabang bisa dilakukan dan menghasilkan NPV yang sama dengan pembukaan cabang A dan B, jika kelas C memiliki produktivitas setidaknya 72% dari target yang diberikan dan bukan 60% seperti yang digunakan dalam perhitungan ini. Dalam analisis sensitivitas ini juga didapat bawah seluruh cabang dapat dibuka jika rata-rata seluruh cabang dapat mencairkan kredit sebanyak 364 juta per bulan atau 90,9% dari target yang diberi maka akan didapat NPV positif.

4.7.2 Penambahan fungsi karyawan disertai kompensasi dan insentif yang menarik untuk merekrut pegawai berkualitas;

Fungsi cabang ditambah dengan adanya tenaga penjual KPR di cabang serta fungsi Penilai Jaminan KPR di Cluster dan juga Penagih di Regional. Fungsi-fungsi ini ditambahkan untuk mendukung pelaksanaan operasional dan jalannya bisnis di lapangan yang cepat, mudah dan dapat diandalkan. Asumsi

kompensasi yang digunakan dalam perhitungan ini menghasilkan data-data sebagai berikut;

Tabel 4.38 Gaji dan Insentif Tenaga Penjual

(Rp. Juta)	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Gaji per KPR Sales Officer					
Cabang A	4.2	4.5	4.7	5.0	5.3
Cabang B	4.2	4.5	4.7	5.0	5.3
Cabang C	4.2	4.5	4.7	5.0	5.3
Insentive per KPR Sales Officer					
Cabang A	1.5	2.4	3.3	4.1	4.9
Cabang B	1.4	2.2	2.9	3.7	4.4
Cabang C	0.9	1.4	2.0	2.5	3.0

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

Tabel 4.39 Gaji Support Function dan Kantor pusat

Gaji (Rp. Juta)	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Cluster Staff					
Collection	4.22	4.47	4.74	5.03	5.33
KPR Credit Appraiser	10.55	11.18	11.85	12.56	13.32
Head Office Staff					
Busines Head	126.58	134.18	142.23	150.76	159.81
Managerial Level	42.19	44.73	47.41	50.25	53.27
Officer Level	10.55	11.18	11.85	12.56	13.32

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

Kompensasi yang ditawarkan lebih baik jika dibandingkan dengan panduan gaji pegawai perbankan pada *Employement Outlook and Salary Guide 2011/2012* yang dikeluarkan oleh *Kelly Services*.

Terdapat ruang penurunan dalam area kompensasi pegawai dalam rencana bisnis yang dibuat, namun begitu, ini adalah merupakan upaya bisnis untuk dapat menarik pegawai berkualitas yang ada di Indonesia. Dampak nyata uji kelayakan terhadap penurunan asumsi kompensasi cukup sulit dikuantisasi karena penurunan tersebut dapat mempengaruhi pencapaian target yang diberikan akibat ketidakmampuan dari personel yang ada dan juga kelemahan dalam kebijakan-kebijakan yang dibuat. Sehingga walaupun cost dapat diturunkan mungkin saja terjadi penurunan revenue akibat penjualan yang turun, *fraud* atau ketidak-efisienan. Namun begitu kemampuan manajemen Bank Danamon menegosiasikan

kompensasi yang didapat pegawainya sebesar 10% (tanpa menurunkan produktivitas) dapat meningkatkan NPV sebesar Rp.23,7 Milyar.

4.7.3 Suku Bunga yang Kompetitif

Asumsi yang digunakan dalam perhitungan ini adalah menggunakan margin 3,30% di atas *cost of fund* 8,50% yang menghasilkan bunga 11,80%. Kelayakan penjualan produk ini sangat dipengaruhi oleh margin yang dihasilkan. Berdasarkan hasil analisis, penurunan margin dari 3,30% ke angka 3,29% membuat NPV yang sebelumnya Rp. 1,5 Milyar menjadi nol. Karenanya kemampuan bisnis untuk menjaga margin berada di atas 3,30% sangat penting. Kemampuan bisnis untuk selalu mencari sumber dana murah menjadi sangat penting. Suku Bunga 11,80% dianggap kompetitif diantara para pesaing di produk KPR, terutama jika dibandingkan dengan kompetitor yang berada di kelas Mikro dan Menengah.

4.7.4 Target Kualitas Kredit yang Dapat Dipertanggung-jawabkan

Dalam perhitungan ini digunakan angka NPL 4,1% sebagai dasar perhitungan *interest income*, hal ini untuk mengantisipasi NPL yang berada di sektor mikro yang berada di kisaran tersebut. Penggunaan NPL 4,1% juga untuk mengantisipasi kondisi terburuk yang bisa terjadi di sektor properti. Dalam perhitungan perbaikan kualitas kredit mengikuti angka rata-rata industri 2,8% (turun 1,3%) dapat meningkatkan NPV sebesar Rp.5 Milyar dari sebelumnya Rp.1,5 Milyar menjadi Rp.7,5 Milyar. Sedangkan peningkatan NPL menjadi 5,1% menurunkan NPV sebesar Rp. 4 Milyar menjadi minus Rp. 1,5 Milyar.

KPR adalah fasilitas kredit yang menggunakan jaminan sehingga memungkinkan Bank memperoleh pengembalian atas tagihan yang tidak dibayar oleh debitur. Hal ini membuat *cost of credit* KPR menjadi kecil dan berada di kisaran 1,8%. Pada analisis sensitivitas dihasilkan perubahan 0,1% pada *cost of credit* berdampak Rp. 20,4 Milyar pada NPV hasil perhitungan. Oleh karenanya

kemampuan Bank menjaga kualitas kreditnya terutama *provision*, *write off* serta *recovery* menjadi sangat penting.

4.7.5 Marketing dan Promosi yang Intensif

Sebagai pemain baru di pasar Mikro untuk produk KPR maka diperlukan peningkatan *awareness* di masyarakat. Pada dalam perhitungan ini dipandang perlu untuk melakukan pemasaran produk KPR *above the line* melalui Televisi nasional dan *below the line* melalui *Community Marketing* dan Radio daerah. Pelaksanaan *marketing* melalui *above the line* dilakukan oleh kantor pusat sedangkan *below the line marketing* dilakukan oleh cabang dengan *format* yang distandarisasi oleh Kantor Pusat.

Dengan dana Rp. 1 Milyar per bulan untuk *above the line*, bisnis dapat melakukan iklan sebanyak 50 kali di jam premium dengan durasi 15 detik belum termasuk bonus dari stasiun TV di jam bukan premium. Untuk cabang dianggarkan Rp. 2 juta per bulan dalam melakukan *below the line marketing*. Dana sebanyak itu dapat digunakan untuk melakukan 8 kali wawancara di stasiun radio daerah.

Dampak langsung perubahan *marketing budget* dalam perhitung ini cukup sulit dikuantisasi karena dampaknya terhadap perubahan *awareness* dan *brand image* dapat mempengaruhi penjualan secara tidak langsung. Namun begitu dihasilkan perhitungan bahwa kemampuan manajemen mengurangi biaya marketing setiap 10% dapat meningkatkan NPV sebanyak Rp. 8,6 Milyar.

4.7.6 Disiplin Pengelolaan Biaya Operasional

Untuk biaya-biaya operasional seperti; *telephone*, *traveling*, *custody*, *form printing*, dan peralatan kantor digunakan *budget* dana yang dianggap mencukupi untuk mendukung jalannya bisnis. Berdasarkan hasil perhitungan berikut adalah *budget* yang disediakan untuk biaya operasional dalam perhitungan analisis kelayakan ini:

Universitas Indonesia

Tabel 4.40 Item Biaya di Cluster dan Cabang (Rp.Ribu)

Item Biaya	Cost	Keterangan
Penitipan berkas dan jaminan per debitur	6.25	per bulan
Travelling per KPR Sales Officer	300.00	per bulan
Travelling per KPR Credit Appraiser	2,000.00	per bulan
Travelling per Collector	2,000.00	per bulan
Telephone per karyawan	200.00	per bulan
<i>Form & Printing</i>	100.00	per bulan
Transaksi Cost per customer	25.00	per bulan
<i>Investment</i> (Renovasi dan perabot kantor)	20,000.00	saat karyawan join

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

Tabel 4.41 Item biaya di Kantor Pusat (Rp. Juta)

Item Biaya	<i>Business Head</i>	Managerial level	Officer Level	Keterangan
Building Rental	30.00	15.00	2.00	per bulan
G&A	30.00	10.00	2.00	per bulan

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

Bisnis harus dapat menjaga efisiensi dan efektivitas kerja untuk dapat menekan biaya operasional. Efisiensi dan pengurangan biaya sangat penting dalam perhitungan kelayakan bisnis ini. Efisiensi sebesar 5% dari biaya yang ada akan mampu menaikkan NPV pembukaan cabang kelas A & B dari Rp.1,5 Milyar menjadi Rp. 24.9 Milyar. Sebaliknya kenaikan 5% dari asumsi biaya yang ada akan membuat NPV menjadi negatif Rp.20 Milyar.

4.8 Hasil Uji Sensitivitas dengan Deviasi 10%

Tabel 4.42 Hasil Uji Sensitivitas dengan Deviasi 10%

Item	Asumsi awal	Hasil Uji Sensitivitas		Discounted Payback
		Naik 10%	Turun 10%	
Bunga KPR	11,8%	268.490	(268.490)	29 Bulan
<i>Cost of Fund</i>	8,5%	(193.404)	193.404	33 Bulan
<i>Cost of Credit</i>	1,80%	(40.956)	40.956	50 Bulan
Target per Sales Officer	400 juta	32.677	(32.684)	52 Bulan
Kompensasi Sales Officer	4 juta	(20.721)	20.721	54 Bulan
<i>Transaction Cost</i>	25 ribu	(5.993)	5.993	57 Bulan
NPL	4,10%	(1.759)	1.759	58 Bulan

Sumber: Hasil perhitungan model bisnis

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hasil perhitungan model bisnis sangat dipengaruhi oleh bunga yang diberikan kepada debitur. Kemampuan bisnis untuk mendapatkan dana murah juga sangat penting untuk profitabilitas bisnis. Selanjutnya kemampuan bisnis untuk menjaga *cost of credit* juga memberikan peranan penting dalam menghasilkan kinerja yang baik. Untuk kelangsungan bisnis maka hal-hal ini harus menjadi prioritas untuk selalu diperhatikan dalam memonitor kinerja bisnis.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dalam analisis industri dengan menggunakan *Five Forces Analysis* didapat kondisi persaingan dalam pasar KPR adalah medium. Hal ini disimpulkan dengan melihat kondisi persaingan dalam industri (*internal rivalry*) dan daya tawar pembeli (*bargaining power of buyer*) berada dalam *level* medium, untuk produk substitusi (*threat of substitute's products or services*) dan ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*) didapat bahwa tingkat ancaman rendah. Sedangkan daya tawar pemasok (*bargaining power supplier*) dalam industri adalah satu-satunya yang berada dalam kondisi tinggi.

Dengan karakteristik persaingan industri adalah medium sebagaimana analisis diatas maka sangat memungkinkan bagi DSP untuk menggunakan cabang-cabangnya sebagai jalur distribusi dalam memasarkan produk KPR. Strategi yang digunakan adalah melakukan differensiasi dari sisi proses yang lebih baik dari para pesaing. Penjualan produk KPR ini dilakukan dengan penawaran unik; proses yang cepat, mudah dan nyaman sebagai *brand image* KPR di DSP. Penawaran ini dilakukan dengan menempatkan fungsi validitas data dan pengecekan karakter berada di cabang, sedangkan penilaian jaminan dilakukan di *Cluster*. Hal ini berbeda dengan proses persetujuan KPR beberapa Bank yang menempatkan fungsi tersebut di regional dan pusat.

Berdasarkan hasil perhitungan didapat bahwa penjualan KPR di DSP layak untuk dilakukan pada cabang-cabang kelas A dan B. Penjualan KPR dengan menggunakan jalur distribusi cabang kelas A dan B menghasilkan NPV Rp.1,5 Milyar dan IRR sebesar 8,63%. NPV positif tersebut menunjukkan bahwa hasil bersih selisih antara arus uang keluar dan masuk setelah memasukan faktor *discount rate* dan waktu masih memberi nilai tambah bagi perusahaan. Sedangkan nilai IRR sebesar 8,63% lebih besar daripada nilai WACC perusahaan yang

berada di angka 7,89%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tambah yang terjadi akibat rencana kerja ini lebih baik dari pada nilai tambah yang saat ini dihasilkan oleh perusahaan.

Walaupun demikian, keputusan kelayakan penjualan KPR di DSP ini harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut;

1. Pembukaan dilakukan di cabang kelas A dan kelas B.

Pembukaan cabang dilakukan di Kelas A dan kelas B. Kelas A diasumsikan mampu menghasilkan penjualan KPR sebesar 400 juta per bulan (100% dari target) dan kelas B menghasilkan 360 juta perbulan (90% dari target). Kinerja bisnis menjadi turun jika kelas C juga dibuka karena produktivitas kelas C diasumsikan adalah 240 juta perbulan (60% dari target). Kelas C bisa dibuka dan tidak membuat kinerja turun jika produktivitas kelas C dapat menghasilkan kredit sebanyak 286 juta per bulan (71,5% dari target). Kombinasi pembukaan kelas A dan B memiliki NPV paling tinggi dibanding kombinasi pembukaan pilihan yang ada karena telah memenuhi *economic of scale* untuk menutupi biaya *marketing* dan biaya kantor pusat.

2. Kompensasi dan Insentif yang Mampu Menarik Karyawan Berkualitas

KPR adalah kredit jangka panjang yang memiliki tingkat hukum lebih rumit dibanding kredit mikro dan UKM lainnya, hal ini menjadikan kualitas karyawan salah satu faktor penting di bisnis. Selain risiko kredit dan legalitas, dengan karyawan berkualitas dari tingkat cabang sampai pusat diharapkan risiko operasional juga dapat ditekan dan bisa diantisipasi. Pegawai yang berkualitas diharapkan dapat menghasilkan *Standard Operational Procedure* dan kebijakan-kebijakan bisnis yang baik untuk mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi sekaligus mendorong seluruh team dalam mencapai target bisnis yang sudah ditetapkan.

3. Kemampuan Bisnis Menjaga *Net Interest Income* atau Marjin 3,30%

Berdasarkan perhitungan marjin menjadi komponen penting dalam bisnis ini. Perubahan dalam marjin sangat mempengaruhi laba secara signifikan. Kemampuan bisnis untuk menjaga suku bunga tetap tinggi namun

menarik serta kemampuan untuk mendapatkan dana murah sangat penting demi kinerja yang baik dan kelangsungan bisnis.

4. Kualitas Portofolio Kredit

Penggunaan jaminan pada KPR dapat menurunkan *cost of credit* sehingga dibutuhkan kemampuan penilaian jamaninan yang baik agar jaminan saat dinilai sesuai dengan harga pasar yang sebenarnya dan saat dilelang dapat dijual pada harga yang diinginkan. Tingkat *cost of credit* di 1,8% sangat mungkin dicapai pada produk KPR terutama di Indonesia yang pada umumnya harga properti selalu naik dari tahun ke tahun.

5. *Marketing* dan Promosi yang intensif

Sebagai bisnis yang baru, *awareness* masyarakat akan KPR DSP sangat perlu. Hal ini dilakukan dengan menggunakan media massa baik televisi maupun surat kabar dengan jangkauan seluruh Indonesia. *Marketing* dan promosi ini dilakukan oleh kantor pusat. Dialokasikan dana Rp.1 Milyar setiap bulannya untuk mendukung hal ini.

Selain itu, dengan target masyarakat mikro diperlukan juga *community marketing* untuk lebih mampu merebut hati dan kepercayaan target pasar mikro yang lebih banyak mengandalkan *mouth to mouth information*. *Marketing* dan promosi ini dilakukan oleh cabang dengan menggunakan sarana radio-radio di daerah atau kegiatan-kegiatan sosial yang melibatkan masyarakat luas. Untuk mendukung hal ini dialokasikan Rp. 2 juta setiap bulannya untul masing-masing cabang.

6. Disiplin Pengelolaan Biaya Operasional

Bisnis diharapkan dapat disiplin untuk mengontrol biaya operasional. Berdasarkan perhitungan dalam model bisnis, kemampuan bisnis dalam hal ini sangat signifikan dalam menganalisis kelayakan bisnis ini. Penurunan 5% dari asumsi biaya mampu menaikkan NPV sebanyak Rp.22,5 Milyar dan begitu juga sebaliknya kenaikan asumsi biaya 5% membuat NPV turun sebanyak Rp.22,5 Milyar.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan beberapa pendekatan dan asumsi untuk menentukan variable-variable yang digunakan dalam membuat proyeksi revenue dan biaya. Proyeksi revenue dan biaya ini adalah dasar perhitungan arus kas yang digunakan dalam perhitungan NPV dan IRR. Berdasarkan hal tersebut, keputusan yang dibuat tidak dapat lepas dan terbatas atas pendekatan dan asumsi yang digunakan. Berikut adalah keterbatasan analisis yang ada dan sangat mempengaruhi hasil penelitian ini:

1. Potensi penjualan KPR nasional yang sangat menjanjikan diasumsikan secara rata-rata sama diseluruh daerah.
2. Analisis keputusan hanya berdasarkan analisis dari sisi financial saja tanpa melihat hal-hal di luar itu seperti misalnya; risiko operasional, risiko pasar, dan lain-lain.
3. Strategi differensiasi produk melalui proses yang cepat, mudah dan nyaman dapat dilakukan dan berhasil menarik perhatian masyarakat, serta membantu tenaga penjual mencapai target yang ditetapkan;
4. Kondisi perekonomian yang stabil. Tidak terjadi gejolak ekonomi yang dapat meningkatkan *cost of fund* dan pemburukan kualitas kredit akibat ketatnya likuiditas dan atau penurunan kemampuan bayar debitur. *Cost of fund* dan *Cost of Credit* yang tinggi dapat mengurangi margin bisnis dan sangat mempengaruhi keputusan penelitian ini.
5. Komponen biaya investasi awal saat pembukaan cabang DSP pertama kali tidak dimasukkan dalam komponen biaya produk KPR. Dalam perhitungan ini diasumsikan seluruh biaya investasi pembukaan cabang adalah komponen biaya produk yang telah tersedia sebelum produk KPR dijual.

5.3 Saran

Melihat target-target yang ditetapkan baik dalam hal volume penjualan, kualitas kredit dan pengelolaan biaya dalam perhitungan ini maka dalam merealisasikan rencana ini dibutuhkan karyawan-karyawan berkualitas agar target-target tersebut dapat tercapai. Oleh karenanya dalam merealisasikan penjualan KPR di DSP, Bank Danamon perlu memastikan adanya proses rekrutmen yang tepat untuk memilih pegawai yang sesuai dengan profile yang dibutuhkan. Pemilihan pegawai yang berasal dari putra daerah bisa merupakan nilai lebih karena mempermudah dalam pelaksanaan pengecekan karakter dan validitas data calon debitur saat proses kredit dilakukan.

Selain itu melihat peranan proses dan disiplin pengelolaan biaya dalam model bisnis ini, *Key performance indicator* atau alat ukur kinerja bagi para pegawai sebaiknya tidak semata memonitor hasil penjualan KPR, namun memasukan unsur-unsur yang dapat memonitor proses kredit yang sesuai dengan penawaran unik; cepat, mudah dan nyaman, juga kemampuan cabang mengelola biaya-biaya operasional sesuai anggaran serta kemampuan cabang menjaga *cost of credit* dan NPL portofolio. Dengan alat ukur kinerja yang lengkap diharapkan kinerja KPR DSP dapat menjadi produk bisnis Bank Danamon yang diandalkan dan berkelanjutan.

Selain itu disarankan untuk dilakukan *pilot project* terlebih dahulu di beberapa cabang untuk menguji pelaksanaan penjualan KPR ini. Dengan adanya *pilot project* ini diharapkan dapat dikumpulkan data-data produktivitas, biaya operasional, dan kendala-kendala yang terjadi untuk selanjutnya dilakukan analisis. Perlu juga dievaluasi prosedur dan kebijakan bisnis yang telah dibuat serta pencapaian cabang tersebut terhadap target-target yang diharapkan. Hasil yang didapat dari analisis itu digunakan sebagai bahan untuk melakukan perbaikan serta penyempurnaan kebijakan, prosedur dan strategi yang ada sebelum penjualan KPR ini diterapkan di seluruh cabang DSP.

DAFTAR REFERENSI

- Bansal, Penza. (2000). *Measuring market risk with value at risk*. John Wiley & Sons, Inc.
- Berry, Tim. Hurdle (2004) *The Book on Business Planning*. 5th edition, USA: Palo Alto Software Inc.
- Bessis, Joël. (2002). *Risk management in banking*. John Willey & Sons, Inc.
- Clark, Jhon J., Thomas J. Hindelang, and Robert E. Pritchard (1989). *Capital Budgeting, Planning and Control of Capital Expenditure*. 3rd edition. USA: Prentice Hall Int'l Inc.
- Cornett, Million, Saunders. (2008). *Financial institutions management, a risk management approach*. Mc Graw Hill.
- Credit Suisse First Boston. (1997). *Credit risk+: a credit risk management framework*. London.
- De Kluyver, Cornelis A., dan John A. Pearce II (2006). *Strategy: A View From The Top*. 2nd edition. New Jersey: Pearson Education. 2006. hal 6
- De Servigny, Arnaud and Renault, Oliver. (2004). *Measuring and managing credit risk*. Mc Graw Hill.
- Down, Kevin. (1998). *Beyond value at risk, the new science of risk Management*. John Wiley & Sons.
- Fred R. David. 1996. *Strategic Management*. Edisi ke Enam. Prentice Hall International, Inc., Francis Marian University, 1996
- Graham, John (2006) *How do CFOs make capital budgeting and capital structure*. University Philadelphia, PA
- Hayes, Samuel L. Finance for Managers (2002). *Your Mentor and Guide to Doing Business Effectively*. Boston: Harvard Business School.
- Hull, John C. (2007). *Risk management and financial institutions*. Pearson International Edition. Pinjam perpus
- Jorion, Philippe. (2007). *Financial risk manager handbook 4ed*. Wiley Finance
- Kasali, R., Membidik Pasar Indonesia (1998) *Segmentasi, Targeting, Positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip. (2003). *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Laporan Tahunan PT. ANZ Panin Bank, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. ANZ Panin Bank, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Bukopin, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Bukopin, Tbk. (2010).

- Laporan Tahunan PT. Bank Central Asia, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Central Asia, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank CIMB Niaga, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. (2007).
- Laporan Tahunan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. (2008).
- Laporan Tahunan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank International Indonesia, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank International Indonesia, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Mega, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Mega, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank OCBC NISP, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank OCBC NISP, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Permata, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Permata, Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. (2010).
- Laporan Tahunan PT. Bank Tabungan Pensiunan Negara, Tbk. (2009).
- Laporan Tahunan PT. Bank Tabungan Pensiunan Negara, Tbk. (2010).
- Mark, Galai, Crouchy. (2001). *Risk management, comprehensive chapters on mark credit, and operational risk, feature an integrated VaR framework, hedging strategies for reducing risk*. Mc Graw Hill.
- Marrison, Chris. (2002). *The fundamentals of risk management*. New York: Mc Graw Hill.
- Michael R. Baye (2009). *Managerial Economics and Business Strategy*, New York America

- Mishkin, Frederic S. *Financial markets, institutions, and money*. (1995) Harper Collins College Publishers. 10 East 53rd Street. New York. NY 10022.
- Moeller, Robert R. (2007). *COSO enterprise risk management, understanding the new integrated ERM framework*. John Willey & Sons. Inc.
- Morgan, J.P. (1997). *Credit metrics – technical document*. New York: J.P. Morgan & Co, Incorporated
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Rahardja, Manurung. (2004). *Uang, perbankan, dan ekonomi moneter*. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. (2006) “*Business Plan : Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*”. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ross, Stephen A., Randolph. W. Westerfield, and Jeffrey F. Jaffe. (2005). *Corporate Finance. 7th edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Saunders, Anthony and Cornett, Marcia Millon. (2007). *Risk management, financial markets and institutions, an introduction to the risk management approach*. Mc Graw Hill Third Edition.
- Saunders, Anthony. (2002). *Credit risk measurement, new approaches to credit risk measurement, new approaches to value at risk and other paradigms. 2nd Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Singleton, Kenneth J, and Duffie, Darrell. (2003). *Credit Risk, pricing, measurement, and management*. Princeton University Press.
- Wagner, Overbeck, Bluhm. (2002). *An introduction to credit risk modelling*. Chapman & Hall/CRC.

PERATURAN DAN ARTIKEL

- Basel Committee on Banking Supervision. (1999). *Credit risk modeling ; current practices and applications*
- Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Principles for the management of credit risk*.
- Basel Committee on Banking Supervision (2001). *Consultative document, overview of the new besel capital accord*.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Consultative document, the standardized approach to credit risk, suporting document to the new basel capital accord*.
- Credit Suisse (2011) *Indonesia Consumer Survey 2011*. AC Nielsen, Global Equity Research.

Implementasi basel II di Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan Bank Indonesia

Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang *Penerapan manajemen risiko bagi bank umum.*

Peraturan Bank Indonesia No. 7/2/PBI/2005 jo Peraturan Bank Indonesia No. 8/2/PBI/2006 tentang *Kualitas aktiva bank umum.*

Peraturan Bank Indonesia No. 7/25/PBI/2005 tentang *Sertifikasi manajemen risiko bagi pengurus dan pejabat bank umum.*

Peraturan Bank Indonesia No. 8/2/PBI/2006 tentang *Kualitas aktiva bank umum.*

Peraturan Bank Indonesia No. 9/15/PBI/2007 tanggal 30 November 2007 tentang *penerapan manajemen risiko dalam penggunaan teknologi informasi oleh bank umum.*

Risk base capital, dari basel I menuju basel II, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan Bank Indonesia

Surat Edaran Bank Indonesia No 5/21/03/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang *penerapan manajemen risiko bagi bank umum.*

Surat Edaran Bank Indonesia No 9/30/03/DPNP tanggal 12 Desember 2007 tentang *penerapan manajemen risiko dalam penggunaan teknologi informasi oleh bank umum.*

Surat Keputusan Dirjen Perumahan dan Pemukiman No.10/KPTS/DM/2003 tentang KPR Bersubsidi

Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 jo Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang *Perbankan umum.*

LAMPIRAN 1: CONTOH JADUAL ANGSURAN

Pokok : 100,000,000
 KPR rate : 11.80%
 Jangka Waktu : 10 tahun

Bulan	Pokok	Bunga	Total Angsuran	Sisa pokok
1	439,838	983,333	1,423,172	99,560,162
2	444,163	979,008	1,423,172	99,115,998
3	448,531	974,641	1,423,172	98,667,467
4	452,942	970,230	1,423,172	98,214,526
5	457,395	965,776	1,423,172	97,757,130
6	461,893	961,278	1,423,172	97,295,237
7	466,435	956,737	1,423,172	96,828,802
8	471,022	952,150	1,423,172	96,357,780
9	475,653	947,518	1,423,172	95,882,127
10	480,331	942,841	1,423,172	95,401,796
11	485,054	938,118	1,423,172	94,916,742
12	489,824	933,348	1,423,172	94,426,919
24	550,854	872,318	1,423,172	88,159,456
36	619,488	803,684	1,423,172	81,111,093
48	696,673	726,499	1,423,172	73,184,535
60	783,476	639,696	1,423,172	64,270,362
72	881,093	542,078	1,423,172	54,245,521
84	990,874	432,298	1,423,172	42,971,627
96	1,114,332	308,839	1,423,172	30,293,055
108	1,253,173	169,998	1,423,172	16,034,787
109	1,265,496	157,675	1,423,172	14,769,291
110	1,277,940	145,231	1,423,172	13,491,351
111	1,290,507	132,665	1,423,172	12,200,844
112	1,303,197	119,975	1,423,172	10,897,647
113	1,316,011	107,160	1,423,172	9,581,636
114	1,328,952	94,219	1,423,172	8,252,684
115	1,342,020	81,151	1,423,172	6,910,664
116	1,355,217	67,955	1,423,172	5,555,447
117	1,368,543	54,629	1,423,172	4,186,904
118	1,382,000	41,171	1,423,172	2,804,903
119	1,395,590	27,582	1,423,172	1,409,313
120	1,409,313	13,858	1,423,172	(0)

LAMPIRAN 1: (LANJUTAN)

Pokok	:	120,000,000
KPR rate	:	11.80%
Jangka Waktu	:	15 tahun

Bulan	Pokok	Bunga	Total Angsuran	Sisa pokok
1	244,797	1,180,000	1,424,797	119,755,203
2	247,205	1,177,593	1,424,797	119,507,998
3	249,635	1,175,162	1,424,797	119,258,363
4	252,090	1,172,707	1,424,797	119,006,273
5	254,569	1,170,228	1,424,797	118,751,704
6	257,072	1,167,725	1,424,797	118,494,631
7	259,600	1,165,197	1,424,797	118,235,031
8	262,153	1,162,644	1,424,797	117,972,878
9	264,731	1,160,067	1,424,797	117,708,148
10	267,334	1,157,463	1,424,797	117,440,814
11	269,963	1,154,835	1,424,797	117,170,851
12	272,617	1,152,180	1,424,797	116,898,234
24	306,584	1,118,213	1,424,797	113,410,001
36	344,783	1,080,014	1,424,797	109,487,149
48	387,742	1,037,055	1,424,797	105,075,526
60	436,053	988,744	1,424,797	100,114,234
72	490,383	934,414	1,424,797	94,534,787
84	551,483	873,315	1,424,797	88,260,164
96	620,195	804,602	1,424,797	81,203,750
120	784,371	640,427	1,424,797	64,343,781
132	882,100	542,698	1,424,797	54,307,488
144	992,006	432,792	1,424,797	43,020,716
156	1,115,605	309,192	1,424,797	30,327,660
168	1,254,605	170,192	1,424,797	16,053,104
169	1,266,942	157,856	1,424,797	14,786,163
170	1,279,400	145,397	1,424,797	13,506,762
171	1,291,981	132,816	1,424,797	12,214,782
172	1,304,685	120,112	1,424,797	10,910,096
173	1,317,515	107,283	1,424,797	9,592,581
174	1,330,470	94,327	1,424,797	8,262,111
175	1,343,553	81,244	1,424,797	6,918,558
176	1,356,765	68,032	1,424,797	5,561,793
177	1,370,106	54,691	1,424,797	4,191,687
178	1,383,579	41,218	1,424,797	2,808,108
179	1,397,184	27,613	1,424,797	1,410,923
180	1,410,923	13,874	1,424,797	0

LAMPIRAN 2: DATA BETA 20 PERUSAHAAN PROPERTI

KODE	Nama	Beta	ASSET in mio
LPKR	Lippo Karawaci Tbk	0,287	12.127.644
ELTY	Bakrieland Development Tbk	1,9	11.592.631
CTRA	Ciputra Development Tbk	1,981	8.553.946
BSDE	Bumi Serpong Damai Tbk	2,205	4.592.836
SMRA	Summarecon Agung Tbk	1,694	4.460.277
ASRI	ALAM SUTERA REALTY Tbk	0,331	3.559.965
PWON	Pakuwon Jati Tbk	0,202	3.476.870
DART	Duta Anggada Realty Tbk	0,316	3.212.315
KIJA	Kawasan Industri Jababeka Tbk	1,233	3.193.997
BKSL	Sentul City Tbk	1,636	2.784.022

LAMPIRAN 3: DATA IHSG 5 TAHUN TERAKHIR

Date	Close
27 Desember 2005	1162.64
26 Desember 2006	1805.52
24 Desember 2007	2745.83
30 Desember 2008	1355.41
28 Desember 2009	2534.36
27 Desember 2010	3703.51

LAMPIRAN 4: PERHITUNGAN BIAYA SEWA GEDUNG

Level Pegawai	Jumlah	Sewa per m2 per Bulan	Luas Ruang	Alokasi untuk Jalan	Tual Luas Bangunan	Biaya Sewa	Biaya Furniture per Orang	Total Biaya Furniture	Beban Sewa Furniture	Perawatan Gedung Bulanan	Total Biaya Sewa Gedung per bulan
Kepala	1	150	60	7	67	10.050	50.000	50.000	833	500	11.383
Manajer	5	150	110	16	126	18.900	30.000	150.000	2.500	2500	23.900
Staff	15	150	15	17	32	4.725	10.000	150.000	2.500	7500	14.725
											50.000