

# CAPITAL STRENGTHENING STRATEGIES IN FULFILLING REGULATIONS OJK AT PT BANK BENGKULU

## STRATEGI PENGUATAN MODAL DALAM MEMENUHI PERATURAN OJK PADA PT BANK BENGKULU

Ahmad Zaki Alfajri<sup>1)</sup>, Kamaludin<sup>2)</sup>, Muhammad Rusdi<sup>3)</sup>

Program Studi Magister Manajemen Universitas

Corresponding Author : [azalfajri@unib.ac.id](mailto:azalfajri@unib.ac.id)

**Abstract :** *This study aims to determine the strategy of strengthening the fulfillment of capital at PT Bank Bengkulu. This type of research uses a quantitative descriptive approach with a survey method. The data to be used in this research is primary data obtained directly from respondents of PT Bank Bengkulu employees who were taken through distributing questionnaires online and also interview data with several expert sources. The data analysis method used descriptive analysis and SWOT analysis. The results showed that: (1) The results of the analysis of internal strategic factors show that the factors that become the main strengths of PT Bank Bengkulu are owned by the local government. On the other hand, the factors that become the main weaknesses of PT Bank Bengkulu in fulfilling the minimum core capital are business models that tend to be conventional (fee-based income that still contributes less); (2) The results of the analysis of external strategic factors show that the factors that become the main opportunities for PT Bank Bengkulu in fulfilling the minimum core capital are forming a Joint Business Group (KUB) as stipulated in POJK No. 12 of 2020. On the other hand, the main threat factor for PT Bank Bengkulu in fulfilling the minimum core capital is the uncertainty of regional economic growth which has the potential to reduce the capital deposit of each region (series A shareholders) and (3) The priority strategy that can be implemented by PT Bank Bengkulu in order to fulfill the minimum core capital in accordance with OJK regulations is the W-O strategy*

**Keywords:** *Capital Strengthening, Internal, External, SWOT and Strategy Factors*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi penguatan pemenuhan modal pada PT Bank Bengkulu. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan metode survei. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden Bank Bengkulu. Pegawai PT Bank Bengkulu yang diambil melalui penyebaran kuisioner secara online dan juga data wawancara dengan beberapa narasumber ahli. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Hasil analisis faktor strategis internal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama PT Bank Bengkulu dimiliki oleh pemerintah daerah. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama PT Bank Bengkulu dalam pemenuhan modal inti minimum adalah model bisnis yang cenderung konvensional (fee- berbasis pendapatan yang masih memberikan kontribusi lebih kecil); (2) Hasil analisis faktor strategis eksternal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama PT Bank Bengkulu dalam memenuhi modal inti minimum adalah dengan membentuk Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana ditetapkan dalam POJK Nomor 12 Tahun 2020. Di sisi lain, faktor ancaman utama bagi PT Bank Bengkulu dalam pemenuhan modal inti minimum adalah ketidakpastian pertumbuhan ekonomi daerah yang berpotensi mengurangi setoran modal masing-masing daerah (pemegang saham seri A ) dan (3) Strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh PT Bank Bengkulu dalam rangka pemenuhan modal inti minimum sesuai ketentuan OJK adalah strategi W-O*

**Kata Kunci:** *Penguatan Modal, Faktor Internal, Eksternal, SWOT dan Strategi*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Permodalan merupakan hal yang penting bagi bank BUMD maupun bank swasta, karena merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai keamanan dan kesehatan sebuah bank. Besar kecilnya modal menunjukkan tingkat kemampuan bank untuk membiayai aset yang mengandung risiko (Pandia, 2012). Bank yang memiliki modal yang cukup akan lebih mampu menutupi penurunan nilai aktiva sebagai akibat dari kerugian-kerugian bank yang disebabkan oleh aktiva berisiko (Latumaerissa, 2014). Selain sebagai penyangga kegiatan operasional bank, modal juga digunakan sebagai penyangga terhadap kemungkinan terjadinya kerugian dari timbulnya kredit macet. Semakin tinggi modal yang dimiliki mengindikasikan bahwa bank tersebut semakin sehat permodalannya. Bank yang memiliki modal yang tinggi akan lebih mampu mengantisipasi kerugian yang akan diakibatkan oleh penyaluran kredit. Dengan antisipasi kerugian yang lebih baik, maka bank akan lebih berani untuk menyalurkan kredit dalam jumlah yang lebih besar.

Secara umum pengertian modal adalah uang yang ditanamkan oleh pemiliknya sebagai pokok untuk memulai usaha maupun untuk memperluas (besar) usahanya yang dapat menghasilkan sesuatu guna menambah kekayaan. Menurut Pandia (2012:28) modal atau dana bank adalah semua utang dan modal yang tercatat pada neraca bank sisi pasiva yang dapat digunakan sebagai modal operasional bank dalam rangka kegiatan penyaluran/penempatan dana

Modal merupakan faktor yang penting bagi bank dalam rangka pengembangan usaha dan menampung resiko kerugiannya. Dewasa ini, kegiatan perbankan Indonesia telah secara bertahap mengikuti globalisasi perbankan, maka permodalan bank perlu disesuaikan dengan ukuran yang berlaku secara internasional. Sesuai dengan prinsip-prinsip yang dianut oleh *Bank for International Settlements*, kewajiban penyediaan modal minimum bagi bank didasarkan pada resiko aktiva yang tercantum dalam neraca maupun aktiva yang bersifat administratif. Kewajiban penyediaan modal minimum tersebut berlaku bagi semua jenis bank, baik bank umum, bank perkreditan rakyat maupun lembaga keuangan bukan bank (Pandia, 2012:28-33).

Menurut Suharjono komponen modal yang digunakan dalam perhitungan penyediaan modal minimum terdiri atas (Mahardian, 2017):

1. Modal tier 1, yaitu modal inti, yang terdiri atas modal disetor, premi saham, laba ditahan, cadangan minimum.
2. Modal tier 2, yaitu modal tambahan, yang terdiri atas cadangan yang tidak diungkapkan, revaluasi, provisi umum, dan utang subordinasi yang jatuh tempo lebih dari lima tahun

Sesuai dengan ketentuan terbaru dari Otoritas Jasa Keuangan yaitu melalui POJK Nomor 12/POJK.03/2020. Pasal 8 tentang Konsolidasi Bank Umum bank umum, Bank wajib memenuhi Modal Inti minimum yang ditetapkan paling sedikit Rp3.000.000.000.000,00 (tiga triliun rupiah) wajib dipenuhi paling lambat tanggal 31 Desember 2022 dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Rp. 1.000.000.000.000,00 (satu triliun rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2020.
- b. Rp2.000.000.000.000,00 (dua triliun rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2021.
- c. Rp3.000.000.000.000,00 (tiga triliun rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2022.
- d. Bagi Bank milik pemerintah daerah wajib memenuhi Modal Inti minimum paling sedikit Rp3.000.000.000.000,00 (tiga triliun rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2024.

Sesuai POJK Nomor 12/POJK.03/2020 tersebut bank diberikan kesempatan untuk melakukan skema konsolidasi Bank dengan membentuk Kelompok Usaha Bank yang selanjutnya disingkat KUB yaitu Bank yang berada dalam satu kelompok karena keterkaitan kepemilikan dan/atau Pengendalian yang terdiri dari 2 (dua) Bank atau lebih. Adapun konsekuensi bagi BPD yang belum memenuhi modal inti minimum dan tidak melakukan konsolidasi bank, maka menurut Pasal (14) bank tersebut akan diberikan sanksi administratif berupa penyesuaian bentuk dan kegiatan usaha bank menjadi BPR atau BPRS, atau mengajukan permohonan pencabutan izin usaha atas permintaan Bank sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai Bank Umum atau Bank Umum Syariah

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi penguatan pemenuhan permodalan di PT Bank Bengkulu. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian pendekatan deskriptif kuantitatif dengan metode survei. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden karyawan PT Bank Bengkulu yang diambil melalui penyebaran kuesioner secara online dan juga data wawancara dengan beberapa narasumber ahli. Metode analisis data digunakan analisis deskriptif dan analisis SWOT

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penyebaran kuisisioner penelitian didapatkan data diolah sebagai berikut:

**1. Hasil Pengelompokan Faktor Kekuatan dan Kelemahan**

KEKUATAN		KELEMAHAN	
Faktor	Rata-rata	Faktor	Rata-rata
1. Dimiliki oleh pemerintah daerah	3.65	1. Model bisnis yang cenderung konvensional (fee-based income masih kurang berkontribusi)	3.30
2. Customer base yang kuat dengan basis ASN yang besar	3.61	2. Keberlangsungan pertumbuhan asset dan laba yang baik	3.28
3. Memiliki jaringan kantor di berbagai wilayah di Bengkulu dan di Jakarta	3.55	3. Karyawan memiliki sertifikasi khusus yang disyaratkan oleh regulator	3.27
4. Memiliki jaringan ATM di tempat yang strategis	3.54	5. Memiliki Mobile Banking yang berkualitas	3.22
5. Persepsi yang bagus sebagai BUMD	3.46	6. Memiliki asset dengan return yang tinggi	3.22
6. Persepsi masyarakat bahwa Bank Bengkulu memiliki produk kredit yang baik	3.46	7. Budaya kerja dilaksanakan dengan baik	3.20
7. Dimiliki pihak lain pada saham Seri B	3.38	8. Karyawan menguasai produk bank secara maksimal	3.20
8. Dana pihak ketiga masih didominasi oleh corporate dan pemerintah daerah	3.32	9. Database nasabah dimanfaatkan secara maksimal	3.18
		10. Memiliki Teknologi yang aman dan terpecaya	3.18
		11. Memiliki promosi pemasaran secara memadai	3.13
		12. Dimiliki pihak lain selain pemerintah daerah pada saham Seri A	3.06
		13. Memiliki sumber daya manusia yang kompeten	3.05

Sumber: Data diolah 2023

## 2. Hasil Pengelompokan Faktor Peluang dan Ancaman

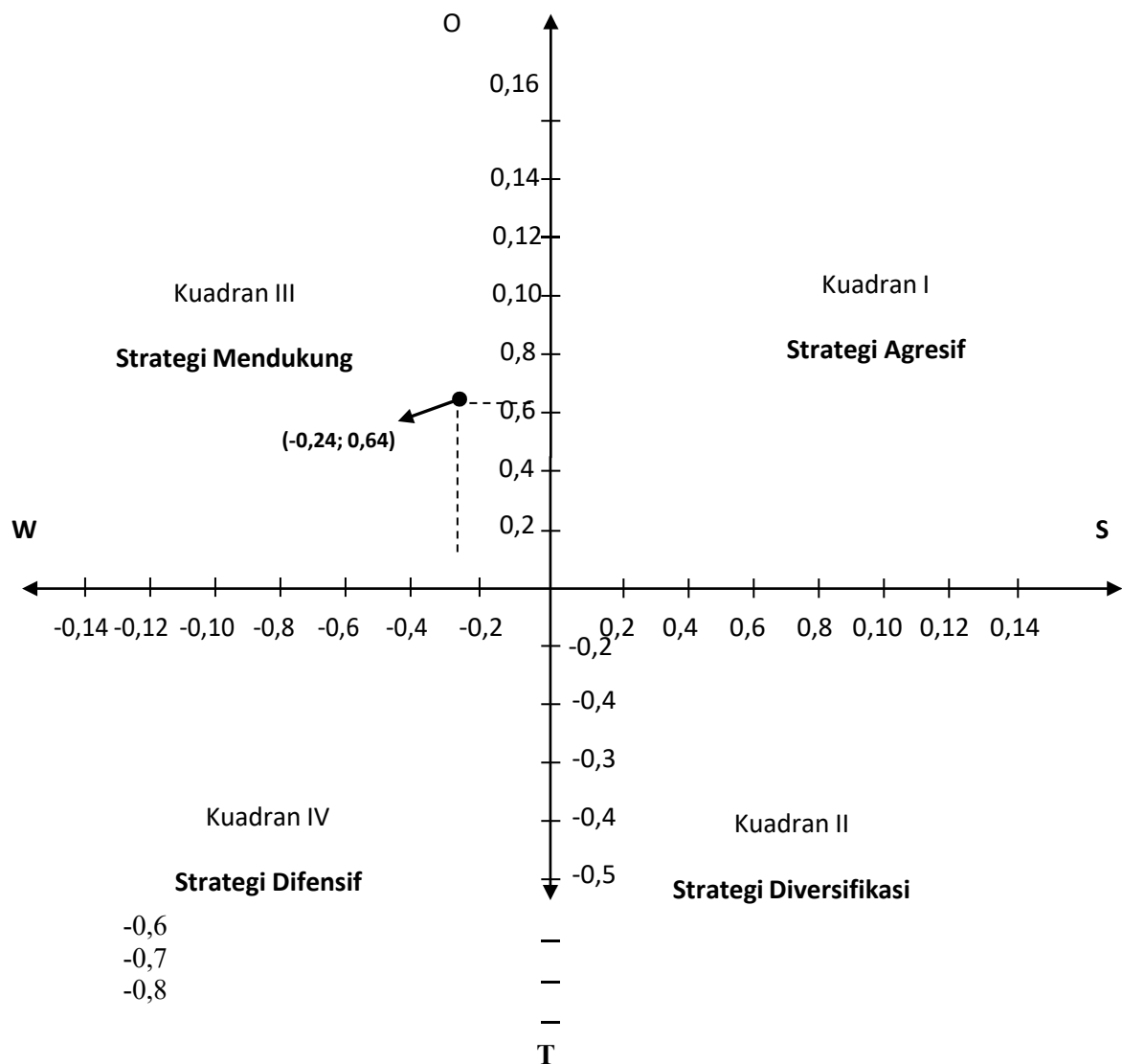
PELUANG		ANCAMAN	
Faktor	Rata-rata	Faktor	Rata-rata
1. Melakukan KUB (Kelompok Usaha Bank) untuk memenuhi ketentuan regulator tentang ketentuan modal inti	3.55	1. Pertumbuhan ekonomidaerah	3.28
2. KUB meng- <i>upgrade</i> modal untuk mengoptimalkanpeluang pasar	3.49	2. Peningkatan jumlah pemain kredit konsumtif	3.27
3. KUB Memperbesar Ruang Lingkup Bisnis	3.46	3. Adanya masyarakat menengah untuk berinvestasi	3.26
4. Banyaknya jumlah ASN di Provinsi Bengkulu	3.43	4. Banyaknya UMKM sebagai target kredit produktif	3.23
5. KUB dapat meningkatkan persaingan dengan pengembangan layanan teknologi	3.38	5. Inovasi produk dan teknologi dari pesaing yang diikuti dengan promosi yang agresif	3.23
6. KUB merupakan mitra sharing Ilmu, pengembangan produk, dan pengembangan SDM	3.37	6. Market share yang besar	3.20
7. Dukungan dari pemerintahdaerah untuk meningkatkan perkonomian daerah	3.35	7. Kebijakan regulator dalam pembatasan suku bunga	3.19
8. Dukungan yang konsisten dari pemerintah daerah selalu pemilik	3.35	8. Pemerintah daerah melakukan setoran modal yang tepat	3.16
9. Hubungan business to government yang baik	3.34	9. Adanya wabah (pandemic) global	3.13
10. Melakukan sinergi dengan Bank lain	3.31	10. Kondisi inflasi yang mengurangi aset	3.03
11. Melakukan kerja samadengan Instansi dan Perusahaan	3.30		
12. Banyaknya bank pesaing di Bengkulu	3.30		

Sumber: Data diolah 2023

### 3. *Grand Strategy* Penguatan Pemenuhan Permodalan di Bank Bengkulu

Berdasarkan analisis IFAS dan analisis EFAS diperoleh nilai skor faktor kekuatan (S), faktor kelemahan (W), faktor peluang (O) dan faktor ancaman (T) dalam upaya Strategi pemenuhan Modal Inti PT Bank Bengkulu seperti terangkum pada Tabel berikut

IFAS	Nilai Skor	EFAS	Nilai Skor
Nilai skor Kekuatan (S)	3,26	Nilai skor Peluang (O)	2,84
Nilai skor Kelemahan (W)	3,50	Nilai skor Ancaman (T)	2,20
Nilai S – W	-0,24	Nilai O – T	0,64



Analisa diatas makan Strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh PT Bank Bengkulu agar dapat memenuhi modal inti minimum sesuai dengan regulasi OJK yaitu dengan strategi W-O sebagai berikut :

1. Melakukan KUB untuk memenuhi ketentuan regulator
2. KUB meng-*upgrade* modal untuk mengoptimalkan peluang pasar diantaranya seperti peluang kredit dan pemasaran dana dengan tetap memperhatikan variable tingkat kesehatan Bank
3. Mengoptimalkan pendapatan *Fee Based Income*
4. Melakukan re-evaluasi asset yang dimiliki oleh Bank Bengkulu
5. Memperbaiki kinerja bank untuk memperoleh laba maksimal
6. Mengoptimalkan kredit produktif terutama sektor UMKM

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis faktor strategis internal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama PT. Bank Bengkulu dimiliki oleh pemerintah daerah Di sisi lain, faktor yang menjadi kelemahan utama PT Bank Bengkulu dalam pemenuhan modal inti minimum adalah Model bisnis yang cenderung konvensional (*fee based income* yang masih kurang berkontribusi)
2. Hasil analisis faktor strategis eksternal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama PT. Bank Bengkulu dalam pemenuhan modal inti minimum adalah membentuk Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana yang diatur dalam POJK No 12 Tahun 2020. Di sisi lain, faktor yang menjadi ancaman utama PT Bank Bengkulu dalam pemenuhan modal inti minimum adalah ketidakpastian pertumbuhan ekonomi daerah yang berpotensi mengurangi setoran modal setiap daerah (pemegang saham seri A).
3. Strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh PT Bank Bengkulu agar dapat memenuhi modal inti minimum sesuai dengan regulasi OJK yaitu dengan strategi W-O, yang dapat dilakukan adalah
  - a. Melakukan KUB untuk memenuhi ketentuan regulator
  - b. KUB meng-*upgrade* modal untuk mengoptimalkan peluang pasar diantaranya seperti peluang kredit dan pemasaran dana dengan tetap memperhatikan variabel tingkat kesehatan Bank
  - c. Mengoptimalkan pendapatan *Fee Based Income*
  - a. Melakukan re-evaluasi asset yang dimiliki oleh Bank Bengkulu
  - b. Memperbaiki kinerja bank untuk memperoleh laba maksimal
  - c. Mengoptimalkan kredit produktif terutama sektor UMKM

### Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan dari penelitian ini maka disampaikan saran- saran sebagai berikut:

1. Bagi PT Bank Bengkulu diharapkan dapat lebih memaksimalkan pertumbuhan laba dari aktivitas operasional yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen pemegang saham seri A serta dukungan anggota DPRD setiap daerah terkait rencana penambahan setoran modal untuk memenuhi kewajiban modal inti minimum. Hal ini ditujukan agar setelah terbentuknya KUB, PT Bank Bengkulu dapat tumbuh secara mandiri baik dari aspek permodalan maupun aspek lainnya, tanpa bergantung sepenuhnya pada dukungan dari bank induk perusahaan.

2. Bagi pemerintah daerah Provinsi Bengkulu serta pemerintah daerah kabupaten/kota selaku pemegang saham, agar dapat memberikan dukungan penuh serta memenuhi komitmen penambahan setoran modal, dalam upaya pemenuhan modal inti minimum pada PT Bank Bengkulu. Hal ini ditujukan untuk memperkuat kepemilikan pemerintah daerah terhadap PT Bank Bengkulu, sehingga pemerintah daerah tetap memiliki kendali dan suara yang kuat dalam pengambilan keputusan rencana pengembangan bisnis PT Bank Bengkulu ke depannya, setelah KUB terbentuk.
3. Bagi peneliti berikutnya diharapkan ke depannya dapat melakukan kajian tentang perbandingan tingkat kesehatan bank dan kinerja bank pada PT Bank Bengkulu sebelum dan setelah pembentukan KUB

### DAFTAR PUSTAKA

- Asiska, Nolis (2022). Pengaruh Fee Based Income Dan Transaksi E-Banking Terhadap Perubahan Laba Bank Bumn
- Bank Indonesia. (2009). Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
- Bank Indonesia. (2013). *Kegiatan Usaha Bank Umum Berdasarkan Modal Inti Nomor 15/6/DPNP*.
- Cahyaningdyah, D., & Ressany, Y. D. (2012). Pengaruh Kebijakan Manajemen Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 20- 28.
- Darmawi, H. (2014). *Manajemen Perbankan : Cetakan Ketiga*. Jakarta: Bumi Aksara. Fitrianto, H., & Mawardi, W. (2006). Analisis Pengaruh Kualitas Aset, Likuiditas, Rentabilitas dan Efisiensi Terhadap Rasio Kecukupan Modal Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 1-11.
- Hull, J. C. (2015). *Risk Management and Financial Institution*. New Jersey: John Wiley & Son.
- Ikatan Banking Indonesia. (2012). *Memahami Bisnis Bank*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kamaludin, Usman, B. & Afandy, C. (2022). The Value Relevance of Non- Financial Information to Firm Profitability: An Empirical Study on the Hypercompetitive Industry. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2): 185-201.
- Kasmir. (2012). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2014). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya : Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kementerian Keuangan. (2015). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191 tentang Penilaian Kembali Aktiva tetap Untuk Tujuan Perpajakan Bagi Permohonan yang Diajukan Pada Tahun 2015 dan Tahun 2016.
- Mostafa, W., Eldomiatty, T., & Abdou, H. (2011). The Effect of Bank Capital Structure and Financial Indicatoron CI's Financial Strength Rating : The Case Of Middle East. *Journal of Bank and Bank Systems*, 5-15.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management, Theory and Practice : Fourth Edition*. SAGE Publication.
- Pancasasti, Saefulloh, Nugraha (2021). *Analysis Of The Manpower Supply Strategy At PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat And Banten, Tbk With The Swot Analysis Method*
- Rangkuti, Freddy. 2018. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Cetakan Keduapuluh Empat.  
Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2008). *Bank Management & Financial Service : Seventh Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Yaniawati, P. R., & Indrawan, R. (2014). *Metodologi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan*. Bandung: Refika Adita.