

STRATEGI PENGUATAN PERMODALAN DALAM PEMENUHAN REGULASI DAN PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAMBI

Riza Roziani^{1)*}, Sigit Indrawijaya²⁾

¹⁾Direktur Kepatuhan Bank Jambi

²⁾Prgram Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

*Email : rizaroziani67@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan merumuskan strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi agar dapat memenuhi modal inti minimum sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini. Penelitian ini merupakan jenis penelitian case study research dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dimana pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner dan dokumentasi. Untuk menganalisis faktor strategis internal dan eksternal yang dimiliki PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi digunakan teknik analisis SWOT, sedangkan untuk menganalisis dan merumuskan strategi prioritas pemenuhan modal inti minimum menggunakan teknik analisis Analytical Hierarchy Process (AHP). Berdasarkan hasil analisis faktor strategis internal, faktor yang menjadi kekuatan utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum adalah pertumbuhan asset dan laba yang menunjukkan peningkatan setiap tahunnya serta komitmen para pemegang saham untuk memenuhi kecukupan modal inti minimum. Di sisi lain, faktor yang menjadi kelemahan utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum adalah penambahan penyertaan modal yang tidak mungkin teralisasi hingga 31 Desember tahun 2024. Hasil analisis faktor strategis eksternal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi 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 Pembangunan Daerah Jambi adalah ketidakpastian pertumbuhan ekonomi daerah yang berpotensi mengurangi setoran modal setiap daerah (pemegang saham seri A). Hasil penentuan prioritas strategi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi didapatkan bahwa strategi yang menjadi prioritas utama dalam pemenuhan modal inti minimum adalah pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana yang diatur dalam POJK No 12 Tahun 2020. Dengan bergabungnya PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam skema KUB, maka kewajiban pemenuhan modal inti minimum sebesar 3 triliun rupiah, sebagaimana yang diatur dalam Pasal 8 Ayat (5) POJK No. 12/POJK.03/2020, dinyatakan telah terpenuhi, karena telah terpenuhinya ketentuan modal inti minimum bagi bank anak perusahaan menurut Pasal 9 ayat (1) huruf d yaitu sebesar satu triliun rupiah. Hasil penelitian ini berimplikasi terhadap upaya PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi agar lebih memaksimalkan pertumbuhan laba dari aktivitas operasi yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan jumlah modal inti minimum serta dapat tumbuh secara mandiri baik dari aspek permodalan maupun aspek lainnya, tanpa bergantung sepenuhnya pada dukungan dari bank induk perusahaan.

Kata kunci: strategi, modal inti minimum

Abstract

The purpose of this research is to analyze and formulate priority strategies that can be implemented by PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi in order to be able to meet the minimum core capital in accordance with the current regulations. This research is a type of case study research using a qualitative approach, where data collection in this study uses a questionnaire and documentation method. To analyze internal and external strategic factors owned by Bank Pembangunan Daerah Jambi used the SWOT analysis technique, while to analyze and formulate priority strategies for fulfilling the minimum core capital it used the Analytical Hierarchy Process (AHP) analysis technique. Based on the results of the analysis of internal strategic factors, the factors that are the main strengths of Bank Pembangunan Daerah Jambi in fulfilling the minimum core capital is the growth of assets and profits which show an increase every year as well as the commitment of shareholders to meet the adequacy of the minimum core capital. On the other side, the factor that is the main weakness of Bank Pembangunan Daerah Jambi in fulfilling the minimum core capital is additional capital participation which is unlikely to be realized until December 31, 2024. The results of the analysis of external strategic factors show that the factor that is the main opportunity for Bank Pembangunan Daerah Jambi in fulfilling the minimum core capital is to form a Joint Business Group (KUB) as stipulated in POJK No 12 of 2020. On the other side, the factor that is the main threat Bank Pembangunan Daerah Jambi is the uncertainty of regional economic growth which has the potential to reduce capital deposits for each region (series A shareholders). The results of determining the priority strategy for fulfilling the minimum core capital at Bank Pembangunan Daerah Jambi found that the strategy that became the main priority in fulfilling the minimum core capital was the formation of a Joint Business Group (KUB) as stipulated in POJK No 12 of 2020. With the joining of Bank Pembangunan Daerah Jambi in the KUB scheme, the obligation to fulfill a minimum core capital of 3 trillion rupiah, as stipulated in POJK No. 12/POJK.03/2020, it is stated that it has been fulfilled, because the minimum core capital requirement for subsidiary banks, which is one trillion rupiah, has been fulfilled. The results of this study have implications for the efforts of Bank Pembangunan Daerah Jambi to maximize profit growth from operating activities carried out, so that it can increase the minimum amount of core capital and can grow independently both in terms of capital and other aspects, without fully relying on support from the parent company bank.

Keywords: *strategy, minimum core capital*

1. PENDAHULUAN

Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan bank umum lainnya merupakan sektor usaha yang secara kontinu memerlukan tambahan modal seiring dengan perkembangan volume usaha. Kecukupan permodalan selain menentukan kemampuan ekspansi usaha juga daya saing dari bank tersebut. Oleh karena itu, bank harus menyediakan permodalan sesuai risiko yang ditanggung dan mengukurnya berdasarkan risiko serta mengembangkan budaya risiko pada seluruh jajaran organisasi (Horne, dkk 2012),

Keberadaan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai salah satu perusahaan milik pemerintah daerah Provinsi Jambi, sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 1992, dengan tujuan untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi daerah Provinsi Jambi dengan jalan membantu membiayai usaha-usaha/proyek-proyek pembangunan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Guna mendukung kelancaran aktivitas PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, Pemerintah

Daerah Provinsi Jambi beserta 11 pemerintah kabupaten/kota selaku pemegang saham seri A PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, telah menyertakan modalnya.

Perkembangan kecukupan modal yang dilihat dari rasio kecukupan modal (CAR) PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi selama periode 2018-2022 (Tabel 1.4) cenderung menunjukkan adanya peningkatan, dengan rata-rata peningkatan nilai rasio sebesar 6,85% per-tahun. Dari data tersebut juga diketahui bahwa setiap tahunnya nilai rasio CAR PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi selalu di atas 8%, yang berarti bahwa modal yang dimiliki bank dapat menyerap kerugian yang kemungkinan dihadapi bank.

Hasil pendataan yang dilakukan oleh Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (ASBANDA) terhadap kinerja seluruh BPD di Indonesia, menunjukkan bahwa pada aspek kemampuan bank dalam menghasilkan laba dari modal yang dimiliki bank, PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi menempati peringkat ketiga dari 26 BPD di Indonesia dengan nilai ROE sebesar 19,37%. Kemudian pada tahun yang sama, PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi menempati peringkat kedua untuk capaian ROA yaitu sebesar 3,20%. Berdasarkan kondisi kecukupan modal serta kinerja bank dalam menghasilkan laba, tentu menimbulkan pertanyaan faktor apa sajakah yang mempengaruhi penyertaan modal dari pemerintah daerah kabupaten/kota pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?, mengingat hingga saat ini masih belum terpenuhinya kebutuhan modal inti minimum, sementara komposisi modal terbesar dalam struktur modal inti PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi berasal dari penyertaan modal pemerintah daerah pada bank tersebut.

Permasalahan belum terpenuhinya kebutuhan modal inti minimum yang dihadapi oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dan 12 BPD lainnya, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui POJK Nomor 12/POJK.03/2020, memberikan kesempatan bagi BPD yang belum dapat memenuhi kebutuhan modal inti minimum hingga 31 Desember 2024 untuk melakukan konsolidasi bank, dengan skema; (1) penggabungan, peleburan, atau integrasi, (2) pengambilalihan yang diikuti dengan penggabungan, peleburan, atau integrasi, dan (3) pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB), sebagaimana yang diatur di dalam Pasal (3) POJK Nomor 12/POJK.03/2020. Adapun konsekuensi bagi BPD yang belum memenuhi modal inti minimum dan tidak mau 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.

Pembentukan KUB tentunya bukan merupakan solusi terbaik bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi maupun BPD lainnya, karena hal ini tentunya akan mengurangi hak pemerintah daerah dalam kepemilikan dan pengaturan bank dalam membantu perekonomian di daerahnya, sebagai Pemegang Saham Pengendali (PSP). Untuk itu, diperlukan strategi yang tepat dalam penguatan struktur modal PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi agar dapat memenuhi kebutuhan modal inti minimum dalam regulasi yang dikeluarkan oleh OJK. Prihartono (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelaksanaan *merger* bank guna mencapai suatu sinergi tidaklah mudah, banyak faktor-faktor yang harus diperhatikan (menghasilkan bank yang sehat), yaitu mencari patner yang komplementer, sinergis dan mematuhi peraturan perundang-undangan. *Merger* antara suatu bank dengan bank lain itu bukan hanya semata soal teknis saja, tapi juga menyangkut budaya kerja antar unit bank, sehingga proses *merger* harus dipelajari dan dilakukan secara hati-hati. Karena itu, sebelum bergabung banyak hal yang harus dilakukan, termasuk kalkulasi keuntungan dan kerugian transaksi penggabungan antar bank. Bank yang belum mengetahui dengan jelas calon mitra mergernya, memerlukan waktu untuk pendekatan, khususnya

pendekatan dalam aspek keterbukaan. Keterbukaan itu menyangkut baik kondisi keuangan (*financial*) maupun kekayaan (*assets*). Namun demikian, keterbukaan ini tidak boleh bertentangan dengan aspek kerahasiaan bank.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Strategi

Render dan Heizer (2008) mendeskripsikan pengertian strategi sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya. Menurut Assauri (2013) menyatakan bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.

Richard P. Rumelt mengidentifikasi empat tolok ukur yang digunakan untuk menguji baik atau tidaknya suatu strategi, yaitu *consistency*, *consonance*, *advantage* dan *feasibility*.

Manajemen Strategi

Secara umum tahapan manajemen strategi terdiri dari 3 (tiga) tahapan yaitu proses formulasi atau perumusan strategi, proses pelaksanaan strategi dan proses evaluasi strategi (Yulianti, 2018:11). Adapun penjelasan dari ketiga tahapan dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan strategi

Tahap yang paling penting sebelum merumuskan strategi organisasi yaitu dengan melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yang akan digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Rangkuti (2015) analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan pemerintah. Dengan demikian, perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi dalam kondisi yang ada saat ini yang disebut dengan analisis situasi.

2. Pelaksanaan strategi

Tahapan pelaksanaan strategi dalam sebuah organisasi dapat dirinci sebagai berikut (Yulianti, 2018:13-14):

- 1) Mengembangkan strategi dengan dukungan budaya organisasi
- 2) Membuat struktur organisasi yang efektif
- 3) Mempersiapkan anggaran
- 4) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi
- 5) Menghubungkan sumber daya manusia dengan kinerja organisasi

3. Evaluasi strategi

Setelah strategi tersebut dilaksanakan maka dilakukan evaluasi strategi. Evaluasi strategi merupakan tahap yang paling akhir dalam sebuah manajemen strategi. Secara rinci evaluasi strategi terdiri dari beberapa tahapan berikut (Yulianti, 2018:14-15):

- 1) Meninjau kembali faktor internal dan eksternal organisasi
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan

Teori Permodalan Bank

Modal merupakan sejumlah dana yang besarnya telah ditetapkan yang berasal dari pemilik perusahaan sebagai pendirian usaha yang dapat digunakan dalam berbagai aktivitas

bank. Dalam perbankan, modal merupakan suatu keharusan yang harus dipenuhi agar segala operasional bank dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Usman, 2011). Seiring dengan berkembangnya perusahaan, modal yang disertakan oleh pendiri tersebut dapat mengalami pengurangan maupun penambahan. Hal ini dapat terjadi dikarenakan dalam beroperasi perusahaan dapat mengalami kerugian yang disebabkan oleh kegagalan-kegagalan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya sehingga modal yang digunakan untuk mengoperasikan usaha tersebut berkurang dan tidak mendapatkan keuntungan. Namun, apabila operasional perusahaan yang dibiayai oleh modal dapat berjalan dengan baik, maka dapat menghasilkan keuntungan sehingga modal dapat bertambah.

Modal pada umumnya digunakan untuk memenuhi berbagai tujuan dalam melaksanakan kegiatan operasional bank. Sehingga, perusahaan tersebut dapat menjalankan operasionalnya dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai. Berikut beberapa fungsi modal bagi bank yaitu:

1. Modal sebagai penyerap berbagai kerugian yang disebabkan oleh berbagai kegagalan dalam menjalankan operasional
2. Modal sebagai patokan dalam memberikan pembiayaan kepada nasabah
3. Modal sebagai alat pengukuran tingkat kinerja keuangan bank dalam menghasilkan keuntungan

Komponen Modal Bank

Modal bank ada sebagai cadangan atau *back up* dana bank jika bank mengalami kesulitan. Semakin banyak modal bank, pertumbuhan bank akan semakin baik walaupun modal bank sudah melebihi aturan sebagaimana ditetapkan oleh bank otoritas (bank sentral). Adapun komponen modal bank dapat diuraikan sebagai berikut (Latumaerissa, 2014):

1. Modal inti, Komponen modal inti pada prinsipnya terdiri atas modal disetor dan cadangan-cadangan yang dibentuk dari laba setelah pajak.
2. Modal pelengkap, Modal pelengkap terdiri dari cadangan-cadangan yang dibentuk tidak dari laba setelah pajak, serta pinjaman yang sifatnya dapat dipersamakan dengan modal.

Struktur Modal

Menurut Weston dan Copeland yang dikutip oleh Fahmi (2013) struktur modal (*capital structure*) adalah pembiayaan permanen yang terdiri dari utang jangka panjang, saham preferen, dan modal pemegang saham. Sementara Brigham dan Houston (2018) mendefinisikan struktur modal sebagai kombinasi antara hutang, saham preferen dan saham biasa yang digunakan untuk membiayai aset perusahaan. sementara Rodoni dan Ali (2010) mendefinisikan struktur modal sebagai proporsi dalam menentukan pemenuhan kebutuhan belanja perusahaan, dimana dana yang diperoleh menggunakan kombinasi atau panduan sumber yang berasal dari dana jangka panjang yang terdiri dari dua sumber utama, yakni yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.

Adapun teori yang menjelaskan variasi dalam struktur modal perusahaan yaitu sebagai berikut: Teori *pecking order*, Teori *trade-off*, Teori agensi dan Teori *asymetric information*.

Kecukupan Modal

Permodalan berfungsi sebagai sumber utama pembiayaan terhadap kegiatan operasional, penyangga terhadap kemungkinan terjadinya kerugian, dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan bank dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga intermediasi. Lembaga keuangan sangat bergantung pada modal untuk ekspansi dan mitigasi kerugian. Modal tersebut harus dinilai kembali sesuai dengan standar BIS (*Bank for International Settlement*) jika ingin tumbuh dan bersaing secara sehat di panggung global. Sesuai dengan ketentuan POJK 12/POJK.03/2020 mengeluarkan ketentuan mengenai modal minimum bank yang tercermin dari pemenuhan rasio kecukupan modal

atau dikenal juga dengan *Capital Adequacy Ratio* (CAR), maka OJK bertanggung jawab untuk menentukan jumlah minimum modal yang harus dimiliki bank untuk beroperasi secara legal dan menguntungkan.

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *case study research* (studi kasus). Peneliti ini menggunakan studi kasus tipe intrinsik. Penelitian ini dilakukan untuk memahami secara utuh kasus tersebut tanpa harus dikaitkan untuk menghasilkan konsep-konsep atau teori atau tanpa upaya untuk menggeneralisasikan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat Bank BPD Jambi, serta Kantor Dinas Pendapatan Daerah dan kantor DPRD Provinsi dan Kabupaten/Kota (lima pemegang saham terpilih)

Subjek yang digunakan sebagai responden dalam penelitian adalah orang yang memahami permasalahan apa yang hendak peneliti teliti, dimana peneliti memilih responden menurut kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Direktur Operasional PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi
2. 1 orang Komisariss PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi
3. 1 orang dosen atau akedemisi dari Fakultas Ekonomi Universitas Jambi
4. Pimpinan dari berbagai divisi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, yaitu; divisi *treasury* dan dana, divisi akuntansi dan keuangan, divisi perencanaan stratejik dan kinerja, serta divisi kepatuhan dan manajemen risiko.
5. Pemegang saham seri A, dalam hal ini diwakili oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jambi selaku Pemegang Saham Pengendali (PSP) dan Pemerintah Daerah Kabupaten Batanghari. Adapun responden yang digunakan dari Pemerintah Daerah Provinsi Jambi adalah 1 orang Kepala Badan Pengelola Keuangan Pendapatan Daerah (BPKPD) Provinsi Jambi dan 1 orang anggota DPRD Provinsi Jambi. Sementara responden yang mewakili Pemerintah Daerah Kabupaten Batanghari adalah Bupati Batanghari.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini meliputi; Direktur Operasional dan Komisariss PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, pimpinan divisi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dosen atau akademisi dari Fakultas Ekonomi Universitas Jambi, serta pemegang saham pengendali (Pemda Provinsi Jambi) yang diwakili oleh Kepala Badan Keuangan Daerah Provinsi Jambi dan anggota DPRD Provinsi Jambi.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Metode ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer khususnya yang berkaitan dengan strategi pemenuhan modal inti minimum serta faktor strategis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pemenuhan modal inti minimum. Pengumpulan data dalam metode ini menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Untuk metode kuesioner terdapat dua jenis kuesioner yang digunakan, yaitu kuesioner *SWOT Analysis* dan kuesioner *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Penggunaan kuesioner *SWOT Analysis* ditujukan untuk mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pemenuhan modal inti minimum, sedangkan kuesioner *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) ditujukan untuk menentukan strategi prioritas dari beberapa alternatif strategi pemenuhan modal inti minimum.

Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan sebagai usaha guna memperoleh data yang bersifat teori sebagai pembanding dengan data penelitian yang diperoleh. Data tersebut dapat diperoleh dari

literatur, jurnal penelitian terdahulu, catatan, buku-buku serta tulisan lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Metode Analisis Data

Analisis SWOT

Proses analisis SWOT ini diawali dengan melakukan identifikasi terhadap faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman), melalui *Focus Group Discussion* (FGD) bersama pimpinan dari setiap divisi. Kemudian hasil identifikasi ini dituangkan ke dalam kuesioner analisis SWOT untuk dibagikan kepada seluruh responden. Tujuan dari penyebaran kuesioner ini untuk mengetahui faktor penentu utama dalam strategi pemenuhan modal inti minimum, melalui pembobotan dan pemberian rating dalam analisis matrik IFAS dan EFAS. Adapun rincian tahap analisis dari masing-masing matrik sebagai berikut:

1. Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)
2. Matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Analitycal Hierarchy Process (AHP)

Untuk menentukan strategi yang paling tepat dan dapat diterapkan oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi agar dapat memenuhi modal inti minimum sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini, maka digunakan alat analisis berupa *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) yaitu metode pengambilan keputusan atau pemecahan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut (Saaty dan Vargas, 1994). Penggunaan alat analisis ini dilakukan setelah *diketahui faktor* strategis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Melalui AHP akan didapatkan prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam memenuhi modal inti minimum.

Analisis Kualitatif

Data hasil penelitian kepustakaan maupun keterangan dari informan terkait faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum, dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, et. al. (2014) dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

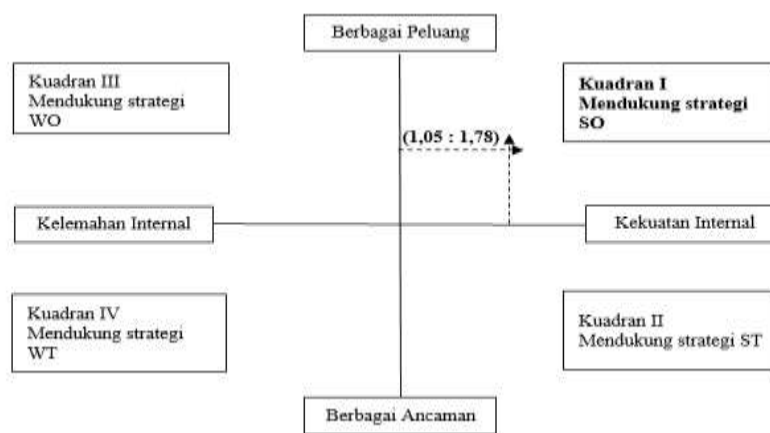
Berdasarkan total skor yang didapatkan dari matriks IFE dan EFE, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan kedua kondisi internal dan eksternal tersebut ke dalam Matriks Internal Eksternal agar dapat mengetahui langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum, sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Koordinat Analisis Internal Eksternal (IE)

SWOT	Total Skor
Faktor Internal	
a. Kekuatan	3,68
b. Kelemahan	1,57
Selisih (Kekuatan - Kelemahan) / 2	1,05
Faktor Eksternal	

a. Peluang	5,21
b. Ancaman	1,66
Selisih (Peluang - Ancaman) / 2	1,78
Titik Koordinat (x,y)	(1,05 : 1,78)

Berdasarkan hasil analisis matriks internal dan eksternal (Gambar 1) didapatkan bahwa nilai x (hasil analisis IFAS) dan nilai y (hasil analisis EFAS) bernilai positif, dimana menurut Rangkuti (2015) jika nilai x dan y keduanya bernilai positif, maka organisasi atau perusahaan berada pada kuadran I, sehingga mendukung untuk menerapkan strategi Kekuatan-Peluang (SO), dimana kondisi ini sangat menguntungkan bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yaitu dengan memaksimalkan peluang dan kekuatan yang ada untuk memenuhi modal inti minimum, sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini.



Gambar 1. Matriks Internal dan Eksternal dalam Analisis SWOT

Nilai positif pada faktor internal dan faktor eksternal, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1 menerangkan bahwa kekuatan yang dimiliki PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi lebih unggul dibandingkan dengan kelemahannya. Sementara dari lingkungan eksternal perusahaan, peluang yang dimiliki PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi lebih dari ancaman yang dihadapi perusahaan, sehingga PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kinerja yang lebih baik terutama dalam hal peningkatan modal bank kedepannya. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan berdasarkan strategi menurut kuadran I pada Gambar 1 adalah sebagai berikut:

1. Melakukan revaluasi asset;
2. Penyertaan modal dalam bentuk asset (inbreng) oleh pemegang saham seri A (Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota);
3. Pembentukan cadangan modal umum berdasarkan pembagian laba berjalan;
4. Pengembalian dividen dalam bentuk penyertaan modal oleh pemegang saham seri A; dan
5. Pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana yang diatur dalam POJK No 12 Tahun 2020.

Penentuan Strategi Prioritas Pemenuhan Modal Inti Minimum PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Melalui Analisis Hierarchy Process (AHP)

Berdasarkan hasil SWOT yang membandingkan faktor internal dan eksternal tersebut, diperoleh dua isu strategis mengenai pemenuhan modal inti minimum, yaitu melalui strategi pendanaan internal dan strategi pendanaan eksternal. Strategi pendanaan internal merupakan

upaya pemenuhan modal dengan menggunakan sumber dana yang berasal dari bank itu sendiri, yang mencakup empat langkah strategis, yaitu; (1) melakukan revaluasi asset, (2) penyertaan modal dalam bentuk asset (inbreng) oleh pemegang saham seri A, (3) pembentukan cadangan modal umum berdasarkan pembagian laba berjalan, dan (4) pengembalian dividen dalam bentuk penyertaan modal oleh pemegang saham seri A. Sementara strategi pendanaan eksternal merupakan upaya pemenuhan modal dengan menggunakan sumber dana yang berasal dari luar bank, yaitu melalui pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana yang diatur dalam POJK No 12 Tahun 2020, dimana bank (perusahaan induk yang telah memenuhi syarat) memberikan setoran modal dalam bentuk saham kepada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi selaku anak perusahaan.

Tahap pengambilan keputusan dilakukan dengan *analisis hierarchy process* (AHP) (Saaty, 1993). Dalam pengambilan keputusan tersebut dilakukan secara rasional dengan membuat pilihan yang terbaik terhadap alternatif yang dievaluasi dengan multikriteria. Pemberian skor AHP dilakukan oleh lima orang ahli, yaitu; (1) Komisaris Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, (2) Direktur Operasional PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, (3) Kepala Badan Pengelola Keuangan Pendapatan Daerah (BPKPD) Provinsi Jambi, (4) Bupati Kabupaten Batanghari, (5) anggota DPRD Provinsi Jambi, dan (6) dosen atau akademisi dari Fakultas Ekonomi Universitas Jambi.

Pemilihan Komisaris Utama dan Direktur Operasional PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai pakar dalam pemberian skor AHP, dikarenakan keduanya memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan terkait langkah-langkah strategis pemenuhan modal inti perusahaan, dan yang paling mengetahui kinerja dan kondisi internal perusahaan. Sementara pemilihan Kepala Badan Pengelola Keuangan Pendapatan Daerah (BPKPD) Provinsi Jambi sebagai pakar dalam pemberian skor AHP, dikarenakan pemahamannya yang sangat baik terhadap kondisi keuangan dan asset Pemerintah Daerah Provinsi Jambi, selaku pemegang saham pengendali PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

Pemilihan Bupati Kabupaten Batanghari sebagai pakar dalam pemberian skor AHP, dikarenakan hanya pakar tersebut yang bersedia untuk mewakili semua kepala daerah (pemegang saham) sebagai responden untuk memberikan penilaian terhadap prioritas strategi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Selain itu, alasan pemilihan kepala daerah sebagai responden dalam penelitian ini, karena memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan terkait penambahan jumlah setoran modal pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Pemilihan anggota DPRD Provinsi Jambi sebagai pakar dalam pemberian skor AHP, dikarenakan anggota DPRD berperan dalam mengesahkan keputusan kepala daerah terkait penambahan jumlah setoran modal pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dalam bentuk peraturan daerah. Sementara pemilihan dosen atau akademisi dari Fakultas Ekonomi Universitas Jambi, sebagai pakar dalam pemberian skor AHP, dikarenakan keahlian atas bidang keilmuan yang dimiliki dosen terutama keilmuan dibidang manajemen permodalan perbankan.

Berdasarkan hasil analisis prioritas kriteria strategi pemenuhan modal inti minimum, isu strategis yang menjadi tujuan utama dalam perumusan strategi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah strategi pendanaan eksternal, dengan nilai prioritas sebesar 0,82 dan nilai *consistency index ratio* sebesar -0,43. Penetapan strategi pendanaan eksternal sebagai prioritas strategi pemenuhan modal inti minimum, berlawanan dengan teori *pecking order* menurut myers, yang di dalamnya terdapat pemikiran bahwa kebanyakan perusahaan lebih menyukai pendanaan dari internal (*internal finance*), yaitu pendanaan dari hasil operasi perusahaan sendiri yang biayanya lebih murah. Selain itu, alasan pendanaan internal lebih disukai daripada pendanaan eksternal karena

memungkinkan perusahaan tidak perlu “membuka diri lagi” dari sorotan pemodal luar (Najmudin, 2011). Alasan mengapa para pakar memprioritaskan penetapan strategi pendanaan eksternal dalam pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dikarenakan batas waktu pemenuhan modal inti minimum yang ditetapkan dalam Peraturan OJK No. 34/POJK.03/2016 Tahun 2016, tidak memungkinkan untuk dicapai hingga 31 Desember 2024. Selain itu, untuk menghindari risiko sanksi administratif berupa penyesuaian bentuk dan kegiatan usaha bank menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR), jika modal inti minimum tidak terpenuhi sesuai dengan batas waktu tersebut.

Strategi pemenuhan modal inti minimum yang paling diprioritaskan untuk diterapkan oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana yang diatur dalam POJK No 12 Tahun 2020, dengan nilai prioritas sebesar 0,361 dan nilai *consistency index ratio* sebesar -0,68. Kelompok Usaha Bersama (KUB) yang dimaksud adalah bank yang berada dalam satu kelompok karena keterkaitan dari kepemilikan dan/pengendalian yang terdiri dari dua bank atau lebih. Terpilihnya strategi pembentukan KUB sebagai pilihan prioritas dari para pakar untuk pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, juga didasari atas pertimbangan-pertimbangan.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari manajemen, dewan komisaris, dan pemegang saham PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, terkait dengan batas jumlah setoran modal dalam bentuk saham dari bank yang akan menjadi bank induk perusahaan, yakni lebih rendah dari jumlah setoran modal dari seluruh pemegang saham seri A sebelumnya (Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Jambi). Dengan demikian kepemilikan saham dari calon bank induk perusahaan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi tidak boleh melebihi kepemilikan saham dari seluruh pemegang saham seri A sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk membatasi peran dan kewenangan bank induk perusahaan dalam kegiatan operasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Oleh karena itu, proses pembentukan KUB harus didahului penetapan dan negosiasi batasan-batasan yang perlu dipatuhi oleh kedua belah pihak sebelum penandatanganan nota kesepahaman kerjasama, sehingga tidak merugikan pemegang saham sebelumnya.

Pembahasan

Pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagai strategi prioritas pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi bank sebagaimana yang diatur dalam POJK No. 12/POJK.03/2020. Konsolidasi perbankan merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan penguatan struktur, ketahanan, dan daya saing industri perbankan nasional. Dengan konsolidasi bank, diharapkan terjadi peningkatan skala ekonomi bank serta kemampuan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan inovasi produk dan layanan berbasis teknologi sehingga memiliki kemampuan adaptasi lebih besar. Selain itu, konsolidasi perbankan juga dapat mendorong perbankan nasional tidak hanya tangguh di lingkup domestik, namun juga kompetitif di lingkup regional dan global. Ketahanan dan daya saing perbankan nasional sangat dipengaruhi dan memerlukan dukungan struktur perbankan yang kuat sebagai kerangka dasar untuk mendukung perekonomian nasional. Di samping itu, globalisasi dalam sistem keuangan serta pesatnya perkembangan teknologi informasi dan inovasi produk keuangan telah menciptakan sistem keuangan yang sangat kompleks dan dinamis di antara subsektor keuangan serta di antara lembaga jasa keuangan maupun kelompok keuangan yang dapat mendorong peningkatan *exposure* risiko sehingga diperlukan peningkatan efisiensi serta efektivitas pengaturan dan pengawasan bank secara umum maupun terintegrasi.

Pembentukan KUB bukan hanya sekedar untuk memenuhi syarat modal inti minimum, sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini, melainkan lebih kepada sinergitas antar bank pembangunan daerah yang ber-KUB, sehingga bank dapat tumbuh bersama sesuai dengan keunggulan dan potensi yang dimiliki masing-masing bank. Melalui pembentukan KUB, maka PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai anak perusahaan dapat memanfaatkan jaringan bank induk perusahaan atau pemegang saham pengendali dalam perluasan ekosistem bisnis. Selain itu, diantara kedua belah pihak juga mendapatkan kesempatan untuk saling berbagi informasi seperti data nasabah serta *sharing* fasilitas teknologi perbankan, untuk mendorong pertumbuhan penjualan maupun pengembangan produk/layanan.

Pencapaian sinergi dalam pembentukan KUB antara PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dengan calon bank induk perusahaannya, tentunya membutuhkan proses yang tidak instan, banyak faktor-faktor yang harus diperhatikan agar strategi ini dapat menjamin stabilitas dan kesehatan antar kedua bank (induk dan anak perusahaan) kedepannya. Hal ini dikarenakan pembentukan KUB bukan hanya mempertimbangkan soal teknis saja, tapi juga menyangkut budaya kerja antar unit bank, sehingga proses pembentukan KUB harus dipelajari dan dilakukan secara hati-hati. Karena itu, sebelum bergabung banyak hal yang harus dilakukan, termasuk kalkulasi keuntungan dan kerugian transaksi penggabungan antar bank. Bank yang belum mengetahui dengan jelas calon bank induk perusahaannya, memerlukan waktu untuk pendekatan, khususnya pendekatan dalam aspek keterbukaan. Keterbukaan itu menyangkut baik kondisi keuangan (*financial*) maupun kekayaan (*assets*). Namun demikian, keterbukaan ini tidak boleh bertentangan dengan aspek kerahasiaan bank.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari direktur operasional PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, meskipun nantinya kewajiban pemenuhan modal inti minimum telah terpenuhi melalui pembentukan KUB, namun skema KUB ini hanya akan berlangsung sementara, hingga PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dapat memenuhi sendiri modal inti minimumnya dari aktivitas bisnis yang dilakukannya sendiri. Itulah yang menjadi alasan mengapa PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi saat ini sedang menetapkan batasan kepemilikan saham oleh bank induk perusahaan yang tidak boleh melebihi kepemilikan saham seri A oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Jambi. Tujuannya adalah agar pemerintah daerah masih memiliki kewenangan dan hak bicara dalam pengendalian aktivitas bisnis perusahaan kedepannya, tanpa adanya intervensi dari bank induk perusahaan selaku pemegang saham pengendali.

Pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi setelah pembentukan KUB kedepannya, telah didukung dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan ini. Salah satu kekuatan utama yang dapat digunakan dalam upaya pemenuhan modal inti minimum, yaitu pertumbuhan aset dan laba PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yang menunjukkan peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan hasil pendataan aset yang dimiliki PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam kurun waktu 2017-2021, cenderung menunjukkan adanya peningkatan total aset yang dimiliki, dengan rata-rata peningkatan total aset sebesar 897,37 miliar rupiah per-tahun. Sementara dari hasil pendataan laba bersih yang didapatkan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam kurun waktu 2017-2021, juga cenderung menunjukkan adanya peningkatan perolehan laba bersih setiap tahunnya, dengan rata-rata peningkatan laba bersih sebesar 16,39 miliar per-tahun.

Merujuk pada faktor laba PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yang cenderung menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, maka semakin besar laba yang dimiliki oleh suatu perusahaan, semakin besar pula jumlah saldo laba dan arus kas yang dapat digunakan sebagai sumber pendanaan modal inti minimum. Dalam memaksimalkan perolehan laba, maka setelah pembentukan KUB, PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dapat

memanfaatkan infrastruktur layanan digital perbankan, jaringan pemasaran, serta reputasi dari bank induk perusahaan, untuk meningkatkan aktivitas transaksi nasabah, penghimpunan dana pihak ketiga, kerjasama promosi produk/layanan bank, maupun peningkatan penyaluran kredit.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi juga memiliki strategi sendiri yang akan diterapkan dalam peningkatan sumber pendanaan internal terutama dari aspek perolehan laba, mencakup: (1) peningkatan efisiensi biaya operasional bank, yaitu dengan cara: melakukan rasionalisasi rencana penggunaan biaya baik *capital expenditure (capex)* maupun *operational expenditure (opex)*, memaksimalkan penggunaan fasilitas gedung sendiri sebagai tempat pelatihan, memprioritaskan penggunaan biaya untuk inisiatif strategis yang sejalan dengan strategi jangka panjang yang mampu menghasilkan nilai tambah, mengurangi jumlah penyebaran mesin ATM yang kurang produktif, dan meningkatkan produktivitas aset di antaranya jaringan *e-channel*, jaringan kantor, dan property. Dan (2) peningkatan penyaluran kredit investasi dan kredit modal kerja, yaitu dengan cara; menyederhanakan analisa kredit yang lebih fleksibel saat proses pengajuan kredit, meningkatkan fasilitas dan kualitas SDM di bagian unit kredit investasi dan kredit modal kerja, serta mengembangkan fasilitas pelayanan kredit melalui aplikasi Bank Jambi Mobile.

Terkait dengan faktor dukungan anggota DPRD dalam pengesahan perda tentang penambahan penyertaan modal pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, juga merupakan hal yang penting agar komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan setoran modal sebagaimana yang telah direncanakan dapat terealisasi dengan baik. Semakin besar dukungan suara dari anggota DPRD untuk mengesahkan perda tentang penambahan penyertaan modal, maka semakin besar pula rencana penambahan setoran modal dapat terealisasi 100 persen. Sebaliknya, semakin rendah dukungan suara dari anggota dewan untuk mengesahkan perda tentang penambahan penyertaan modal, karena adanya tekanan politik atau *conflict interest* antara pemerintah daerah dan DPR, maka semakin kecil pula rencana penambahan setoran modal dapat terealisasi 100 persen.

Pemerintah Daerah Provinsi Jambi selaku pemegang saham pengendali (PSP) PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi saat ini, telah mendapatkan dukungan dari DPRD Provinsi Jambi yang ditandai dengan disahkannya Peraturan Daerah Provinsi Jambi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Jambi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi (Perseroda). Pada Pasal 2 dan Pasal 3 Perda Nomor 6 Tahun 2022 tersebut dinyatakan bahwa Pemda Provinsi Jambi melakukan penambahan penyertaan modal ke dalam modal saham Bank Jambi sebesar Rp 254.000.000.000, yang dilaksanakan selama tiga tahun yaitu melalui APBD tahun anggaran 2022 sampai dengan tahun anggaran 2024. Kemudian pada Pasal 8 juga menyatakan bahwa untuk pemenuhan modal setor kepemilikan saham pemerintah daerah pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yaitu paling sedikit 51%, dengan nilai kepemilikan saham Rp 1.130.906.000.000, maka Pemda Provinsi Jambi melakukan penambahan penyertaan modal melalui APBD tahun anggaran 2025 sampai dengan tahun anggaran 2029, dengan rincian yaitu; (1) setoran modal tahun anggaran 2025 sebesar Rp 127.024.000.000, (2) setoran modal tahun anggaran 2026 sebesar Rp 160.122.000.000, (3) setoran modal tahun anggaran 2027 sebesar Rp 206.932.000.000, (4) setoran modal tahun anggaran 2028 sebesar Rp 272.697.000.000, dan (5) setoran modal tahun anggaran 2029 sebesar Rp 364.131.000.000.

Keberhasilan strategi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi tentunya tidak terlepas dari faktor risiko yang dapat mempengaruhi kecukupan modal inti bank. Pandia (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecukupan modal bank, yaitu; struktur deposito, tingkat kualitas system dan

prosedur operasi bank, serta tingkat kualitas dan karakter para pemilik saham. Terkait faktor struktur deposito, apabila struktur dana pihak ketiga didominasi oleh deposito berjangka dan dana-dana mahal lainnya, tentu akan menimbulkan pula biaya yang tinggi. Apabila biaya itu tidak dapat ditutup dari penghalangan operasional/non operasional dari bank yang bersangkutan, tentu kerugian tersebut harus diserap oleh modal/kapital, yang pada akhirnya mengurangi modal bank.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kecukupan modal adalah tingkat kualitas system dan prosedur operasi bank. Sistem dan prosedur operasi suatu bank yang baik tentu akan menunjang kegiatan usaha bank yang bersangkutan pada tingkat efisiensi yang tinggi. Dengan efisiensi yang tinggi ini akan memungkinkan bank untuk memperoleh laba yang akan memperkuat modal dari bank yang bersangkutan (Ihsan, 2013).

Tingkat kualitas dan karakter para pemilik saham termasuk faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kecukupan modal. Para pemilik saham yang berorientasi ke masa depan bank yang dimilikinya agar lebih baik dikemudian hari tentu akan berusaha membentuk akumulasi modal secara maksimal hingga modal bank yang bersangkutan akan semakin kuat. Tentu yang terjadi akan sebaliknya apabila para pemilik saham tersebut menghendaki agar laba yang diperoleh langsung dibagikan saja, maka modal dari bank yang bersangkutan tentu tidak akan mengalami perkembangan.

Faktor risiko yang dikelola oleh Bank juga termasuk faktor yang dapat mempengaruhi kecukupan modal bank, salah satunya adalah risiko operasional yang direfleksikan oleh Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) (Febrinawati, 2015; Fitria 2017). Berdasarkan hasil analisis faktor strategis internal, diketahui bahwa kelemahan yang dimiliki PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam upaya pemenuhan modal inti minimum, yaitu biaya operasional seperti biaya dana yang dapat menekan laba akibat kenaikan *BI rate*.

Perubahan suku bunga yang merupakan salah satu dari kebijakan moneter, selain berdampak pada meningkatnya suku bunga kredit, juga berdampak pada meningkatnya suku bunga deposito. Peningkatan suku bunga deposito memang dapat memberikan efek positif yaitu meningkatnya minat masyarakat untuk menanamkan dana mereka dalam bentuk deposito. Hal tersebut memberikan keuntungan bagi bank untuk merencanakan penyaluran kredit kepada debiturnya. Namun, proporsi deposito yang mendominasi komposisi dana pihak ketiga pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, mengakibatkan biaya dana menjadi lebih besar yang disebabkan oleh besarnya suku bunga deposito. Peningkatan biaya dana atas suku bunga deposito yang tinggi tentunya akan menurunkan efisiensi biaya operasional bank, dalam hal ini rasio BOPO akan meningkat. Peningkatan BOPO tentunya akan menurunkan laba bersih yang dapat digunakan sebagai sumber pendanaan internal untuk pemenuhan modal inti minimum.

Faktor risiko berikutnya yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah risiko kredit, yang direfleksikan oleh *Non Performing Loan* (NPL). Jika *non performing loan* (NPL) suatu bank terus meningkat maka akan mempengaruhi permodalan bank karena bank harus menyediakan dana untuk memenuhi penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP) yang terbentuk (Fauziah, 2021). Modal bank yang seharusnya dapat digunakan untuk investasi lainnya menjadi berkurang akibat dari adanya pembentukan PPAP. Hal ini tentunya akan berdampak pada menurunnya tingkat keuntungan (laba) yang diperoleh bank, yang dapat digunakan sebagai sumber pendanaan internal untuk memenuhi modal inti minimum.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil analisis faktor strategis internal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum adalah pertumbuhan asset dan laba yang menunjukkan peningkatan setiap tahunnya serta komitmen para pemegang saham untuk memenuhi kecukupan modal inti minimum. Di sisi lain, faktor yang menjadi kelemahan utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum adalah penambahan penyertaan modal yang dapat terealisasi secara bertahap sampai dengan tahun 2030, sedangkan regulator mewajibkan pada 31 Desember tahun 2024 modal inti Bank terpenuhi 3 triliun rupiah.
2. Hasil analisis faktor strategis eksternal menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi 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 Pembangunan Daerah Jambi dalam pemenuhan modal inti minimum adalah ketidakpastian pertumbuhan ekonomi daerah yang berpotensi mengurangi setoran modal setiap daerah (pemegang saham seri A).
3. Hasil penentuan prioritas strategi pemenuhan modal inti minimum pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi didapatkan bahwa strategi yang menjadi prioritas utama dalam pemenuhan modal inti minimum adalah pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) sebagaimana yang diatur dalam POJK No 12 Tahun 2020. Dengan bergabungnya PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai anak perusahaan dari bank induk perusahaan dalam skema KUB, maka kewajiban pemenuhan modal inti minimum sebesar 3 triliun rupiah, sebagaimana yang diatur dalam Pasal 8 Ayat (5) POJK No. 12/POJK.03/2020, dinyatakan telah terpenuhi, karena telah terpenuhinya ketentuan modal inti minimum bagi bank anak perusahaan menurut Pasal 9 ayat (1) huruf d yaitu sebesar satu triliun rupiah.

Saran

Bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi diharapkan dapat lebih memaksimalkan pertumbuhan laba dari aktivitas operasi 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 Pembangunan Daerah Jambi dapat tumbuh secara mandiri baik dari aspek permodalan maupun aspek lainnya, tanpa bergantung sepenuhnya pada dukungan dari bank induk perusahaan.

Bagi pemerintah daerah Provinsi Jambi 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 Pembangunan Daerah Jambi. Hal ini ditujukan untuk memperkuat kepemilikan pemerintah daerah terhadap PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, sehingga pemerintah daerah tetap memiliki kendali dan suara yang kuat dalam pengambilan keputusan rencana pengembangan bisnis PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi kedepannya, setelah KUB terbentuk.

Dalam pelaksanaannya, ketika gelombang konsolidasi terjadi dalam sistem perbankan, Otoritas Jasa Keuangan perlu memperhatikan risiko-risiko yang timbul dari pembentukan KUB di industri perbankan agar manfaat yang diharapkan tidak terkikis oleh berbagai risiko tersebut. Begitupula bagi Bank Indonesia selaku pemegang otoritas mikroprudensial perlu melakukan langkah preventif dengan memastikan bahwa aksi pembentukan KUB yang dilakukan bank BPD dengan asset dan market yang besar (bank induk perusahaan) dapat

menghasilkan bank-bank yang sehat. Salah satunya yaitu dengan memperkuat asesmen *forward looking* untuk mengidentifikasi risiko sistemik yang dapat mengancam stabilitas dan kesehatan bank (anak perusahaan) akibat pembentukan KUB di masa mendatang, sehingga langkah pencegahan dini dapat dilakukan.

Bagi peneliti berikutnya diharapkan kedepannya dapat melakukan kajian tentang perbandingan tingkat kesehatan bank dan kinerja bank pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebelum dan setelah pembentukan KUB.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2013). *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*. Jakarta: Rajawali Pers
- Brigham, E.F. & Houston, J.F. (2018). *Fundamentals of Financial Management*. United States of Amerika
- Fahmi, I. (2013). *Pengantar Manajemen Keuangan Teori dan Soal Tanya Jawab*. Bandung: Alfabeta
- Fauziah, H. (2021). Pengaruh NPL, CAR, dan BI Rate terhadap ROA pada Bank Badan Usaha Milik Negara. *Indonesian Journal of Economics and Management*, Vol. 1 (2):352–365
- Febrinawati, V. (2015). *Pengaruh Risiko Usaha terhadap Modal Inti pada Bank Pembangunan Daerah*. Artikel Ilmiah. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas. Surabaya
- Fitria, L. (2017). *Pengaruh Investing Policy Ratio, Non Performing Loan, Interest Rate Risk dan Biaya Operasional Pendapatan Operasional Terhadap Kecukupan Modal Inti (Tier 1)*. Artikel Ilmiah. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas. Surabaya
- Horne, V., Wachowicz, J. C., John, M. J. (2012). *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Salemba Empat.
- Ihsan, D.N. (2013). *Laporan Keuangan Perbankan Syariah*. Jakarta: UIN Jakarta Press
- Latumaerissa, J. (2014). *Manajemen Bank Umum*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Miles, M.B., A.M. Huberman, dan J. Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press
- Prihartono, A. (2018). Pengaturan Penggabungan Usaha (Merger) Bank sebagai Upaya Peningkatan Kesehatan Bank di Indonesia dalam Pembangunan Hukum Ekonomi Nasional. *Aktualita*, Vol. 1 (1): 1-15
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Render, B dan Heizer, J. (2008). *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Usman, R. (2011). *Aspek-aspek Hukum Perbankan di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Yulianti, D. (2018). *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Bandarlampung: Pusaka Media