**STRATEGI PENGUATAN STRUKTUR PERMODALAN SEBAGAI PEMENUHAN REGULASI DAN PENDUKUNG PENGEMBANGAN BISNIS, SUATU STUDI PADA BANK BJB**

**OLEH :**

**TEDI SETIAWAN**

**NPM 148020138**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dilakukan Bank bjb dalam pemenuhan kebutuhan permodalannya serta mengetahui strategi pemenuhan modal apa saja yang efektif dalam memenuhi kebutuhan modal agar rasio permodalan Bank bjb dapat sesuai dengan regulasi di tahun 2018. Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna terkait pentingnya memperkuat struktur permodalan perusahaan khususnya dalam industri perbankan demi menjaga keberlangsungan bisnis dan memenangkan persaingan.

Penelitian dilakukan pada Bank **bjb** yang berlokasi di Kota Bandung. Metode penelitian menggunakan metode survey dengan pendekatan penelitian kualitatif. Sedangkan tipe penelitiannya berupa analisis deskriptif eksploratif.

Hasil pengujian penelitian ditemukan tiga strategi yang efektif dalam memenuhi kebutuhan modal Bank **bjb** di tahun 2018 yaitu melalui revaluasi aset, penurunan *dividend payout ratio* dan penerbitan obligasi subordinasi. Ketiga strategi ini dapat meningkatkan CAR Bank **bjb** menjadi sebesar 18,53% di Tahun 2018.

Kata kunci : Pemenuhan Modal, CAR, Revaluasi Aset, *Dividend Payout Ratio,* Obligasi Subordinasi

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Sektor Keuangan terutama Perbankan memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian. Perbankan sebagai lembaga intermediasi keuangan, memobilisasi dana dari penabung dan menyalurkannya kepada usaha produktif sehingga menciptakan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi. Perbankan wajib mengelola bisnisnya dengan prinsip kehati-hatian dan tata kelola yang baik agar risiko-risiko usahanya terkelola sehingga kesehatannya terjaga. Ketahanan lembaga keuangan terutama perbankan merupakan salah satu pilar untuk memelihara stabilitas sistem keuangan yang diperlukan untuk stabilitas ekonomi makro, disamping stabilitas moneter.

Industri perbankan merupakan sektor usaha yang secara terus menerus memerlukan tambahan modal seiring dengan perkembangan *volume* usahanya. Kecukupan permodalan selain menentukan kemampuan ekspansi usaha juga menjadi faktor penentu daya saing suatu bank dalam industri. Bank harus menyediakan permodalan sesuai risiko yang ditanggung bank dan mengukur permodalan bank berdasarkan risiko serta mengembangkan budaya risiko pada seluruh jajaran organisasi bank.

Peningkatan ketahanan kelembagaan dan menciptakan sistem perbankan yang sehat serta mampu bersaing secara nasional maupun internasional dapat meningkatkan kemampuan bank untuk menyerap risiko yang disebabkan oleh kondisi krisis dan/atau pertumbuhan bisnis perbankan melalui peningkatan kualitas dan kuantitas permodalan sesuai profil risiko yang berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) apabila terjadi krisis keuangan dan ekonomi yang dapat mengganggu stabilitas sistem keuangan.

Sesuai dengan teori struktur permodalan melalui teori pendekatan tradisional bahwa struktur modal mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Hal ini mengindikasikan pentingnya memperkuat struktur modal agar perusahaan menjadi semakin bernilai. Penguatan stuktur modal akan memperkuat produktivitas bisnis lalu meningkatkan pendapatan sekaligus profit dan pada akhirnya akan meningkatkan komponen-komponen keuangan perusahaan dalam hal ini Bank (Van Horne & Wachowicz Jr, 2007:236).

Kebutuhan permodalan yang kuat juga sangat diperlukan untuk melakukan ekspansi bisnis perbankan seperti mengembangkan sistem teknologi informasi terbaru, meningkatkan kompetensi SDM, memperluas jaringan kantor, maupun meningkatkan skala usahanya guna mendukung peningkatan kapasitas pertumbuhan kredit perbankan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Perbankan akan lebih leluasa dalam mengimplementasikan rencana strategis yang telah disusun apabila memiliki struktur permodalan yang cukup guna mencapai *goals* yang telah ditetapkan.

Pentingnya kecukupan modal bagi perbankan telah disadari oleh regulator perbankan di Indonesia. Pada tahun 2004, Bank Indonesia (BI) telah meluncurkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) sebagai rencana jangka panjang yang bertujuan untuk memperkuat struktur permodalan bagi Bank Umum. Otortitas Jasa Keuangan (OJK) telah menyatakan pentingnya kecukupan permodalan bagi industri perbankan dalam POJK Nomor 11/POJK.03/2016 Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum.

Pentingnya struktur permodalan pada bisnis bank membuat peneliti tertarik untuk menulis suatu karya akhir mengenai strategi penguatan struktur permodalan sebagai pemenuhan regulasi dan pendukung pengembangan bisnis. Bank **bjb** di pilih karena merupakan bank pemerintah yang telah *go public* dengan pertumbuhan bisnis yang tinggi dan memiliki visi menjadi 10 bank terbesar di Indonesia sehingga membutuhkan dukungan permodalan yang memadai. Kekuatan permodalan Bank **bjb** dapat dilihat dari Struktur Permodalan di bawah ini:



**Tabel 1.1 Struktur Permodalan Bank bjb per Maret 2016**

****



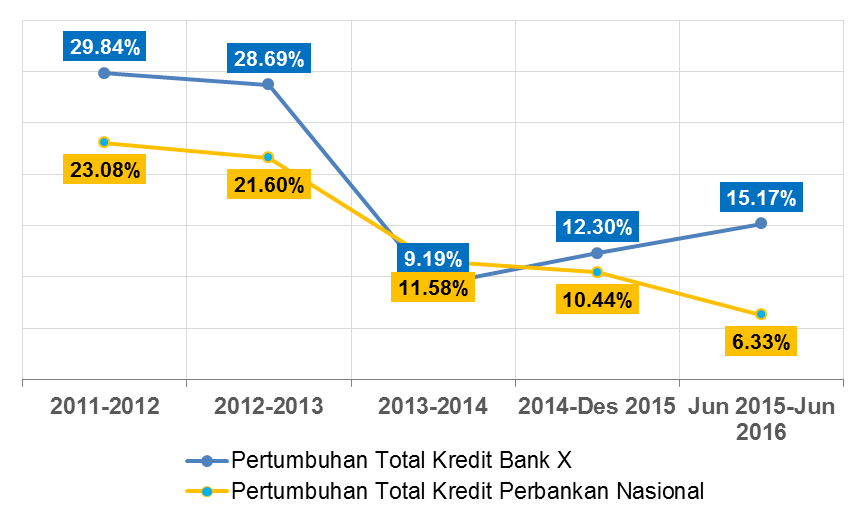
*Sumber : Laporan Keuangan Bank* ***bjb***

Tabel 1.1 tersebut menunjukkan struktur permodalan Bank **bjb** pada periode Maret 2016. Modal inti Bank **bjb** per Maret 2016 adalah sebesar Rp 5,9 triliun. Modal inti Bank **bjb** tumbuh sebesar 4 % dibanding Maret 2015. Rasio Kecukupan Modal (CAR) Bank **bjb** sebesar 14,93%, turun 0,68% dibanding periode Maret 2015.

Bank **bjb** memiliki pertumbuhan bisnis yang tinggi. Hal ini membuat Bank **bjb** perlu untuk meningkatkan struktur permodalannya agar pengembangan bisnis dapat berjalan dengan baik. Pertumbuhan bisnis Bank **bjb** dapat dilihat melalui grafik di bawah ini :

**Grafik 1.1 Perbandingan Kredit Bank bjb terhadap Bank Umum**

*Sumber : Riset Internal Divisi Perencanaan Strategis Bank* ***bjb***



Grafik tersebut memperlihatkan bahwa Bank **bjb** memiliki pertumbuhan bisnis yang tinggi. Perlambatan ekonomi domestik dan global yang terjadi saat ini tidak banyak mempengaruhi kinerja bisnis Bank **bjb**. Hal ini terlihat dari peningkatan pencapaian kredit Bank **bjb** dari Desember 2015 sampai Juni 2016 ditengah penurunan pencapaian kredit yang dialami perbankan secara umum. Pertumbuhan kredit yang tinggi tentunya akan meningkatkan laba bagi bank, namun sekaligus meningkatkan pula risiko. Pertumbuhan bisnis ini akan membutuhkan struktur permodalan yang lebih kuat agar dapat mereduksi risiko bisnis yang timbul.

Kebutuhan permodalan dapat dipenuhi melalui beberapa strategi. Teori *Pecking Order Hyphotesis* yang dibuat oleh Stewart Myers membuat urutan-urutan preferensi dalam pemenuhan modal sebagai berikut :

1. Perusahaan memenuhi kebutuhan modal dari sumber internal. Sumber internal tersebut diperoleh dari laba (keuntungan) yang dihasilkan dari kegiatan perusahaan.
2. Perusahaan menghitung target rasio pembayaran didasarkan pada perkiraan kesempatan investasi.
3. Karena kebijakan deviden yang konstan, digabung dengan fluktuasi
4. keuntungan dan kesempatan investasi yang tidak bisa diprediksi, akan menyebabkan aliran kas yang diterima oleh perusahaan akan lebih besar dibandingkan dengan pengeluaran investasi pada saat-saat tertentu dan akan lebih kecil pada saat yang lain.
5. Jika modal dari sumber eksternal diperlukan, perusahaan akan mengeluarkan surat berharga yang paling aman terlebih dulu. Perusahaan akan memulai dengan hutang, kemudian dengan surat berharga campuran seperti obligasi dan kemudian saham sebagai pilihan terakhir.
   1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana alternatif strategi yang dilakukan Bank **bjb** untuk meningkatkan permodalannya.
2. Apakah strategi yang dilakukan Bank **bjb** dapat memenuhi kebutuhan permodalan sesuai regulasi pada tahun 2018.

BAB II

METODE PENELITIAN

* 1. **Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, analisis deskriptif eksploratif. Penelitian analisis deskriptif adalah penelitian yang bertujuan memberikan gambaran akan sesuatu. Penelitian deskriptif merupakan salah satu dari riset konklusif yang digunakan untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi dan memilih alternatif tindakan terbaik dalam sebuah situasi. Lebih lanjut lagi, penelitian desktiptif dibagi menjadi dua tipe berdasarkan rentang waktu (*time horizon*) yaitu *cross sectional* dan *time series*. *Cross sectional* merupakan penelitian yang hanya dilakukan pada satu periode terhadap berbagai sampel dalam populasi. Sedangkan *time series* adalah penelitian yang dilakukan berulang-ulang pada sampel dan variabel yang sama.

Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menemukan sesuatu yang baru berupa pengelompokan suatu gejala, fakta dan penyakit tertentu. Penelitian deskriptif eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena, dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya suatu variabel, gejala atau keadaan.

Proses penelitian tersebut akan dilalui untuk mengetahui dan mendeskripsikan alternatif strategi yang dapat diambil manajemen Bank **bjb** untuk memenuhi kebutuhan permodalannya dan seberapa besar pemenuhan permodalan yang dapat dicapai dengan strategi tersebut sehingga bank dapat terus tumbuh menjalankan bisnisnya sesuai regulasi yang berlaku.

* 1. **Lokus Penelitian**

Profil Bank **bjb** hanya dibahas mengenai hal-hal yang bersifat umum dan merupakan informasi yang telah dipublikasikan, untuk menjaga kerahasiaan serta menghindari informasi yang dapat mengarahkan pada bank tertentu.

* 1. **Jenis dan Parameter Penelitian**
     1. **Definisi Parameter**

Parameter pada dasarnya adalah nilai yang saling terkait dan menggunakan sumber data yang berasal dari objek penelitian dan dapat digunakan untuk menarik kesimpulan.

Berikut adalah parameter penelitian berdasarkan preposisi yang digunakan dalam penelitian ini :

**Tabel 3.1 Parameter Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proposisi** | **Parameter** | **Indicator** | **Sumber Informasi** | **Jenis Data** | **No. Instrumen** |
| *Proposisi I : Alternatif strategi untuk meningkatkan permodalan* | *Revaluasi Aset Tetap* | Peningkatan nilai dari aktiva tetap (tanah dan bangunan) | Wawancara dan data keuangan bank **bjb** | Primer | 7 |
| *Dividen Payout Ratio* | Persentase nilai dividen yang dibayarkan dan laba ditahan | Wawancara, simulasi perhitungan dan data keuangan bank **bjb** | Primer | 10 |
| *Right Issue* | Jumlah lembar saham baru yang diedarkan dan tambahan modal yang didapat | Simulasi perhitungan dan data keuangan bank **bjb** | Primer | 4 |
| *PMT HMETD* | Jumlah lembar saham baru yang diedarkan dan tambahan modal yang didapat | Simulasi perhitungan dan data keuangan bank **bjb**  (Lanjutan Tabel 3.1) | Primer | 4  (Dilanjut) |
| *Obligasi Subordinasi* | Besarnya nilai obligasi yang dapat menambah modal | Wawancara dan data keuangan bank **bjb** | Primer | 4 |
|  |  |  |  |  |  |
| *Proposisi II : Komponen pemenuhan modal* | *Capital Adequacy Ratio* (CAR) | Kecukupan Modal Minimal 8% | POJK No  11/POJK.03/2016  Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum | Sekunder | - |
| *Capital Conservation Buffer* | Tambahan Modal 0,625% sampai 2,5% dari ATMR | POJK Nomor  11/POJK.03/2016  Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum | Sekunder | - |
| *Capital Countercyclical Buffer* | Tambahan Modal 0% sampai 2,5% dari ATMR | POJK Nomor  11/POJK.03/2016  Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum | Sekunder | - |
| *Capital Surcharge* Bank Sistemik | Tambahan Modal 1% sampai 2,5% dari ATMR | POJK Nomor  11/POJK.03/2016  Tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum | Sekunder | - |
| Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) | Besarnya Nominal dan Bobot Risiko | (Darmawi, Manajemen Perbankan, 2014:96). | Sekunder | - |

* + 1. **Parameter Penelitian**

Kebutuhan permodalan Bank’**BJB**’ yang tercermin dalam *Capital Adequacy Ratio* (CAR) akan mempertimbangkan regulasi yang ada yaitu penambahan *buffer* / bantalan tambahan bagi permodalan seperti *capital conservation buffer, capital countercyclical buffer* dan *capital surcharge* Bank Sistemik. Adanya regulasi tersebut membuat Bank **bjb** memiliki kewajiban tambahan untuk menambah minimum kebutuhan rasio permodalan nya.

Strategi pengembangan usaha Bank **bjb** dari sisi eksternal akan dipelajari melalui *Corporate Plan* yang dimiliki. Strategi usaha jangka panjang yang tergambar dalam *corporate plan* akan mempengaruhi juga kebutuhan permodalan Bank **bjb** di masa yang akan datang. Besaran kebutuhan modal untuk masing-masing strategi pengembangan aset produktif memiliki bobot ATMR yang berbeda tergantung daripada besarnya risiko yang melekat.

Ketiga, kinerja dari Bank **bjb** itu sendiri, anak perusahaannya dan kualitas aset akan dipertimbangkan juga dalam menentukan strategi penambahan modal yang dilakukan karena kinerja tersebut akan berpengaruh baik positif maupupn negatif terhadap modal yang dimiliki.

Selanjutnya akan diuraikan masing-masing strategi penambahan modal yang dapat dilakukan berikut dengan penambahan modal yang dapat diperoleh dari setiap *action* yang dilakukan.

* 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data harus dilakukan secara komprehensif agar mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode yang diteliti. Pada penelitian ini peneliti melakukan beberapa tahap dalam pengumpulan data yang dimulai dari proses mendesain penelitian, mengumpulkan data, menganalisa data, dan akhirnya menjabarkan data serta informasi yang diperoleh. Peneliti mengumpulkan data berdasarkan sumber yaitu:

1. Data primer

Data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan penyebaran kuesioner yang akan diberikan kepada manajemen Bank **bjb** untuk mendapatkan data primer.

1. Data sekunder

Data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat. Contoh data sekunder adalah data hasil riset pustaka, riset data-data publikasi / jurnal dan situs yang berkaitan dengan objek penelitian ini.

* 1. **Teknik Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik Miles dan Huberman yang menjelaskan tiga langkah dalam kegiatan analisa yaitu :

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti : merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Tahap reduksi data ini dilakukan dengan memfilter data-data Bank **bjb** yang terkait dengan struktur permodalan. Data ini diambil dari laporan keuangan Bank **bjb** secara historis juga melalui wawancara langsung dengan pihak manajemen Bank **bjb** untuk menggali kondisi bisnis dan keuangan Bank **bjb** saat ini serta saran strategi yang efektif dalam memperkuat struktur modal Bank **bjb**.

1. Model Data (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah berikutnya adalah menyajikan data. Menyajikan data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian terkait berbagai alternatif strategi yang dapat dipilih dalam memperkuat struktur modal Bank **bjb**. Selain dalam bentuk naratif, penyajian data juga dibuat berupa tabel simulasi strategi, matriks dan kuadran analisa.

Struktur modal dan kinerja keuangan bersifat kompleks dan dinamis sehingga apa yang ditemukan saat memasuki lapangan melalui observasi dan setelah berlangsung agak lama di lapangan akan mengalami perkembangan data. Peneliti harus selalu menguji apa yang telah ditemukan pada saat memasuki lapangan yang masih bersifat dinamis itu berkembang atau tidak. Bila setelah lama memasuki lapangan ternyata hasil penelitian yang dirumuskan selalu didukung data yang ada di lapangan, maka hasil penelitian tersebut terbukti dan akan berkembang menjadi teori yang *grounded*. Teori *grounded* adalah teori yang ditemukan secara induktif, berdasarkan data-data yang ditemukan di lapangan, dan selanjutnya diuji melalui pengumpulan data yang terus menerus. Bila pola-pola yang ditemukan telah didukung oleh data selama penelitian, maka pola tersebut menjadi pola yang baku yang tidak lagi berubah. Pola tersebut selanjutnya disajikan pada laporan akhir penelitian.

1. Penarikan/Verifikasi Kesimpulan

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Kesimpulan yang diharapkan dari penelitian ini adalah peneliti dapat mengetahui alternatif strategi terbaik dalam memperkuat struktur modal Bank **bjb** agar dapat memenuhi regulasi kebutuhan modal minimum perbankan di Tahun 2018. Struktur modal yang kuat dapat menjadi pondasi Bank **bjb** dalam mengembangkan bisnisnya.

* 1. **Pengujian Keabsahan Data**

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif karena keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Penelitian ini menggunakan triangulasi untuk mendapatkan keabsahan data. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari berbagai sumber, tidak dapat dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, mana pandangan yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

1. Triangulasi Teknik

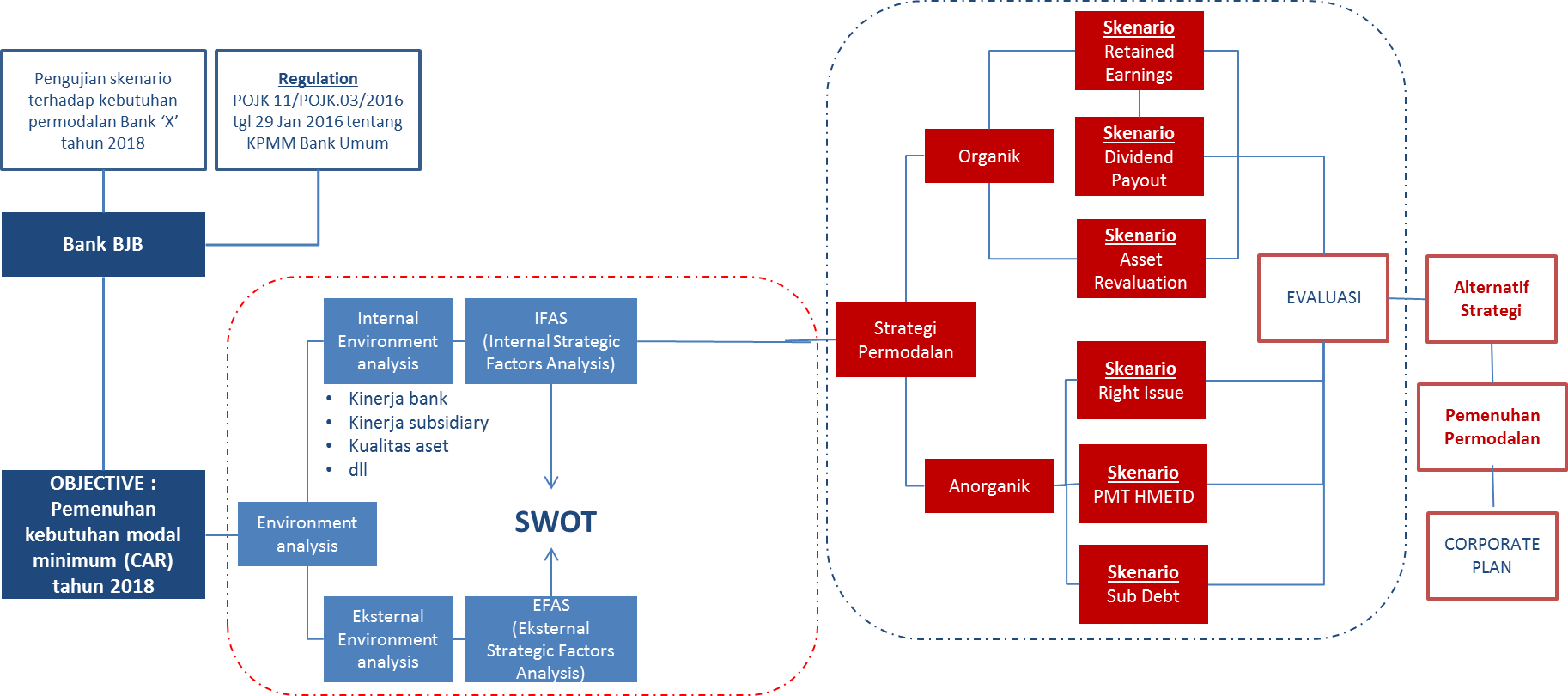
Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain. Atau mungkin semua benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

1. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, sehingga akan memberikan data yang lebih valid dan lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya. (Sugiyono, 2014:273)

* 1. **Tahapan Penelitian**

Tahapan penelitian yang digunakan untuk mengetahui strategi-strategi yang dapat dilakukan dalam pemenuhan kebutuhan permodalan Bank **bjb** beserta besaran pemenuhannya, penulis melakukan tahapan-tahapan sebagai berikut :

**Gambar 3.1 Sistematika Tahapan Analisis Penelitian**

**3.7.1. *Environmental Scanning***

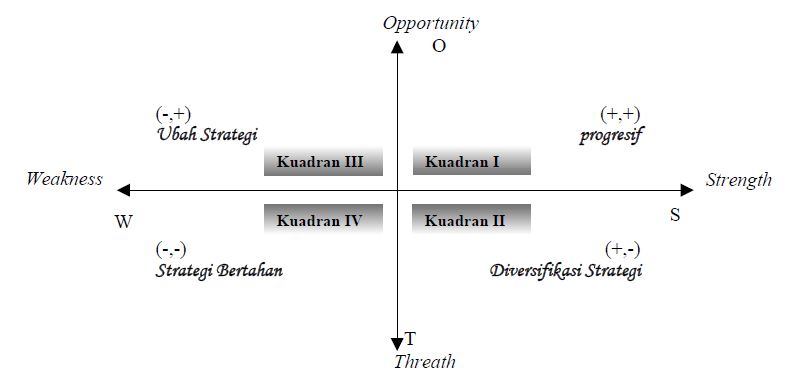
Melakukan analisis lingkungan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan permodalan Bank **bjb** di masa depan, seperti kinerja bank, anak perusahaan, kualitas aset dan lain-lain.

**3.7.2. Analisis SWOT**

Melakukan analisa SWOT dengan mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman *(threats*) yang dimiliki Bank **bjb** dalam hal struktur permodalan. SWOT akan lebih efektif apabila analisa dilakukan dengan menggunakan tabel/kuadran yang dapat dianalisis dengan lebih baik hubungan dari setiap aspek.

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman *(threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman *(threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. Pilihan strategi dari analisa SWOT dapat dilihat dari kuadran di bawah ini :

**Gambar 3.2 Kuadran SWOT**



Penjelasan:

Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk meenggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambal terus berupaya membenahi diri.

**3.7.3. Pengukuran Pemenuhan Kebutuhan Permodalan yang Dapat Dicapai**

Melalui berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Bank **bjb** untuk pemenuhan kebutuhan permodalannya, akan diketahui apakah kebutuhan permodalan tersebut dapat terpenuhi sesuai ketentuan daripada regulasiyangberlaku.

**BAB III**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini berupa berbagai data dan informasi yang telah dikumpulkan baik melalui pengamatan secara langsung, studi dokumen, serta interaksi dan wawancara dengan para narasumber.

* 1. **Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Perusahaan yang menjadi subjek penelitian adalah Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dilatar belakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 33 tahun 1960 tentang penentuan perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yang dinasionalisasi yaitu NV Denis (*De Erste Nederlansche Indische Shareholding*) yang sebelumnya perusahaan tersebut bergerak di bidang bank hipotek. Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah nomor 33 tahun 1960 Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan Akta Notaris Noezar nomor 152 tanggal 21 Maret 1961 dan nomor 184 tanggal 13 Mei 1961 dan dikukuhkan dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat nomor 7/GKDH/BPD/61 tanggal 20 Mei 1961, mendirikan PD Bank Karya Pembangunan dengan modal dasar untuk pertama kali berasal dari Kas Daerah sebesar Rp.2.500.000,00. Pada tanggal 27 Juni 1972, untuk menyempurnakan kedudukan hukum Bank Karya Pembangunan Daerah

Jawa Barat, dikeluarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 11/PD-DPRD/72 tentang kedudukan hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat sebagai perusahaan daerah yang berusaha di bidang perbankan. Selanjutnya melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 1/DP-040/PD/1978 tanggal 27 Juni 1978, nama PD. Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat.

Pada tahun 1992 aktivitas Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995 mempunyai sebutan "Bank Jabar" dengan logo baru.

Berdasarkan Perda Nomor 22 Tahun 1998 dan Akta Pendirian Nomor 4 Tanggal 8 April 1999 berikut Akta Perbaikan Nomor 8 Tanggal 15 April 1999 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI tanggal 16 April 1999, bentuk hukum Bank Jabar diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) dalam rangka mengikuti perkembangan perekonomian dan perbankan.

Sejak tanggal 15 April 2000, dalam rangka memenuhi permintaan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang berlandaskan Syariah, maka sesuai dengan izin Bank Indonesia No. 2/ 18/DpG/DPIP tanggal 12 April 2000, Bank Jabar menjadi Bank Pembangunan Daerah pertama di Indonesia yang menjalankan *dual banking system*, yaitu memberikan layanan perbankan dengan sistem konvensional dan dengan sistem syariah.

Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat tanggal 3 Juli 2007 di Bogor, sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 9/63/KEP.GBI/2007 tanggal 26 November 2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat menjadi Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten serta SK Direksi Nomor 1065/SK/DIR-PPN/2007 tanggal 29 November 2007 maka nama perseroan berubah menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten dengan sebutan (*call name*) Bank Jabar Banten.

Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS- LB) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten Nomor 26 tanggal 21 April 2010, sesuai dengan Surat Bank Indonesia No.12/78/APBU/Bd tanggal 30 Juni 2010 perihal Rencana Perubahan Logo serta Surat Keputusan Direksi Nomor 1337/SK/DIR-PPN/2010 tanggal 5 Juli 2010, maka perseroan telah resmi berubah menjadi bank bjb.

Visi Bank **bjb** adalah menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia dengan misi menjadi penggerak dan pendorong laju perekonomian daerah, melaksanakan penyimpanan uang daerah serta menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah.

* 1. **Penyajian Data**

Peneliti memperoleh data primer dan data sekunder dari internal Bank **bjb** melalui beberapa cara :

1. Data primer didapatkan melalui pengamatan dan wawancara,
2. Data sekunder didapatkan dengan melakukan studi dokumen yang salah satunya berupa dokumen laporan kinerja keuangan Bank **bjb** dan dokumen lain yang dianggap relevan untuk mendukung penelitian ini.

Beberapa data dan informasi juga diperoleh dari kondisi yang alamiah dimana peneliti secara langsung melihat dan mengamati kegiatan operasional Bank **bjb** dan melakukan wawancara dengan para karyawan atau pelaku kegiatan operasional.

Pengumpulan data primer dan informasi utama melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan berbagai narasumber yang diyakini bisa memberikan data dan informasi untuk tujuan penelitian ini. Para narasumber adalah yang mewakili manajemen puncak (*top management*) sampai dengan manajemen bawah (*bottom management*).

Para pelaku dan narasumber yang diamati dan diwawancara sebagai sumber data dan secara langsung memberikan data kepada peneliti, adalah :

1. Direktur Keuangan Bank **bjb**
2. Pemimpin Divisi Pengendalian Keuangan
3. *Group Head* Divisi Pengendalian Keuangan
4. *Group Head* Perencanaan Bisnis Bank
5. *Group Head* Hubungan Investor

Teknik analisis data dilakukan dengan proses pengumpulan data hasil wawancara, kemudian data tersebut direduksi dan disajikan dalam bentuk deskriptif naratif, kemudian penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi yaitu menemukan makna data yang telah disajikan.

Proses triangulasi terhadap sumber data dilakukan dalam memenuhi keabsahan data penelitian ini dan perlu juga melakukan *membercheck* yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data atau narasumber.

* 1. **Analisis Data**

Proses analisis data dengan pendekatan analisis kualitatif deskriptif eksploratif dilakukan dengan melakukan analisis terhadap data hasil wawancara, data hasil pengamatan langsung dan data hasil studi dokumen.

Analisis data pada penelitian ini diproses dengan cara menyusun data supaya dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkannya menurut topik, pertanyaan, kategori dan parameter serta dimensi yang ditetapkan peneliti. Analisis data ini merupakan proses penyusunan, penyederhanaan data untuk lebih sederhana dan mudah dibaca serta mudah diintegrasikan.

Melalui analisis data kualitatif diharapkan akan mampu mengungkap dan memberikan informasi yang akurat sehingga sangat membantu proses interpretasi terhadap data dan informasi yang diperoleh. Disamping hal tersebut, diharapkan dapat diperoleh makna, gambaran fenomena, fakta dan hubungan fenomena pemberdayaan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan upaya mencari alternatif penguatan struktur modal Bank **bjb** agar sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Berdasarkan data yang telah disajikan sebelumnya, di bawah ini merupakan analisis peneliti berdasarkan dimensi dan parameter yang telah ditetapkan sebelumnya.

* 1. **Analisis SWOT**

Proses analisis SWOT dimulai dengan terlebih dahulu menentukan faktor internal (*Strenghts & Weaknesses*) dan eksternal (*Opportunities & Threats*) yang berpengaruh terhadap struktur permodalan Bank **bjb**. Faktor internal diidentifikasi terlebih dahulu mengingat kebutuhan modal merupakan aspek internal dan strategi yang dapat dilakukan pun merupakan pilihan kebijakan internal. Faktor kekuatan perlu diidentifikasi lebih dulu untuk mengetahui aspek-aspek yang menjadi kekuatan Bank **bjb** dalam medukung penguatan struktur modal yang dimiliki. Faktor kelemahan adalah aspek selanjutnya yang perlu dianalisis. Faktor kelemahan ini adalah hal-hal yang dapat menghambat Bank **bjb** dalam meningkatkan modalnya.

Setelah mengidentifikasi faktor internal, selanjutnya dilakukan identifikasi faktor eksternal yang dapat menjadi peluang maupun ancaman Bank **bjb** dalam memenuhi regulasi kebutuhan modalnya. Faktor peluang adalah faktor eksternal yang dapat mendukung pemenuhan modal jika Bank **bjb** menyikapi segala peluang yang ada dengan benar. Jika salah dalam menyikapi maka peluang tidak akan berarti apa-apa. Faktor selanjutnya adalah ancaman. Ancaman merupakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh negatif atau menghambat penguatan modal Bank **bjb.**

Selanjutnya ditentukan rangking untuk faktor internal dan eksternal yang sudah ada. Rangking ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan dan besarnya dampak pada struktur modal Bank **bjb** dengan angka 1 untuk faktor yang dianggap tidak penting dan angka 5 untuk faktor yang dianggap sangat penting. Selanjutnya menentukan bobot untuk masing-masing faktor. Total bobot untuk masing-masing faktor eksternal dan internal adalah 1.

Setelah mengetahui skor dari masing-masing faktor, langkah selanjutnya adalah menghitung selisih dari faktor internal (S-W) dan faktor eksternal (O-T). Nilai dari selisih faktor internal dan eksternal lalu dimasukan ke dalam kuadran SWOT untuk mengetahui posisi Bank **bjb** serta strategi yang dapat diambil sesuai dengan posisi saat ini.

Melalui hasil penjabaran pada bagian sebelumnya, dapat dilakukan pemetaan faktor dari analisis SWOT mengenai bank **bjb** sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strength*)

* Persepsi yang bagus mengenai tumbuh pesatnya Bank **bjb** sebagai bank nasional telah meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk bertransaksi dengan Bank **bjb**.
* Dimiliki oleh Pemerintah dan telah *Go Public*, dengan dimilikinya Bank **bjb** oleh pemerintah dan juga tercatat dalam bursa saham selain tingkat kepercayaan yang kuat dari masyarakat terhadap bank pemerintah, dengan *Go Public* nya bank **bjb** semakin mempermudah akses permodalan sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap Praktik *Corporate Governance* yang dilakukan.
* *Customer Base* yang kuat dengan basis PNS yang besar telah memberikan margin tinggi bagi Bank **bjb** dengan risiko yang terminimalisir.
* Bank **bjb** memiliki pertumbuhan aset dan profit yang tinggi di tengah menurunnya pertumbuhan bisnis perbankan secara nasional dan pelemahan ekonomi secara global.
* Aset yang dimiliki Bank **bjb** banyak dialokasikan pada instrumen – instrumen yang memberikan *return* tinggi.

1. Kelemahan (*weakness*)

* Dana Pihak Ketiga masih didominasi oleh *corporate* dan Pemerintah Daerah sehingga memiliki risiko konsentrasi dana yang cukup tinggi.
* Model bisnis yang cenderung konvensional, pendapatan bunga pada umumnya masih bersumber dari pendapatan Bunga kredit traditional, *fee based income* masih kurang berkontribusi.
* Pertumbuhan kredit produktif belum sesuai dengan ketentuan dari regulator. Komposisi kredit produktif - konsumtif Bank **bjb** saat ini 21% - 79% sementara ketentuan regulator untuk kredit produktif adalah minimal 65% di tahun 2018.
* Tingginya NPL pada kredit segmen produktif dapat berimbas pada pengurangan laba karena dana pencadangan yang meningkat.
* Anak perusahaan yang belum berkontribusi secara optimal, khususnya dalam konsolidasi.

1. Peluang (*Opportunities*)

* Meningkatnya masyarakat berpendapatan menengah telah meningkatkan tingkat konsumsi masyarakat dan juga kebutuhan transaksionalnya,
* Aktivitas ekonomi yang tinggi di wilayah jawa barat merupakan peluang bisnis yang besar.
* BPR sebagai perpanjangan tangan Bank untuk kegiatan *funding*, *lending* dan *linkage program* dapat menjadi mitra penting dalam ekspansi bisnis Bank.
* Dukungan yang konsisten dari pemerintah daerah selaku pemilik untuk meningkatkan perekonomian daerah.
* *Marketshare* yang masih besar di wilayah Jawa Barat dan Banten
* Hubungan *Business to Government* yang baik memberikan peluang untuk pengelolaan aktivitas keuangan pemerintah daerah.

1. Ancaman (*Threats*)

* Penurunan ekonomi akan meningkatan inflasi dan mengurangi kualitas aset.
* Industri perbankan Indonesia mulai didominasi oleh kepemilikan asing.
* Produk dan teknologi yang semakin inovatif dari pesaing dengan promosi yang agresif
* Peningkatan jumlah pemain kredit konsumtif banyak mengambil nasabah eksisting
* Berdirinya Bank Banten dapat mengurangi modal inti yang dimiliki Bank **bjb**
* Kebijakan regulator dalam pembatasan suku bunga telah menciptakan kompetisi layanan yang semakin ketat.
* Kenaikan *Fed Fund Rate* (FFR) sebesar 25 bps ke level 0,5% - 0,75% akan menimbulkan *capital outflow* yang berdampak terhadap ketatnya likuiditas.

Berikut adalah tabel penentuan ranking dan bobot masing-masing faktor SWOT dari Bank **bjb** :

Interval ranking untuk setiap faktor adalah sebagai berikut :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tidak Penting - Kurang Penting - Cukup Penting - Penting - Sangat Penting

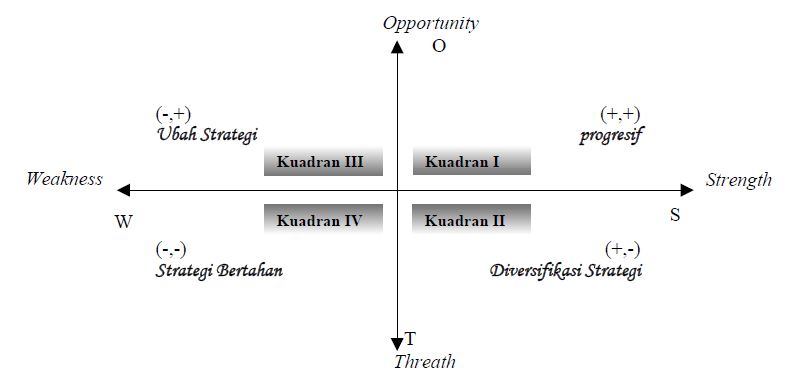
**Tabel 4.1 Ranking dan Bobot Faktor SWOT**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Main Factors | | weight | Rank | Score |
| Strengths | |
| 1 | Persepsi yang bagus mengenai tumbuh pesatnya bank **bjb** sebagai bank nasional | | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2 | Dimiliki oleh Pemerintah dan telah *Go Public* | | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 3 | *Customer Base* yang kuat dengan basis PNS yang besar | | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 4 | Keberlangsungan pertumbuhan aset dan profit yang baik | | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 5 | Memiliki aset dengan *return* yang tinggi | | 0.1 | 4 | 0.4 |
|  | Total | | 0.52 |  | 1.78 |
|  |  | |  | (Dilanjut) |  |
|  |  | |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |
| No. | Main Factors | | weight  (Lanjutan Tabel SWOT) | Rank | Score |
| Weaknesses | |
| 1 | Dana Pihak Ketiga masih didominasi oleh *corporate* dan Pemerintah Daerah | | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2 | Model bisnis yang cenderung konvensional, pendapatan bunga pada umumnya masih bersumber dari pendapatan Bunga kredit tradisional, *fee based income* masih kurang berkontribusi | | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 3 | Pertumbuhan kredit produktif belum sesuai dengan ketentuan dari regulator | | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 4 | Tingginya NPL pada kredit segmen produktif | | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 5 | Anak perusahaan yang belum berkontribusi secara optimal, khususnya dalam konsolidasi | | 0.1 | 4 | 0.4 |
|  | Total | | 0.48 |  | 1.74 |
| No. | Main Factors | | weight | Rank | Score |
| Opportunities | |
| 1 | Meningkatnya masyarakat berpendapatan menengah dan juga kebutuhan transaksional nya | | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 2 | Aktivitas ekonomi yang tinggi di wilayah jawa barat merupakan peluang bisnis yang besar | | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 3 | BPR sebagai perpanjangan tangan Bank untuk kegiatan *funding, lending* dan *linkage program* | | 0.11 | 3 | 0.33 |
| 4 | Dukungan yang konsisten dari pemerintah daerah selaku pemilik untuk meningkatkan perekonomian daerah | | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 5 | Marketshare yang masih besar di wilayah Jawa Barat dan Banten | | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 6 | Hubungan *Business to Government* yang baik memberikan peluang untuk pengelolaan aktivitas keuangan pemerintah daerah | | 0.09 | 3 | 0.27 |
|  | Total | | 0.53 |  | 1.92 |
| No. | | Main Factors | weight | Rank | Score |
| Threats |
| 1 | | Penurunan ekonomi akan meningkatkan inflasi dan mengurangi kualitas aset  (Lanjutan Tabel SWOT) | 0.06 | 3  (Dilanjut) | 0.18 |
| 2 | | Industri perbankan didominasi oleh bank asing dan bank lokal yang dimiliki oleh investor asing dengan modal yang kuat | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 3 | | Inovasi produk dan teknologi dari pesaing yang diikuti dengan promosi yang agresif | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 4 | | Peningkatan jumlah pemain kredit konsumtif banyak mengambil nasabah eksisting | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 5 | | Berdirinya bank Banten dapat mengurangi modal inti yang dimiliki bank bjb | 0.04 | 2 | 0,08 |
| 6 | | Kebijakan regulator dalam pembatasan suku bunga telah menciptakan kompetisi layanan yang semakin ketat | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 7 | | Rencana kenaikan *Fed Fund Rate* (FFR) dalam waktu dekat akan menimbulkan *capital outflow* yang berdampak terhadap ketatnya likuiditas | 0.08 | 1 | 0.08 |
|  | | Total | 0.47 |  | 1.2 |

Skor dari masing-masing faktor SWOT akan memberikan gambaran posisi Bank **bjb** saat ini dalam sisi struktur permodalan. Posisi Bank **bjb** dilihat dari selisih faktor internal (*Strengths – Weaknesses*) dan faktor eksternal (*Opportunities – Threats*).

Selisih faktor internal Bank **bjb** adalah sebesar 0,02 (1,78 – 1,74) sedangkan selisih faktor eksternal sebesar 0,72 (1,92 – 1,2). Posisi Bank **bjb** dapat dilihat melalui kuadran SWOT di bawah ini :

**Gambar 4.1 Analisis SWOT Pemenuhan**

**Modal Bank bjb**

**Kuadran I**

**Kuadran III**

Posisi Bank **bjb** (0,02 dan 0,72)

**Kuadran II**

**Kuadran IV**

Posisi Bank **bjb** berada pada kuadran I karena nilai selisih faktor internal dan selisih faktor eksternal keduanya positif. Posisi ini menggambarkan bahwa Bank **bjb** berada pada kondisi yang baik dan mendukung dalam memperkuat permodalan. Bank **bjb** berada pada kondisi yang mendukung dalam meningkatkan modal baik melalui strategi penambahan modal secara organik maupun anorganik.

**BAB IV**

**KESIMPULAN**

**4. Simpulan**

Tesis ini disusun dengan tujuan untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dilakukan Bank **bjb** dalam pemenuhan kebutuhan permodalannya serta mengetahui strategi apa yang paling efektif dalam memenuhi kebutuhan permodalannya agar sesuai dengan regulasi pemenuhan modal di tahun 2018.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka formulasi strategi pada tesis ini memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi yang dapat dilakukan Bank **bjb** dalam memenuhi kebutuhan permodalannya diantaranya adalah dengan :
2. Strategi organik melalui :

* Revaluasi aset tetap, dilakukan paling cepat 5 tahun sekali.
* *Dividend Payout Ratio*, dilakukan penurunan 10% per tahun.

1. Strategi anorganik melalui :

* Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD), untuk publik dan pemerintah daerah.
* Penambahan Modal Tanpa Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (PMT HMETD), hanya untuk pemerintah daerah.
* Obligasi Subordinasi (*Sub-Debt*)

1. Strategi yang dapat dilakukan Bank **bjb** untuk dapat memenuhi kebutuhan permodalan sesuai regulasi pemenuhan modal minimum di tahun 2018 adalah dengan melakukan kombinasi strategi yaitu:
2. Revaluasi aset tetap. Revaluasi aset tetap yang dilakukan Bank **bjb** pada bulan Juni 2016 telah meningkatkan nilai Rasio Kecukupan Modal / CAR sebesar 2,72% dari 14,93% sebelum revaluasi menjadi 17,65% setelah dilakukan revaluasi.
3. Obligasi Subordinasi masing-masing sebesar Rp 850 miliar di tahun 2017 dan 2018 serta *Dividend Payout Ratio* yang meningkat 10% per tahun meningkatkan CAR Bank **bjb** menjadi sebesar 17,78% di tahun 2017 dan 18,53% di tahun 2018.
4. Kombinasi alternatif strategi pemenuhan modal berupa revaluasi, *dividend payout ratio* dan obligasi subordinasi dapat mencukupi target kebutuhan modal minimum Bank **bjb** di Tahun 2018 sebesar 18,5%.

**DAFTAR PUSTAKA**

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.*

Cahyaningdiyah, D., & Ressany, Y. D. (2012). Pengaruh Kebijakan Manajemen Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 20-28.

Darmawi, H. (2014). *Manajemen Perbankan.* Jakarta: Bumi Aksara.

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.

Griffin, R. W., & Ebbert, R. J. (2007). *Bisnis.* Jakarta: Erlangga.

Hull, J. C. (2015). *Risk Management and Financial Institution.* New Jersey: John Wiley & Son.

Ikatan Akuntansi Indonesia. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan.* Jakarta: Salemba Empat.

Ikatan Banking Indonesia. (2012). *Memahami Bisnis Bank.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

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.*

Margaretha, F., & Setiyaningrum, D. (2011). Pengaruh Resiko, Kualitas Manajemen, Ukuran dan Likuiditas Bank terhadap Capital Adequacy Ratio Bank-Bank yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 47-56.

Mostafa, W., Eldomiaty, T., & Abdou, H. (2011). The Effect of Bank Capital Structure and Financial Indicatoron CI's Financial Strength Rating : The Case Of Midlle East. *Journal of Bank and Bank Systems*, 5-15.

Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management, Theory and Practice : Fourth Edition.* SAGE Publication.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control.* New York: Mc Graw Hill.

Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2008). *Bank Management & Financial Service : Seventh Edition.* New York: Mc Graw Hill.

Sekaran, U. (2009). *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis).* Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pedidikan.* Bandung: Rosdakarya.

Yaniawati, P. R., & Indrawan, R. (2014). *Metodologi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan.* Bandung: Refika Aditama.

**LAMPIRAN**

**Rancangan Wawancara**

Tanggal :

Pewawancara : Tedi Setiawan

Responden : - Direktur Keuangan,

- Divisi Pengendalian Keuangan,

- Grup Perencanaan Bisnis Bank,

- Grup Hubungan Investor

* + 1. Menurut Bapak / Ibu, bagaimana kondisi ekonomi di Indonesia saat ini, dan bagaimana dampaknya kepada industri perbankan Indonesia?
    2. Dengan berbagai regulasi yang dikeluarkan oleh regulator untuk meningkatkan ketahanan industri perbankan, bagaimana peta industri perbankan kedepan?
    3. Bagaimana kinerja keuangan bank **bjb** saat ini, dan apa strategi bank **bjb** dalam menghadapi tantangan ekonomi dan regulasi kedepan?
    4. Jika kita bicara mengenai sumber permodalan internal dan eksternal, strategi permodalan mana yang akan dilakukan oleh bank **bjb** dalam penguatan permodalannya?
    5. Dengan perkembangan secara organik, apakah kebutuhan permodalan bank **bjb** dapat cukup terpenuhi?
    6. Menurut Bapak/Ibu berapa persen per tahun tambahan modal yang dapat terpenuhi melalui sumber organik ?
    7. Jika Bank **bjb** melakukan strategi penambahan modal secara organik, kapan waktu yang tepat dan berapa besar tambahan CAR yang diharapkan melalui strategi tersebut ?
    8. Target Rasio permodalan bank **bjb** di tahun 2018 adalah 18.5%, apakah hal itu dapat tercapai?
    9. Menurut Bapak/Ibu berapakah target rasio permodalan yang ideal untuk bank **bjb** pada tahun 2018 ?
    10. Salah satu komponen penambah modal adalah melalui *retained earning*, menurut Bapak/Ibu berapakah rasio Dividen Payout Ratio yang ideal bagi bank **bjb** agar mendapat penambahan modal organik yang optimal ?

**LAMPIRAN**

**Glosarium**

* **Akuisisi** : Pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau oleh kelompok investor.
* **Aset Tertimbang Menurut Risiko** : Merupakan pembobotan yang dipergunakan untuk mengubah perbandingan aset sesuai dengan risikonya
* *Bank* ***for International Settlement*** : Organisasi Internasional yang didirikan pada tahun 1930 di Basel, Swiss, bertujuan menjalin hubungan kerja sama antara bank sentral di seluruh dunia dalam mengembangkan aktivitas keuangan pemerintah, melayani transaksi pembayaran, dan bertindak sebagal penjamin IMF yang memberikan pinjaman kepada negara berkembang.
* **Basel** : Suatu istilah yang merujuk pada serangkaian kebijakan bank sentral dari seluruh dunia yang diterbitkan oleh Komite Basel pada tahun 1988 di Basel, Swiss sebagai suatu himpunan persyaratan minimum modal untuk bank
* ***Basel Committee on*** *Bank****ing Supervision*** : Suatu lembaga yang dibentuk oleh bank sentral dari negara-negara Group of Ten (G10) pada tahun 1974. Tujuan komite ini adalah untuk mendorong konvergensi menuju pendekatan dan standar bersama dalam sektor perbankan
* **Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)** : Rasio efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional
* ***Capital Adequacy Ratio****:* Rasio kecukupan modal yang berfungsi menampung risiko kerugian yang kemungkinan dihadapi oleh bank. Semakin tinggi CAR maka semakin baik kemampuan bank tersebut untuk menanggung risiko dari setiap kredit/aktiva produktif yang berisiko.
* ***Capital Conservation Buffer*** *:* Tambahan modal yang berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) apabila terjadi kerugian pada periode krisis.
* ***Capital Countercyclical buffer*** : Tambahan modal yang berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) untuk mengantisipasi kerugian apabila terjadi pertumbuhan kredit perbankan yang berlebihan sehingga berpotensi mengganggu stabilitas sistem keuangan.
* ***Capital Equivalency Maintained Assets* (CEMA)** : Alokasi modal berupa dana usaha yang wajib ditempatkan pada aset keuangan dalam jumlah tertentu dan yang memenuhi persyaratan tertentu.
* ***Capital Surcharge*** : Tambahan modal yang berfungsi untuk mengurangi dampak negatif terhadap stabilitas sistem keuangan dan perekonomian apabila terjadi kegagalan Bank yang berdampak sistemik melalui peningkatan kemampuan Bank dalam menyerap kerugian. (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan).
* ***Cash Inflow*** *:* Arus kas yang terjadi dari kegiatan transaksi yang melahirkan keuntungan kas (penerimaan kas)
* ***Corporate Plan*** : Sebuah dokumen rencana strategis sebuah badan usaha/badan hukum pada level organisasi/perusahaan berjangka waktu 3 sampai 5 tahun, yang akan dijadikan dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (Business Plan) badan, bidang, unit usaha strategis dan proyek.
* ***Deleveraging* :** Proses mengurangi utang (*Leverage Ratio*) atau kewajiban perusahaan kepada pihak lain
* **Dividen**: Pembagian laba kepada pemegang saham berdasarkan banyaknya saham yang dimiliki. Pembagian ini akan mengurangi laba ditahan dan kas yang tersedia bagi perusahaan.
* ***Dividend payout ratio*** : Merupakan rasio yang mencerminkan besaran daripada jumlah laba yang ditahan dan jumlah laba yang dibayarkan kepada para pemegang saham dalam bentuk *dividend*
* ***Earning per Share*** : Jumlah pendapatan yang diperoleh dalam satu periode untuk tiap lembar saham yang beredar, dan akan dipakai oleh pimpinan perusahaan untuk menentukan besarnya dividen yang akan dibagikan.
* ***Flotation Cost* / biaya emisi** : Biaya yang dikenakan atas penerbitan obligasi atau saham baru
* ***Go Public*** : Kegiatan penawaran saham atau efek lainnya yang dilakukan oleh emiten (perusahaan) untuk menjual saham atau efek kepada masyarakat berdasarkan tata cara yang diatur oleh UU Pasar Modal dan Peraturan Pelaksanaannya.
* ***Initial Public Offering*** : Penjualan pertama saham umum sebuah perusahaan kepada investor umum.
* **Leverage Ratio** : Rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar aktiva yang dimiliki perusahaan berasal dari hutang atau modal, sehingga dengan rasio ini dapat diketahui posisi perusahaan dan kewajibannya yang bersifat tetap kepada pihak lain serta keseimbangan nilai aktiva tetap dengan modal yang ada.
* ***Loan to Deposit Ratio* (LDR)** : Rasio antara besarnya seluruh volume kredit yang disalurkan oleh bank dan jumlah penerimaan dana dari berbagai sumber. Rasio keuangan perusahaan perbankan yang berhubungan dengan aspek likuiditas
* ***Merger*** *:* Proses difusi atau penggabungan dua perseroan dengan salah satu di antaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.
* ***Net Interest Margin* (NIM)** : Ukuran perbedaan antara pendapatan bunga yang dihasilkan oleh bank atau lembaga keuangan lain dan nilai bunga yang dibayarkan kepada pemberi pinjaman mereka (misalnya, deposito), relatif terhadapjumlah mereka (bunga produktif ) aset
* ***Non Performing Loan***: Pengelompokan kredit yang kolektibilitasnya dalam perhatian khusus (special mention), kurang lancar (sub standard), diragukan (doubtfull) dan kredit macet.
* **Obligasi** : Surat berharga atau sertifikat yang berisi kontrak pengakuan hutang atas pinjaman yang diterima oleh penerbit obligasi dari pemberi pinjaman (pemodal).
* **Obligasi Subordinasi** : Obligasi yang memiliki peringkat prioritas lebih rendah dibandingkan obligasi lainnya yang diterbitkan oleh penerbit dalam hal terjadinya likuidasi
* ***OLS (Ordinary Least Square)*** adalah suatu metode ekonometrik dimana terdapat variable independen yang merupakan variable penjelas dan variable dependen yaitu variable yang dijelaskan dalam suatu persamaan linier
* **Penambahan Modal Anorganik** : Sebuah perusahaan melakukan merger atau akuisisi dengan tujuan agar bisnisnya berkembang pesat dan kita akan melihat tampilan baru pada merger dan akuisisi, apa yang dimaksud dan bagaimana keduanya diterapkan
* **Penambahan Modal Organik** : Perusahaan mengembangkan dan memperluas dengan meningkatkan penjualan, pendapatan dan output melalui bisnis mereka sendiri saat ini, aktivitas, dan usaha, ketimbang melalui merger atau akuisisi. Namun, pertumbuhan organik hanya dapat dicapai ketika bisnis memiliki sumber daya keuangan untuk membayar ekspansi.
* **Profil Risiko** : Gambaran mengenai risiko utama yang ada dalam aktivitas bank. Profil risiko merupakan ringkasan yang memberikan gambaran bagi manajemen risiko apa yang perlu mendapatkan perhatian.
* ***Purposive Sampling*** : Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Purposive sampling didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya
* **Regresi linier berganda** adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (**BJB**1, **BJB**2,….**BJB**n) dengan variabel dependen (Y).
* ***Retained Earnings*** : Laba yang tidak dibagi, merupakan sebagian atau keseluruhan laba yang diperoleh perusahaan yang tidak dibagikan oleh perusahaan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen.
* ***Return on Assets* (ROA)** : Untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari analisis.
* ***Return on Equity* (ROE)** : Rasio profitabilitas yang membandingkan antar laba bersih (net profit) perusahaan dengan aset bersihnya (ekuitas atau modal). Rasio ini mengukur berapa banyak keuntungan yang dihasilkan oleh Perusahaan dibandingkan dengan modal yang disetor oleh Pemegang Saham
* **Revaluasi Aset** : Penilaian kembali aset yang dimiliki suatu entitas sehingga mencerminkan nilai aset sekarang
* **Saham *Prefferen***: Saham yang pemiliknya akan memiliki hak lebih dibanding hak pemilik saham biasa. Pemegang saham preferen akan mendapat dividen lebih dulu dan juga memiliki hak suara lebih dibanding pemegang saham biasa
* **Sertifikat Bank Indonesia** : Surat berharga yaitu dikeluarkan oleh Bank Indonesia sebagai pengakuan utang berjangka waktu pendek dengan sistem diskonto/bunga.