

## TRANSFORMASI STRUKTUR PERBANKAN INDONESIA: TINJAUAN SISTEMATIS KEBIJAKAN PENGHAPUSAN KBMI 1 DAN ALTERNATIF STRATEGI PENGUATAN MODAL INTI

**Johanes Kuntjoro Adisardjono**

Mahasiswa Program Doktoral Manajemen Berkelanjutan, Perbanas Institute Jakarta

[Email : johaneskuntjoroa@gmail.com](mailto:johaneskuntjoroa@gmail.com)

### *Abstract*

*In late October 2025, Indonesia Financial Services Authority (OJK) issued a directive requiring KBMI 1 banks (core capital IDR 3-6 trillion) to undertake capital strengthening or consolidation, ultimately aiming to eliminate the KBMI 1 category and mandate minimum core capital of IDR 6 trillion. This study employs a Systematic Literature Review (SLR) methodology analyzing 67 academic and practitioner publications to examine policy implications for 34 affected KBMI 1 banks, identify alternative capital strengthening strategies based on international best practices, and evaluate the policy from multi-stakeholder perspectives. Findings indicate that while this transformation presents consolidation opportunities to enhance national banking efficiency and competitiveness, it also introduces significant challenges related to technological capabilities, risk management, integration complexity, and diverse banking business models. The analysis reveals that successful implementation requires balanced approaches that preserve healthy market competition while accommodating bank heterogeneity through differentiated regulatory strategies.*

**Keywords:** KBMI 1, banking consolidation, core capital, capital adequacy, financial system stability

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Industri perbankan Indonesia menghadapi transformasi struktural signifikan seiring dengan rencana Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menghapus kategori Kelompok Bank berdasarkan Modal Inti (KBMI) 1. Melalui surat yang dikirimkan pada akhir Oktober 2025, OJK menginstruksikan seluruh bank KBMI 1 untuk melakukan penguatan modal atau konsolidasi guna mencapai status KBMI 2 dengan modal inti minimal Rp 6 triliun. Kebijakan ini merupakan kelanjutan dari roadmap penguatan struktur perbankan nasional yang telah dimulai sejak penerbitan POJK Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum, yang secara bertahap menaikkan persyaratan modal inti minimum dari Rp 1 triliun (2020) menjadi Rp 3 triliun (2022).

Per November 2025, terdapat 33 bank umum konvensional dan syariah yang tergolong KBMI 1 (tidak termasuk Bank Pembangunan Daerah/BPD), dengan modal inti berkisar antara Rp 3-6 triliun. Bank-bank ini memiliki karakteristik yang sangat beragam, mulai dari bank milik konglomerat nasional, joint venture asing, bank digital native, hingga bank konvensional regional. Kebijakan penghapusan KBMI 1 menciptakan tekanan struktural yang memaksa bank-bank ini memilih antara berbagai alternatif strategis: injeksi modal dari pemegang saham, mencari mitra strategis, merger horizontal, akuisisi oleh bank lebih besar, pertumbuhan organik, atau bahkan transformasi menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Kebijakan ini muncul di tengah kondisi industri perbankan yang tengah menghadapi berbagai tantangan. Data OJK per September 2025 menunjukkan pertumbuhan kredit melambat menjadi 7,70% (year-on-year) dari 10,85% pada periode yang sama tahun

sebelumnya. *Net Interest Margin* (NIM) industri turun dari 4,87% (Desember 2023) menjadi 4,58%, sementara *Non-Performing Loan* (NPL) gross meningkat dari 2,08% menjadi 2,24%. *Return on Assets* (ROA) juga mengalami penurunan dari 2,74% menjadi 2,53%. Kondisi ini memberikan tekanan tambahan bagi bank-bank KBMI 1 yang umumnya memiliki skala lebih kecil dan profitabilitas terbatas untuk menumbuhkan modal secara organik.

### Urgensi dan Rasionalisasi

Penghapusan kategori KBMI 1 memiliki rasionalisasi yang kuat dari perspektif stabilitas sistem keuangan dan daya saing industri perbankan nasional. Pertama, konsolidasi perbankan diperlukan untuk menciptakan institusi yang lebih resilient menghadapi gejolak ekonomi global dan akselerasi transformasi digital. Bank dengan modal inti lebih besar memiliki kemampuan lebih baik dalam berinvestasi pada teknologi, infrastruktur keamanan siber, dan *compliance* terhadap regulasi yang semakin kompleks.

Kedua, fragmentasi industri perbankan Indonesia dengan 106 bank umum (per 2025) menciptakan inefisiensi dan persaingan yang tidak sehat, terutama dalam perebutan dana murah (*low-cost fund*). Bank-bank kecil seringkali kesulitan bersaing dengan bank besar dalam hal biaya teknologi per unit, *cost of fund*, dan akses terhadap pasar modal. Konsolidasi diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui *economies of scale* dan *economies of scope*.

Ketiga, tren global menunjukkan bahwa sistem perbankan dengan jumlah institusi lebih sedikit namun lebih kuat cenderung lebih stabil. Pengalaman krisis keuangan 2008 dan pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa bank dengan modal inti kuat memiliki kapasitas shock absorption yang lebih baik. OJK berupaya mengantisipasi potensi risiko sistemik dengan mendorong konsolidasi preventif sebelum bank mengalami distress.

Kebijakan ini telah menimbulkan berbagai pertanyaan kritis: Bagaimana dampaknya terhadap kompetisi industri? Apakah semua bank KBMI 1 memiliki kapasitas dan keinginan untuk naik kelas? Alternatif strategi mana yang paling feasible untuk berbagai tipe bank? Bagaimana menyeimbangkan antara konsolidasi dengan preservasi keragaman model bisnis perbankan?

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis implikasi kebijakan penghapusan KBMI 1 terhadap struktur industri perbankan Indonesia
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi penguatan modal inti yang tersedia bagi bank KBMI 1
3. Mengkaji pro dan kontra kebijakan dari perspektif multi-stakeholder (regulator, bank, pemegang saham, nasabah)
4. Merumuskan rekomendasi kebijakan untuk implementasi yang optimal

### Tinjauan Pustaka

Literatur internasional tentang konsolidasi perbankan dan persyaratan modal minimal memberikan perspektif penting untuk memahami kebijakan OJK. Berger et al. (2014) dalam *Journal of Financial Economics* meneliti bagaimana modal mempengaruhi kinerja bank selama krisis keuangan, menemukan bahwa bank dengan rasio modal lebih tinggi memiliki probabilitas survival lebih besar dan kemampuan mempertahankan market share lebih baik. Studi ini menekankan pentingnya *capital buffer* dalam menghadapi *shock* eksternal.

Penelitian tentang persyaratan modal optimal menunjukkan *trade-off* antara stabilitas finansial dan efisiensi alokasi kredit. Miles et al. (2013) dalam artikel di *Journal of Economic Literature* berargumen bahwa manfaat sosial dari persyaratan modal lebih tinggi (mengurangi

risiko krisis) melebihi biayanya (potensi penurunan kredit). Namun, Admati dan Hellwig (2013) dalam karya seminal mereka "The Bankers' New Clothes" memperingatkan bahwa persyaratan modal yang terlalu tinggi tanpa disertai reformasi struktural bisa kontraproduktif.

Literatur tentang merger dan akuisisi perbankan menunjukkan hasil yang *mixed*. Berger dan Bouwman (2013) menemukan bahwa konsolidasi perbankan di AS menghasilkan peningkatan efisiensi operasional tetapi tidak selalu meningkatkan profitabilitas jangka pendek. Faktor kunci kesuksesan merger adalah *cultural fit*, kompatibilitas sistem IT, dan kualitas manajemen *post-merger integration*. DeYoung et al. (2009) menemukan bahwa merger antara bank kecil seringkali mengalami kesulitan dalam integrasi teknologi dan budaya organisasi.

Dalam konteks Asia, penelitian Park dan Weber (2006) tentang konsolidasi perbankan di Korea Selatan pasca-krisis 1997-1998 menunjukkan bahwa konsolidasi yang dipaksa oleh regulator tanpa persiapan matang menghasilkan bank yang beroperasi tidak efisien. Mereka menekankan pentingnya *voluntary consolidation* yang didorong oleh insentif pasar dibanding *mandatory consolidation*.

Literatur Indonesia tentang KBMI masih terbatas. Penelitian awal oleh Trinugroho et al. (2017) menunjukkan bahwa implementasi kategori KBMI telah mendorong peningkatan perhatian bank terhadap kecukupan modal, namun belum berdampak signifikan terhadap efisiensi operasional. Studi lebih baru oleh Hadad et al. (2022) menunjukkan bahwa bank KBMI 4 memiliki *efficiency gap* yang lebih baik dibanding KBMI 1-2, mengindikasikan manfaat dari *economies of scale*.

Gap penelitian yang akan diisi oleh studi ini adalah analisis komprehensif tentang alternatif strategi penguatan modal dalam konteks spesifik regulasi OJK 2025, dengan mempertimbangkan heterogenitas karakteristik bank KBMI 1 di Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menganalisis kebijakan penghapusan KBMI 1 dan alternatif strategi penguatan modal inti. SLR dipilih karena topik ini memerlukan sintesis komprehensif dari berbagai perspektif: regulasi, praktik industri, teori keuangan perbankan, dan pengalaman internasional.

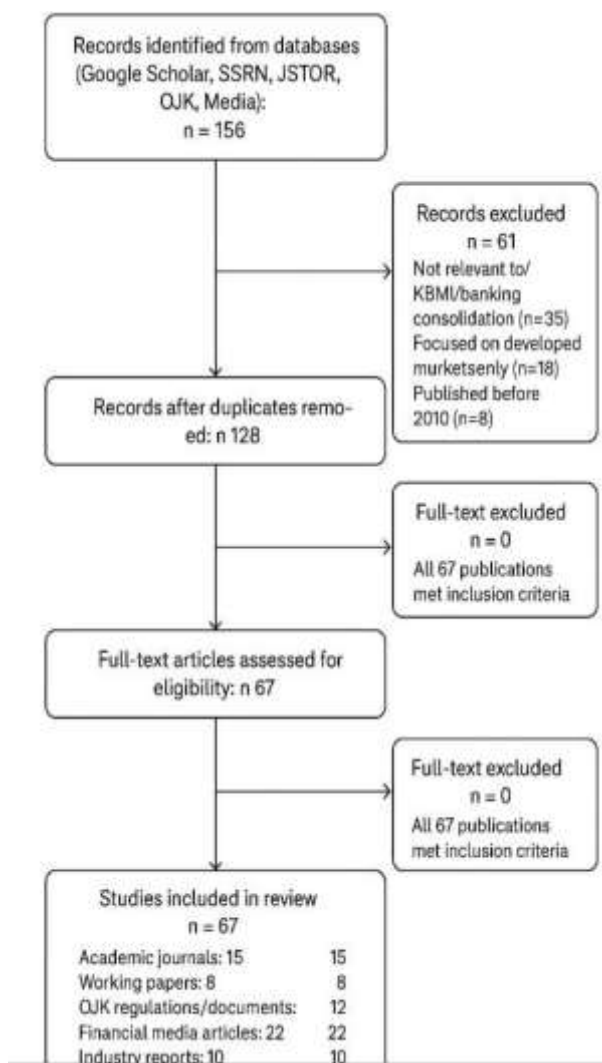
### Rancangan Penelitian

Penelitian dilakukan dalam empat tahap sistematis yaitu : 1) Identifikasi dan koleksi literatur relevan. 2) Screening dan seleksi publikasi berdasarkan kriteria inklusi/eksklusi. 3) Ekstraksi data dan analisis tematik. 4) Sintesis temuan dan perumusan rekomendasi

### Sumber Data

Proses seleksi literatur mengikuti protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1. Dari 156 records awal yang diidentifikasi, sebanyak 67 publikasi memenuhi kriteria inklusi dan digunakan dalam analisis. Tahapan seleksi literatur meliputi :1) **Identification**: Pencarian awal mengidentifikasi 156 records dari berbagai database (Google Scholar, SSRN, JSTOR) dan sumber praktisi (publikasi OJK, media keuangan terakreditasi). 2) **Screening**: Setelah penghapusan duplikasi (n=28), sebanyak 128 records discreening berdasarkan title dan abstract. Kriteria eksklusi pada tahap ini: (a) tidak relevan dengan KBMI atau konsolidasi perbankan (n=35), (b) fokus pada negara maju dengan karakteristik berbeda (n=18), (c) publikasi sebelum 2010 (n=8). Total 61 records dieksklusi pada tahap screening. 3) **Eligibility**: Sebanyak 67 full-text articles diassess untuk kelayakan. Seluruh 67 publikasi memenuhi kriteria inklusi dan tidak ada yang dieksklusi pada tahap ini. 4) **Inclusion**: Total 67

publikasi digunakan dalam review, terdiri dari 15 artikel jurnal akademik (termasuk 3 jurnal Q1), 8 working papers, 12 dokumen regulasi OJK, 22 artikel media keuangan, dan 10 laporan industri



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram Systematic Literature Review

Data dikumpulkan dari berbagai sumber publikasi akademik dan praktisi. Dari Publikasi Akademik Internasional mengambil database: Google Scholar, SSRN, JSTOR, dengan fokus: Jurnal Q1 di bidang finance dan banking (Journal of Financial Economics, Journal of Banking and Finance, Journal of Economic Literature). Kata kunci yang dipilih: "*bank consolidation*", "*capital requirements*", "*bank merger*", "*minimum capital*", "*banking regulation*". Periode yang diambil : 2010-2025. Kriteria ditentukan: Artikel peer-reviewed dengan fokus pada persyaratan modal bank dan konsolidasi perbankan.

Publikasi Praktisi dan Regulator: Dokumen OJK: POJK, FAQ, Statistik Perbankan Indonesia, Roadmap Penguatan BPD. Media keuangan: CNBC Indonesia, Bisnis.com, Kontan, Infobank. Laporan industri: Bank Indonesia, publikasi asosiasi perbankan. Periode: 2020-2025. **Kriteria Inklusi** publikasi membahas persyaratan modal bank atau konsolidasi perbankan, yang relevan dengan konteks Indonesia atau negara *emerging markets* Asia dan tersedia dalam

bahasa Inggris atau Indonesia serta memiliki metodologi penelitian yang jelas (untuk artikel akademik). Sementara untuk **kriteria eksklusi** yaitu publikasi sebelum 2010 (kecuali studi seminal) dengan fokus pada perbankan negara maju dengan karakteristik sangat berbeda dan tidak memiliki peer-review atau tidak kredibel sumbernya

### **Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan melalui pendekatan tematik dengan tahapan: 1) Content Analysis: Ekstraksi informasi kunci dari setiap publikasi meliputi:- Temuan empiris tentang dampak persyaratan modal, best practices konsolidasi perbankan, Faktor sukses dan kegagalan merger/akuisisi, framework regulasi di berbagai yurisdiksi. 2) Comparative Analysis: Membandingkan pengalaman konsolidasi perbankan di berbagai negara (Korea Selatan, Jepang, negara ASEAN) dengan konteks Indonesia. 3) Stakeholder Analysis: Mengidentifikasi perspektif berbagai pemangku kepentingan (regulator, bank, shareholders, nasabah, karyawan) terhadap kebijakan konsolidasi. 4) SWOT Analysis: Mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing alternatif strategi penguatan modal. 5) Synthesis: Mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber untuk merumuskan framework komprehensif dan rekomendasi kebijakan

### **Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian perlu diakui. 1) Keterbatasan Akses Data Primer: Penelitian ini tidak memiliki akses ke data finansial rinci seluruh 33 bank KBMI 1, khususnya bank yang tidak tercatat di bursa. Analisis kondisi finansial dilakukan berbasis data agregat dari publikasi OJK dan laporan terbatas dari bank tercatat. 2) Dinamika Regulasi: Kebijakan OJK masih dalam tahap sosialisasi dan detail implementasi (timeline pasti, insentif spesifik) belum sepenuhnya diumumkan per November 2025, sehingga analisis dilakukan berdasarkan informasi publik yang tersedia. 3) Generalitas Temuan: SLR menganalisis tren umum dan best practices, namun setiap bank memiliki konteks spesifik yang memerlukan analisis case-by-case untuk keputusan strategis. Penelitian lanjutan dengan metodologi empiris dan akses data primer dari OJK dapat memperkuat dan memperdalam temuan penelitian ini.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Dari proses systematic review terhadap 67 publikasi (15 artikel jurnal internasional, 8 working papers, 12 dokumen regulasi OJK, 22 artikel media keuangan terakreditasi, 10 laporan industri), penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan kunci terkait kebijakan penghapusan KBMI 1.

Berdasarkan data OJK dan publikasi media, 33 bank KBMI 1 dapat dikategorikan menjadi lima tipe:

#### **A. Bank Konglomerat Nasional (7 bank):**

1. Super Bank Indonesia
2. Bank Artha Graha International Tbk
3. Bank Ina Perdana Tbk
4. Bank Nationalnobu Tbk
5. Bank MNC International Tbk
6. Bank Ganesha Tbk
7. Bank Victoria International Tbk

#### **B. Bank Joint Venture Asing (6 bank):**

8. Bank Shinhan Indonesia (Korea)
9. Bank of India Indonesia Tbk

10. Bank QNB Indonesia Tbk (Qatar)
11. Bank CTBC Indonesia (Taiwan)
12. Bank IBK Indonesia Tbk (Korea)
13. Bank Resona Perdania (Jepang)

**C. Bank Digital Native (3 bank):**

14. Bank Neo Commerce Tbk (GoTo)
15. Bank Digital BCA
16. Bank Oke Indonesia Tbk (Astra/Telkom)

**D. Bank Syariah (6 bank):**

17. Bank Mega Syariah
18. Bank Aladin Syariah Tbk
19. Bank Nano Syariah
20. Bank Panin Dubai Syariah Tbk
21. Bank KB Bukopin Syariah
22. Bank BCA Syariah

**E. Bank Konvensional Regional/Niche (11 bank):**

23. Bank Bumi Arta Tbk
24. Bank JTrust Indonesia Tbk
25. Bank Mestika Dharma Tbk
26. Bank Raya Indonesia Tbk
27. Bank SBI Indonesia
28. Bank Index Selindo
29. Bank Hibank Indonesia
30. Bank Sahabat Sampoerna
31. Bank Amar Indonesia Tbk
32. Bank Multiarta Sentosa Tbk
33. Krom Bank Indonesia Tbk

**Kondisi Finansial Bank KBMI 1**

Berdasarkan data agregat OJK (Statistik Perbankan Indonesia) dan analisis terhadap laporan keuangan sampel bank tercatat, kondisi finansial bank KBMI 1 menunjukkan heterogenitas signifikan:

**Modal Inti dan Gap Pembiayaan:**

Distribusi modal inti bank KBMI 1 menunjukkan variasi substansial. Berdasarkan analisis publikasi dan laporan bank tercatat: sekitar 11 bank memiliki modal inti Rp 3-4 triliun, membutuhkan gap financing Rp 2-3 triliun (50-100% dari modal existing) untuk mencapai Rp 6 triliun. Sekitar 18 bank berada di rentang Rp 4-5,5 triliun, dengan gap Rp 500 miliar-Rp 2 triliun. Sekitar 4 bank sudah mendekati threshold dengan modal inti >Rp 5,5 triliun, gap <Rp 500 miliar.

Pertumbuhan modal inti rata-rata bank KBMI 1 dalam 3 tahun terakhir (2022-2024) berkisar 3-7% per tahun, jauh di bawah 15-25% per tahun yang diperlukan untuk mencapai target Rp 6 triliun dalam 2-3 tahun jika mengandalkan pertumbuhan organik semata. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas bank KBMI 1 memerlukan suntikan modal eksternal atau konsolidasi.

**Profitabilitas:**

Berdasarkan data agregat dan sampel terbatas, bank KBMI 1 menunjukkan profitabilitas moderat: Return on Assets (ROA) umumnya berkisar 1,5-2,5%, dengan beberapa outlier

negatif dan beberapa mencapai 3%+. Return on Equity (ROE) berkisar 10-13%, menghasilkan pertumbuhan modal dari laba ditahan sekitar 5-7% per tahun setelah pembayaran dividen. Net Interest Margin (NIM) berkisar 3,5-5,0%, dengan variasi bergantung pada komposisi funding dan lending.

Implikasi: Profitabilitas terbatas membatasi ruang untuk pertumbuhan modal organik yang cepat. Tanpa suntikan modal eksternal, bank KBMI 1 memerlukan waktu 5-10 tahun untuk mencapai Rp 6 triliun jika hanya mengandalkan retained earnings.

### Kualitas Aset:

Analisis literatur industri mengindikasikan kualitas aset bank KBMI 1 secara umum lebih lemah dibanding bank besar: NPL Gross rata-rata lebih tinggi dari industri (beberapa >3% vs rata-rata industri 2,24% per September 2025). NPL Net juga elevated, mengindikasikan coverage ratio yang terbatas pada sebagian bank. Coverage Ratio berkisar 130-160%, menunjukkan sebagian bank memiliki limited buffer untuk menghadapi deteriorasi kredit. Implikasi: Kualitas aset yang lebih lemah memerlukan alokasi modal lebih besar untuk risk buffer, membatasi kapasitas pertumbuhan modal melalui laba ditahan.

### Kondisi Heterogenitas:

Temuan penting adalah heterogenitas kondisi finansial antar bank KBMI 1 sangat besar. Beberapa bank dalam kondisi sehat dengan ROA >2,5%, NPL <2%, dan pertumbuhan kredit positif. Namun sebagian lain menghadapi tantangan struktural dengan profitabilitas rendah, NPL tinggi, dan pertumbuhan bisnis stagnan atau negatif.

Heterogenitas ini menuntut pendekatan diferensiasi dalam implementasi kebijakan. One-size-fits-all approach berpotensi merugikan bank sehat yang sebenarnya memiliki model bisnis viable namun skala terbatas.

### Alternatif Strategi Penguatan Modal Inti

Berdasarkan sintesis literatur internasional dan praktik Indonesia, penelitian ini mengidentifikasi enam alternatif strategi utama bagi bank KBMI 1:

Gambar 2. Alternatif Strategi Penguatan Modal Bank KBMI 1



#### Strategi 1: Injeksi Modal dari Pemegang Saham Existing

Deskripsi: Pemegang saham existing melakukan rights issue atau private placement untuk menambah modal inti bank hingga mencapai Rp 6 triliun.

Feasibility: Tinggi untuk bank milik konglomerat dengan akses kapital kuat (CT Corp, Salim Group, dll). Sedang untuk bank joint venture asing, bergantung strategic commitment pemegang saham asing. Rendah untuk bank dengan pemegang saham individual atau grup bisnis dengan keterbatasan likuiditas

Kelebihan: Mempertahankan independensi dan kontrol penuh atas bank. Tidak ada disruption operasional atau integrasi system. Dapat dilakukan relatif cepat (6-12 bulan). Preservasi brand dan model bisnis existing

Kekurangan: Memerlukan komitmen finansial signifikan dari pemegang saham (Rp 500 miliar - Rp 3 triliun). Opportunity cost bagi pemegang saham yang bisa mengalokasikan modal untuk investasi lain dengan return lebih tinggi. Tidak menyelesaikan masalah structural inefficiency jika ada. Untuk bank dengan ROE <10%, sulit *justify capital injection* dari perspektif *shareholder value*

### **Strategi 2: Mencari Investor Strategis (Strategic Partner/Foreign Investor)**

Deskripsi: Bank mencari mitra strategis baru yang bersedia menginjeksikan modal fresh capital dengan imbalan kepemilikan ekuitas signifikan (biasanya 20-51%).

Feasibility termasuk Sedang-Tinggi untuk bank dengan unique value proposition (jaringan kuat, niche market, teknologi). Rendah untuk bank dengan performa lemah atau aset bermasalah tinggi. Bergantung pada attractiveness pasar Indonesia bagi investor asing.

Kelebihan: Akses tidak hanya terhadap kapital tetapi juga teknologi, expertise, dan network. Potential synergy dengan bisnis strategic partner. Meningkatkan kredibilitas dan akses funding. Shared risk dengan partner baru

Kekurangannya akan terjadi dilusi signifikan kepemilikan existing shareholders (bisa kehilangan control). Biasanya proses due diligence panjang dan kompleks (12-24 bulan). Ada risiko culture clash dan perbedaan strategic vision. Valuation bisa menjadi isu sensitif (harga yang ditawarkan mungkin tidak acceptable bagi existing shareholders). Regulatory approval dari OJK untuk kepemilikan asing perlu dipertimbangkan

### **Strategi 3: Merger Horizontal (Sesama Bank KBMI 1)**

Deskripsi: Dua atau lebih bank KBMI 1 melakukan merger untuk menggabungkan modal inti dan mencapai threshold Rp 6 triliun atau lebih.

Feasibility-nya tinggi jika ada complementarity dalam model bisnis, geografis, atau segmen nasabah. Sedang jika bank memiliki kultur dan sistem yang compatible. Rendah jika ada ego pemegang saham atau manajemen tentang siapa yang menjadi surviving entity

Kelebihan: Mencapai economies of scale dan scope. Diversifikasi risiko portofolio kredit. Peningkatan efisiensi operasional melalui shared resources (IT, back office, treasury). Potensi insentif dari OJK untuk konsolidasi voluntary. Meningkatkan daya tawar terhadap suppliers dan akses funding

Kekurangan: kompleksitas integrasi sangat tinggi (IT systems, product portfolio, HR policies, branch network). Biaya integrasi besar (estimasi 5-15% dari total aset untuk full integration). Terdapat risiko talent loss dan disruption layanan nasabah selama masa transisi. Waktu penyelesaian panjang (18-36 bulan dari negosiasi hingga full integration). Isu sensitif tentang brand, kepemimpinan, dan struktur governance. Potensi sinergis bisa tidak terealisasi (track record merger bank di Indonesia menunjukkan hasil mixed)

### **Strategi 4: Akuisisi oleh Bank Lebih Besar (KBMI 2/3/4)**

Deskripsi: Bank KBMI 1 diakuisisi oleh bank yang lebih besar, menjadi subsidiary atau fully absorbed ke dalam parent bank.

Feasibility Tinggi untuk bank KBMI 1 dengan aset berkualitas, jaringan cabang strategis, atau niche market menarik. Sedang untuk bank dengan performa rata-rata. Rendah untuk bank

dengan NPL tinggi dan profitabilitas buruk (kecuali jika ada strategic reason lain seperti network atau license)

Kelebihan: Solusi cepat dan pasti untuk shareholder yang ingin exit. Bank acquirer memiliki resources untuk integrasi. Akses immediate ke skala, teknologi, dan funding cost lebih rendah dari parent. Risiko teralokasi ke acquirer yang biasanya lebih capable.

Kekurangannya hilangnya independensi dan brand (biasanya brand diserap ke parent). Potential job losses bagi manajemen dan karyawan. Valuation bisa tidak favorable bagi selling shareholders (buyer's market). Disruption bagi nasabah existing yang terbiasa dengan layanan dan kultur lama. Integrasi yang poorly executed bisa merusak value yang diakuisisi

### **Strategi 5: Pertumbuhan Organik dengan Roadmap 2-3 Tahun**

Deskripsi: Bank fokus pada pertumbuhan bisnis agresif untuk meningkatkan profitabilitas dan mengakumulasi retained earnings, ditambah dengan mini capital injection bertahap dari shareholders.

Feasibilitynya rendah-Sedang untuk mayoritas bank KBMI 1 mengingat rate pertumbuhan modal organik 3-7% vs kebutuhan 15-25%. Hanya feasible untuk bank dengan modal existing >Rp 5 triliun yang hanya membutuhkan top-up terbatas. Feasible jika OJK memberikan deadline panjang (5+ tahun).

Kelebihan: Tidak memerlukan transformasi struktural besar. Mempertahankan kontrol penuh dan independensi. Menghindari risiko integrasi dan *culture clash*. Bisa fokus pada *core business strengthening*.

Kekurangan: Sangat lambat dan uncertainty tinggi (bergantung pada kondisi ekonomi, kompetisi). Memerlukan moratorium dividen yang bisa tidak acceptable bagi shareholders. Tidak menyelesaikan masalah structural inefficiency. Risiko tertinggal dalam technology investment jika pertumbuhan bisnis tidak cukup generate surplus untuk investasi. Mungkin tidak realistic jika OJK menetapkan deadline ketat (2-3 tahun)

### **Strategi 6: Transformasi ke BPR/Lembaga Pembiayaan**

Deskripsi: Bank voluntary downgrade menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) atau transformasi menjadi lembaga pembiayaan yang tidak memerlukan persyaratan modal sebesar bank umum.

Feasibility nya Rendah-Sedang, karena memerlukan persetujuan OJK dan proses transformasi legal kompleks. Lebih feasible untuk bank kecil dengan fokus bisnis terbatas (misalnya hanya *consumer financing*). Hanya option bagi bank yang bersedia melepas status bank umum dan lisensi terkait

Kelebihan: Menghindari pressure memenuhi persyaratan modal Rp 6 triliun. Bisa fokus pada niche market dengan regulasi lebih ringan. Struktur cost lebih lean tanpa compliance burden bank umum.

Kekurangan: Hilangnya status dan privilege sebagai bank umum (kliring, payment system, dll). Limitasi produk dan layanan yang bisa ditawarkan. Potensi talent loss karena perubahan status. Stigma "downgrade" yang bisa mempengaruhi brand perception. Keterbatasan akses funding dan jaringan

Untuk membantu bank KBMI 1 dan stakeholder mengevaluasi alternatif strategi, penelitian ini menyusun analisis komparatif berdasarkan kriteria kunci:

Tabel 1. Analisis Komparatif Alternatif Strategi Penguatan Modal

Kriteria Evaluasi	Injeksi Modal	Investor Strategis	Merger Horizontal	Akuisisi	Organik	Transform BPR
<b>Timeline</b>	6-12 bulan	12-18 bulan	18-36 bulan	12-24 bulan	36-60 bulan	12-18 bulan
<b>Kompleksitas Eksekusi</b>	Rendah	Sedang-Tinggi	Sangat Tinggi	Sedang	Rendah	Sedang
<b>Biaya Transaksi</b>	Rendah (2-3%)**	Sedang (5-8%)	Tinggi (8-15%)	Sedang (5-10%)	Minimal	Sedang (5-8%)
<b>Preservation of Control</b>	Penuh	Partial (25-40% dilusi)	Tergantung struktur	Hilang sepenuhnya	Penuh	Penuh (niche fokus)
<b>Preservation of Brand</b>	Ya	Ya	Partial (brand baru)	Tidak	Ya	Tidak (downgrade)
<b>Feasibilitas Finansial</b>	Dependent on shareholder capacity	Dependent on attractiveness	Dependent on partner availability	Dependent on buyer interest	Rendah (pertumbuhan lambat)	Rendah (stigma tinggi)
<b>Sinergi Potensial</b>	Tidak ada	Sedang-Tinggi (expertise, network)	Tinggi (economies of scale/scope)	Sedang (akses ke parent resources)	Tidak ada	Tidak ada
<b>Risiko Eksekusi</b>	Rendah	Sedang	Tinggi (integration risk)	Sedang	Rendah (market risk)	Tinggi (customer attrition)
<b>Dampak pada Karyawan</b>	Minimal	Minimal-Sedang	Tinggi (15-25% PHK)	Tinggi (20-35% PHK)	Minimal	Sedang (10-15% PHK)
<b>Regulatory Approval</b>	Straightforward	Complex (foreign partner)	Moderate	Moderate	Not required	Complex (license change)

### Pro dan Kontra Kebijakan dari Perspektif Multi-Stakeholder

Dari Perspektif Regulator (OJK): Pro: Memperkuat struktur perbankan nasional dengan mengurangi jumlah bank undercapitalized. Meningkatkan resilience sistem keuangan terhadap shock eksternal. Mendorong economies of scale dan efisiensi industry. Mengurangi beban pengawasan dengan berkurangnya jumlah institusi. Alignment dengan best practice international (Basel framework).

Kontra: Risiko konsolidasi paksa menciptakan bank yang tidak efisien (forced marriage). Potensi mengurangi kompetisi di segmen tertentu, terutama daerah. Beban koordinasi dan approval process yang berat jika banyak bank simultan melakukan merger/akuisisi. Perlu menyediakan insentif dan facilitate process, yang memerlukan resources

### **Perspektif Bank KBMI 1:**

Pro (untuk bank sehat dengan access to capital): Kesempatan untuk naik kelas dan bermain di liga lebih besar. Potensi akses funding lebih murah dan market perception lebih baik. Justifikasi untuk mendapatkan capital injection dari shareholders

Kontra: tekanan finansial signifikan untuk memenuhi persyaratan, terutama bagi bank dengan limited shareholder capacity. Risiko kehilangan independensi jika harus cari investor strategis atau merger. Disruption operasional selama proses konsolidasi. Opportunity cost: fokus manajemen tersita untuk urusan capital raising vs. growing business

### **Perspektif Pemegang Saham:**

Pro : Jika bank berhasil naik kelas, potensi valuation appreciation. Kesempatan untuk exit dengan liquidity event (jika merger/akuisisi).

Kontra: Dipaksa menginjeksikan modal besar (dead money jika ROE rendah). Dilusi kepemilikan jika harus bring in new investor. Kehilangan kontrol jika merger atau diakuisisi. *Forced decision* dengan timeline terbatas

### **Perspektif Nasabah:**

Pro: Bank dengan modal lebih kuat lebih secure untuk menyimpan dana. Potensi layanan dan teknologi lebih baik jika bergabung dengan bank lebih besar. Wider network jika ada merger.

Kontranya bisa terjadi disruption layanan selama masa transisi konsolidasi. Potensi hilangnya personalized service dari bank kecil yang dikenal. Risiko branch closure di daerah tertentu post-merger (rasionalisasi). Dikawatirkan terjadi perubahan terms and conditions produk

### **Perspektif Karyawan**

**Pro:** Jika join bank lebih besar, potensi career growth dan benefit lebih baik. Bank lebih stabil secara finansial.

Kontra: Risiko job loss dari redundancy post-merger (duplikasi posisi, branch closure). Culture shock dan uncertainty selama masa transisi. Potensi relocation jika ada rationalization

### **Tantangan Kritis Implementasi**

Beberapa tantangan kritis perlu diantisipasi dalam implementasi kebijakan ini:

#### **Tantangan Investasi Teknologi:**

Bank KBMI 1 umumnya menghadapi technology gap signifikan dengan bank besar. Untuk bersaing di era digital, investasi IT diperlukan estimasi Rp 100-200 miliar per tahun. Namun, modal terbatas membuat trade-off antara memenuhi persyaratan modal inti vs. investasi teknologi. Konsolidasi menjadi path untuk mengatasi ini melalui shared technology platform.

#### **Kompleksitas Integrasi Sistem:**

Merger atau akuisisi menghadapi tantangan integrasi sistem IT yang massive. Pengalaman merger Bank Danamon dengan 8 bank (1999) dan pembentukan Bank Syariah Indonesia (2021) menunjukkan bahwa IT integration adalah faktor kritis yang memakan waktu 2-3 tahun dan biaya ratusan miliar rupiah. Many mergers globally gagal realize synergies karena poor IT integration.

**Isu Governance dan Manajemen:**

Merger menciptakan isu sensitif tentang siapa yang akan lead, bagaimana komposisi board, dan bagaimana balance power antara merging entities. Ego dan politik internal bisa menggagalkan deal atau menciptakan disfungsi post-merger.

**Valuation Gap:**

Dalam negosiasi merger atau akuisisi, sering terjadi gap besar antara seller expectation dan buyer valuation, terutama untuk bank dengan aset quality lemah. Ini bisa deadlock transaction.

**Regulatory dan Legal Process:**

Process approval OJK untuk merger/akuisisi kompleks dan memakan waktu. Due diligence comprehensive diperlukan, termasuk fit and proper test untuk new management.

**Rekomendasi Kebijakan**

Berdasarkan analisis komprehensif, penelitian ini merumuskan rekomendasi untuk berbagai stakeholder:

**Rekomendasi untuk OJK:**

1. Kejelasan tentang waktu. OJK perlu mengumumkan deadline jelas dan realistic untuk implementasi kebijakan. Berdasarkan pengalaman internasional dan kompleksitas proses konsolidasi, minimum 3-5 tahun diperlukan (deadline 31 Desember 2027-2029).
2. *Differentiated Approach*: Tidak semua bank KBMI 1 sama. OJK perlu memberikan fleksibilitas dan customized approach, misalnya Bank sehat dengan clear path to Rp 6 triliun: diberi waktu lebih panjang untuk organic growth. Bank dengan shareholder capacity: fast-track approval untuk capital injection. Bank struggling didorong untuk lebih keras untuk konsolidasi atau exit dari bisnis.
3. *Incentive Structure*: OJK perlu menawarkan insentif konkret untuk voluntary consolidation: Regulatory relief (misalnya: lower capital charge untuk certain exposures). Fasilitasi process approval yang lebih cepat untuk merger. *Technical assistance* untuk *integration process*. Moratorium terhadap certain prudential requirements selama masa transisi
4. *Preservasi Kompetisi*: OJK perlu memastikan bahwa konsolidasi tidak menciptakan oligopoli atau mengurangi kompetisi di segmen/daerah tertentu. Antitrust analysis perlu dilakukan untuk setiap major merger.
5. *Special Treatment* untuk Bank dengan *Social Function*: Bank dengan peran khusus (misalnya: bank syariah kecil, bank yang melayani segmen unbanked di daerah terpencil) mungkin perlu diperlakukan berbeda atau diberi exemption.

**Rekomendasi untuk Bank KBMI 1:**

1. *Strategic Self-Assessment*: Setiap bank perlu melakukan honest self-assessment: Apakah kita punya sustainable business model? Apakah shareholders willing dan capable to inject capital? Apa competitive advantage unik kita? Apakah lebih baik independent atau join forces dengan others?
2. *Proactive Engagement*: Jangan menunggu sampai deadline mepet. Mulai exploratory talk dengan potential partners (strategic investor, merger candidates, potential acquirer) sekarang untuk maximize optionality dan negotiating power.
3. *Preparation* untuk Due Diligence: Mulai clean up balance sheet, improve asset quality, strengthen governance, dan prepare comprehensive documentation untuk future due diligence process.
4. *Digital Transformation*: Terlepas dari pilihan strategi modal, investasi di digital capability adalah must. Bank tanpa digital competency akan struggle regardless of capital size.
5. *Stakeholder Communication*: Komunikasi transparan dengan karyawan, nasabah, dan shareholders tentang strategic direction untuk minimize uncertainty dan maintain trust.

**Rekomendasi untuk Pemegang Saham:**

1. *Realistic Expectation*: *Shareholders* perlu realistic tentang required capital commitment dan expected return. If ROE < cost of capital, maybe exit lebih masuk akal daripada force injection.
2. *Long-term Vision*: Keputusan perlu didasarkan pada long-term strategic vision, tidak hanya short-term financials. Banking adalah long-term game.
3. *Collaboration*: Untuk konglomerat yang punya multiple banks, consider intra-group consolidation terlebih dahulu sebelum cari external partner.

**4. KESIMPULAN**

Kebijakan OJK untuk menghapus kategori KBMI 1 dan mengharuskan seluruh bank umum memiliki modal inti minimal Rp 6 triliun merupakan langkah strategis untuk memperkuat struktur perbankan nasional. Berdasarkan systematic literature review terhadap 67 publikasi, penelitian ini menemukan bahwa kebijakan ini menawarkan opportunity signifikan untuk konsolidasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing industri perbankan Indonesia, namun juga menghadirkan tantangan kompleks terkait kapabilitas teknologi, manajemen risiko, kompleksitas integrasi, dan keragaman model bisnis.

Dari enam alternatif strategi penguatan modal yang diidentifikasi (injeksi modal dari pemegang saham, mencari investor strategis, merger horizontal, akuisisi oleh bank lebih besar, pertumbuhan organik, transformasi ke BPR), tidak ada one-size-fits-all solution. Setiap bank KBMI 1 perlu memilih strategi yang sesuai dengan kondisi finansial, komitmen pemegang saham, dan strategic positioning unik mereka.

Keberhasilan implementasi kebijakan ini bergantung pada beberapa faktor kunci: (1) Clarity dan realistiknya timeline yang ditetapkan OJK; (2) Ketersediaan insentif konkret untuk mendorong voluntary consolidation; (3) Pendekatan diferensiasi yang mengakomodasi heterogenitas bank KBMI 1; (4) Preservasi kompetisi sehat dalam industri; dan (5) Kesiapan bank dan pemegang saham untuk bertransformasi.

Penelitian ini merekomendasikan agar OJK memberikan deadline minimum 3-5 tahun dengan pendekatan differentiated, menawarkan insentif konkret untuk konsolidasi, dan memastikan process yang transparent dan predictable. Bank KBMI 1 disarankan untuk segera melakukan strategic self-assessment dan proactive engagement dengan potential partners untuk maximize optionality.

Limitasi penelitian ini terkait dengan keterbatasan akses data finansial rinci seluruh bank KBMI 1 dan dinamika regulasi yang masih berkembang. Penelitian lanjutan dengan pendekatan empiris dan akses data primer dapat memperdalam analisis ini, khususnya dalam bentuk studi kasus spesifik untuk bank-bank tertentu atau analisis kuantitatif dampak konsolidasi terhadap kinerja finansial dan stabilitas sistem.

Transformasi struktur perbankan Indonesia melalui penghapusan KBMI 1 adalah journey kompleks yang memerlukan kolaborasi erat antara regulator, bank, pemegang saham, dan stakeholder lainnya. Dengan pendekatan yang tepat, kebijakan ini dapat menjadi catalyst untuk menciptakan industri perbankan yang lebih kuat, efisien, dan resilient dalam menghadapi tantangan ekonomi global dan transformasi digital di era mendatang.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Admati, A., & Hellwig, M. (2013). *The Bankers' New Clothes: What's Wrong with Banking and What to Do about It*. Princeton University Press.
- Berger, A. N., & Bouwman, C. H. S. (2013). How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics*, 109(1), 146-176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.008>

- Berger, A. N., Bouwman, C. H., Kick, T., & Schaeck, K. (2016). Bank liquidity creation following regulatory interventions and capital support. *Journal of Financial Intermediation*, 26, 115-141.
- DeYoung, R., Evanoff, D. D., & Molyneux, P. (2009). Mergers and acquisitions of financial institutions: A review of the post-2000 literature. *Journal of Financial Services Research*, 36(2-3), 87-110.
- Hadad, M. D., Agusman, A., Monroe, G. S., Gasbarro, D., & Zumwalt, J. K. (2022). Efficiency and competitiveness of banking in Indonesia based on core capital. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 345.
- Miles, D., Yang, J., & Marcheggiano, G. (2013). Optimal bank capital. *The Economic Journal*, 123(567), 1-37.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 5/POJK.03/2024 tentang Penetapan Status Pengawasan dan Penanganan Permasalahan Bank Umum. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Statistik Perbankan Indonesia September 2025. Jakarta: OJK.
- Park, Y. C., & Weber, S. (2006). Banking system reform in the wake of the financial crisis: the case of Korea. In Morris Goldstein & Nicholas R. Lardy (Eds.), *Debating China's Exchange Rate Policy* (pp. 249-285). Peterson Institute for International Economics.
- Supriyanto, E. B. (2025, November). Sinyal Kuat OJK, 38 Bank KBMI 1 Harus Konsolidasi. Infobank News. Retrieved from <https://infobanknews.com>
- Trinugroho, I., Agusman, A., & Tarazi, A. (2017). Why have bank interest margins been so high in Indonesia since the 1997/1998 financial crisis? *Research in International Business and Finance*, 39, 635-645.
- CNN Indonesia. (2025). OJK Mau Hapus Kelas KBMI 1, Ini Daftar Bank Penghuninya. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20251107170821-17-683313/>
- Bisnis Indonesia. (2025). Empat Perintah OJK ke Bank KBMI I: Evaluasi Bisnis hingga Jajaki Merger Akuisisi. Retrieved from <https://finansial.bisnis.com/read/20251113/90/1928580/>
- Kontan. (2025). OJK Bakal Wajibkan Bank KBMI 1 Naik Kelas Lewat Konsolidasi. Retrieved from <https://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-bakal-wajibkan-bank-kbmi-1-naik-kelas-lewat-konsolidasi>