



OTORITAS
JASA
KEUANGAN



ROADMAP PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA

2020 - 2025

*Perbankan Resilien,
Berdaya Saing, dan
Kontributif*



ROADMAP

PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA

2020 - 2025

Perbankan Resilien,
Berdaya Saing, dan Kontributif

“

*Our goals can only be reached through a vehicle of a plan,
in which we must fervently believe, and upon which we must vigorously act.*

There is no other route to success

- Pablo Picasso

”

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	3
SAMBUTAN KEPALA EKSEKUTIF PENGAWASAN PERBANKAN	4
PENDAHULUAN	6
PANDEMI COVID-19 DAN STIMULUS PADA PERBANKAN	8
Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha	10
TANTANGAN PERBANKAN	12
Tantangan Perbankan Nasional	13
PRINSIP DASAR PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA	14
Konstruksi Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia	17
ROADMAP PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA 2020 - 2025	18
Arah Pengembangan Perbankan Indonesia	18
PROGRAM KERJA	20
Pilar 1: Penguatan Struktur dan Keunggulan Kompetitif	22
Pilar 2: Akselerasi Transformasi Digital	24
Pilar 3: Penguatan Peran Perbankan dalam Perekonomian Nasional	26
Pilar 4: Penguatan Pengaturan, Perizinan, dan Pengawasan	29



SAMBUTAN KEPALA EKSEKUTIF PENGAWAS PERBANKAN

*Assalamu'alaikum Wr. Wb., Salam Sejahtera bagi kita semua,
Om Swastyastu, Namo Buddhaya, Salam Kebajikan.*

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya, **Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia 2020-2025 (RP2I)** ini dapat kami susun dan sajikan kepada para pemangku kepentingan sebagai panduan.

Sepanjang tahun 2020 ini, dan mungkin hingga beberapa waktu kedepan, perbankan nasional dihadapkan pada tantangan yang cukup fenomenal yaitu: **pertama**, peningkatan risiko kredit; dan **kedua**, perubahan ekspektasi masyarakat akan layanan perbankan. *Epicentrum* tantangan tersebut terutama muncul dari pandemi Covid-19 dan kebijakan pembatasan sosial berskala besar yang mengikutinya.

Kita ulas tantangan yang **pertama**, peningkatan risiko kredit. Penurunan aktivitas ekonomi sebagai dampak kebijakan pembatasan sosial telah memberikan tekanan pada kinerja debitur dan memberikan dampak lanjutan pada peningkatan kredit berisiko tinggi (*loan at risk*). OJK secara responsif telah mengeluarkan kebijakan stimulus melalui POJK No. 11/POJK.03/2020 dan direspon industri melalui restrukturisasi kredit kepada debitur yang terdampak pandemi Covid-19. Kebijakan ini setidaknya mampu meredam kegagalan keuangan yang dialami debitur dan mampu menjaga stabilitas sistem perbankan. Tantangan **kedua**, perubahan ekspektasi masyarakat akan layanan perbankan. Pembatasan sosial berskala besar juga telah mengubah perilaku masyarakat dalam melakukan transaksi dari sebelumnya interaksi fisik ke arah virtual, demikian pula dengan penyelesaian pembayarannya. Kondisi ini menuntut transformasi struktural model bisnis perbankan antara lain melalui akselerasi layanan digitalnya.

Mencermati tantangan tersebut, ada dua *action plan* yang perlu dilakukan bank: dalam jangka pendek, melakukan konsolidasi bisnis dan kelembagaan agar mampu berkontribusi pada penyelesaian kredit restrukturisasi dan pemulihan ekonomi. Dalam jangka panjang, transformasi struktural dengan memperbesar skala usaha dan penguatan daya saing melalui transformasi layanan menjadi kunci. Salah satu diantaranya dengan melakukan akselerasi layanan digital untuk memenuhi ekspektasi *stakeholder*.

Agar industri, dan juga kami sebagai regulator, dapat melangkah ke arah yang sama untuk menghadapi tantangan tersebut, kami telah menyiapkan *Roadmap* Pengembangan Perbankan Indonesia 2020 – 2025 (RP2I). *Roadmap* ini menjadi pijakan dalam pengembangan ekosistem industri perbankan diiringi dengan dukungan transformasi pengaturan, pengawasan serta perizinan yang kondusif bagi industri untuk bertumbuh.

RP2I disusun sebagai upaya untuk merespon berbagai dinamika yang terjadi di perbankan nasional pasca pandemi dan perubahan *landscape* yang menyertainya. RP2I berisikan arah dan acuan pengembangan jangka pendek maupun pengembangan struktural secara bertahap dalam rentang waktu enam tahun. Arah pengembangan jangka pendek ditujukan untuk mengoptimalkan peran perbankan dalam mempercepat proses pemulihan ekonomi nasional akibat dampak pandemi Covid-19. Arah pengembangan struktural ditujukan untuk memperkuat perbankan nasional sehingga memiliki daya tahan (resiliensi) yang lebih baik, daya saing yang lebih tinggi, dan kontribusi yang lebih optimal terhadap perekonomian nasional. Perwujudan arah pengembangan tersebut tentunya memerlukan komitmen, sinergi, dan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan.

RP2I merupakan *living document* yang dapat disesuaikan seiring dinamika perubahan ataupun perkembangan industri sehingga diperlukan respon kebijakan yang relevan, tepat waktu, dan tepat substansi untuk mendukung daya saing perbankan nasional.

Akhir kata, saya ingin menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah memberikan masukan, komentar, serta saran-saran yang sangat berharga dalam penyusunan *roadmap* ini. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa meridhoi setiap niat baik yang kita lakukan, khususnya keinginan untuk mewujudkan industri perbankan nasional yang tangguh dan berkontributif ke depan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.,
Om Shanti Shanti Shanti Om,
Namo Buddhaya,
Salam kebajikan*



HERU KRISTIYANA



PENDAHULUAN

Terlepas dari berbagai tantangan dan permasalahan global, perbankan nasional sejatinya terus mengalami pertumbuhan selama beberapa tahun terakhir. Hal ini terlihat dari tren pertumbuhan total aset perbankan, didukung dengan kecukupan permodalan yang memadai, likuiditas yang kuat, dan praktik tata kelola serta manajemen risiko yang semakin baik. Kinerja yang baik tersebut tentunya merupakan hasil kerja keras seluruh pemangku kepentingan industri perbankan.



Ke depan, tantangan yang dihadapi industri perbankan akan semakin meningkat, bervariasi dan dinamis. Pandemi Covid-19 merupakan salah satunya. Kasus pandemi ini merupakan tantangan baru yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Bermula dari masalah kesehatan, efek rembetannya telah menjangar ke aspek sosial, ekonomi dan keuangan. Selain permasalahan pemulihan pasca pandemi Covid-19 tersebut, sektor perbankan dihadapkan juga dengan berbagai tantangan struktural. Tantangan ini timbul terutama dari empat hal.

Pertama, struktur perbankan nasional kita masih didominasi populasi bank-bank dengan skala usaha kecil dan berdaya saing rendah. **Kedua**, perubahan *ecosystem* dan ekspektasi stakeholder akan layanan digital yang semakin masif terlebih di masa pandemi Covid-19. **Ketiga**, ekspektasi pemerintah dan masyarakat terhadap sektor jasa keuangan terutama perbankan

dalam pemulihan ekonomi nasional.

Keempat, tuntutan kepada regulator terkait pembenahan internal, baik dari sisi pengaturan, pengawasan dan juga perizinan sehingga dapat lebih *agile*, adaptif dan mampu mendukung *ecosystem* baru industri perbankan.

Untuk menghadapi perubahan *ecosystem* selama dan pasca pandemi serta berbagai tantangan struktural tersebut, OJK telah menyiapkan *Roadmap* Pengembangan Perbankan Indonesia 2020 – 2025 (RP2I). *Roadmap* ini menjadi pijakan dalam pengembangan *ecosystem* industri perbankan dan infrastruktur pengaturan, pengawasan serta perizinan ke depan. Harapannya, akan terwujud perbankan nasional yang resilien, berdaya saing, dan kontributif.

RP2I ini berisikan arah pengembangan jangka pendek dan peta jalan pengembangan struktural sektor perbankan secara bertahap dalam lima tahun kedepan. Arah pengembangan jangka pendek ditujukan untuk mendukung percepatan proses pemulihan ekonomi akibat dampak pandemi Covid-19. Arah pengembangan

struktural ditujukan untuk mengantisipasi berbagai tantangan terkait struktur perbankan nasional dan perkembangan perekonomian terutama ekonomi digital yang berpotensi mengubah bentuk, cara bertransaksi, dan pola operasional perbankan di masa yang akan datang. RP2I mengedepankan sinergi dan kolaborasi antar seluruh pemangku kepentingan sehingga seluruh arah strategis yang dituangkan dapat diimplementasikan dengan baik. Melalui RP2I diharapkan dapat terwujud perekonomian dan sektor jasa keuangan Indonesia yang dapat diperhitungkan dunia internasional, bukan hanya karena memiliki pangsa pasar yang besar, tetapi juga karena memiliki lembaga perbankan yang kuat (resilien), mampu berdaya saing, dan berkontribusi signifikan dalam pembangunan perekonomian.



PANDEMI COVID-19 DAN STIMULUS PADA PERBANKAN

Pelembahan perekonomian nasional akibat pandemi Covid-19 memiliki dampak yang besar terhadap sektor riil (korporasi, rumah tangga, UMKM). Banyak korporasi mengalami gangguan bisnis dan merumahkan pegawainya atau melakukan pemutusan hubungan kerja. Rumah tangga terancam kehilangan pendapatan dan penurunan daya beli. UMKM kehilangan omzet akibat kesulitan dalam memasarkan produknya bahkan berhenti produksinya.

Kondisi sektor riil yang tertekan tersebut berdampak pada meningkatnya risiko perbankan. Risiko kredit berpotensi mengalami peningkatan sebagai akibat melemahnya kemampuan debitur dalam mengembalikan kewajiban kreditnya. Sepanjang masa pandemi, fungsi intermediasi perbankan pun menurun cukup tajam sebagai akibat langkah antisipasi yang diambil perbankan untuk memitigasi potensi risiko kredit. Lebih lanjut, potensi risiko kredit tersebut dapat menyebabkan tekanan likuiditas dan permodalan pada bank-bank tertentu.

Penyebaran Covid-19 yang terus meningkat waktu ke waktu telah menimbulkan korban jiwa dan kerugian material yang besar serta berdampak terhadap kondisi perekonomian dan perbankan nasional. Melihat kondisi tersebut, OJK mengeluarkan kebijakan yang bersifat *countercyclical* sejak awal Maret 2020. Kebijakan *countercyclical* tersebut diarahkan untuk menjaga stabilitas perbankan serta mendorong

fungsi intermediasi perbankan guna menopang perekonomian nasional dengan memberikan perlakuan khusus terhadap kredit atau pembiayaan perbankan dengan jumlah tertentu dan kredit atau pembiayaan yang direstrukturisasi kepada debitur yang terkena dampak penyebaran Covid-19, termasuk debitur usaha mikro, kecil, dan menengah. Kebijakan tersebut diterapkan dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian yang disertai adanya mekanisme pemantauan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan dalam penerapan ketentuan (*moral hazard*). Kebijakan tersebut memberikan ruang gerak bagi pelaku usaha maupun perbankan agar mampu bertahan dalam menghadapi penurunan aktivitas perekonomian.



OJK mengeluarkan kebijakan lebih lanjut dengan melakukan relaksasi ketentuan di sektor perbankan setelah mencermati masih berlanjutnya pandemi Covid-19 yang berpotensi mengganggu kinerja perbankan. Beberapa ketentuan yang direlaksasi antara lain terkait peniadaan kewajiban pemenuhan *capital conservation buffer*, penyesuaian *liquidity coverage ratio* dan *net stable funding ratio* dari 100% menjadi 85%, penghentian sementara penilaian agunan yang diambil alih berdasarkan jangka waktu kepemilikan, pengurangan kewajiban penyediaan dana pendidikan sumber daya manusia sehingga dapat di bawah 5% dari anggaran sumber daya manusia, dan penundaan implementasi reformasi Basel III.

Kebijakan *countercyclical* direspon baik oleh pelaku usaha di sektor riil dan perbankan. Sampai dengan 9 November 2020, kredit restrukturisasi yang dilakukan oleh perbankan telah diberikan kepada 7,53 juta debitur dengan total sebesar Rp936 triliun. Dengan kebijakan *countercyclical* tersebut, debitur memiliki ruang untuk mengatur keuangannya dan bank dapat proaktif membantu debitur-debitur tersebut.



Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha

Maksimum Kas
3 Bulan

32%

kas tidak cukup

Peminjam di Bank/LK
Kesulitan Pembayaran

Menghemat Biaya
Operasional





Penurunan Penjualan

45%

turun lebih
dari 50%

90%

turun laba
usaha

Menyesuaikan Karyawan

24%

menghentikan
karyawan sementara

Kebijakan Countercyclical

(POJK No. 11/POJK.03/2020)



Penetapan Kualitas Lancar
Bagi Kredit yang
Direstrukturisasi



Relaksasi Penetapan
Kualitas Kredit



Tambahan Fasilitas
Penyediaan Dana

Kredit
Restrukturisasi
Rp936 Triliun

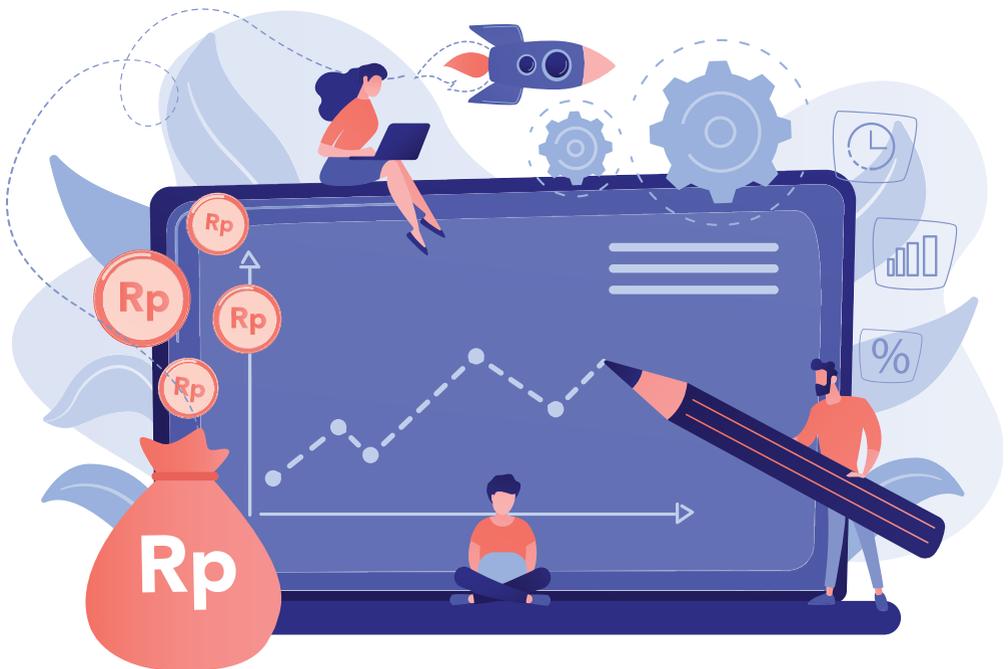
**7,5 Juta
Debitur**

(9 Nov 2020)



TANTANGAN PERBANKAN

Perbankan nasional masih akan menghadapi sejumlah tantangan baik yang bersifat jangka pendek maupun struktural. Dalam jangka pendek, ketidakpastian berakhirnya pandemi Covid-19 masih membayangi proses pemulihan perekonomian yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan. Selain itu, terdapat sejumlah tantangan struktural perbankan yang masih harus dihadapi terkait skala usaha dan daya saing yang masih kecil, perkembangan ekonomi dan keuangan digital yang pesat diiringi dengan perubahan perilaku ekonomi masyarakat, kebutuhan pendanaan pembangunan nasional jangka menengah yang cukup besar, pasar keuangan yang masih relatif dangkal, pembiayaan pembangunan berkelanjutan yang belum memadai, perbankan syariah yang belum optimal dalam mendukung pertumbuhan ekonomi syariah, dan akses dan edukasi keuangan yang masih perlu ditingkatkan. Berbagai tantangan tersebut perlu direspon secara cermat dan tepat melalui kolaborasi yang erat oleh seluruh pemangku kepentingan.





TANTANGAN PERBANKAN NASIONAL



PRINSIP DASAR PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA

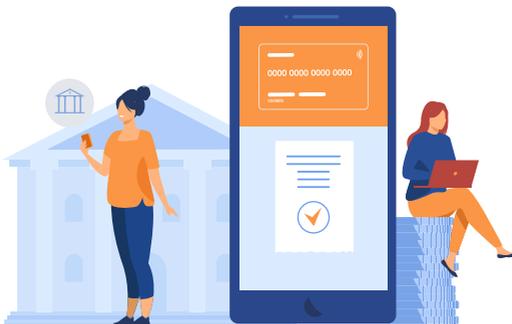
RP2I disusun dengan memperhatikan beberapa dasar pertimbangan sebagai berikut:

1. Mandat Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan

Berdasarkan UU Nomor 21 tahun 2011 tentang OJK, sebagai lembaga independen, OJK memiliki mandat untuk menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan. Agar dapat menjalankan mandat UU dimaksud dengan baik, OJK perlu menyusun suatu perencanaan pengembangan yang memadai bagi sektor perbankan sebagai sektor yang mendominasi SJK.

2. Keselarasan pengembangan Perbankan dengan program kerja Pemerintah, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

Pengembangan perbankan harus sejalan dengan rencana program kerja Pemerintah terutama dalam mendukung program pemulihan ekonomi nasional sebagai penanganan dampak Covid-19. Di samping itu pengembangan perbankan juga perlu searah dengan rencana pembangunan ekonomi nasional yang telah dicanangkan oleh Pemerintah baik jangka menengah dan jangka panjang. Dengan demikian dapat tercipta sinergi yang optimal dalam mewujudkan percepatan pemulihan ekonomi nasional paska pandemi serta dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional yang berkualitas dan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia.



3. Kebutuhan penguatan dan peningkatan daya saing perbankan

Pengembangan perbankan perlu diarahkan kepada berbagai upaya yang dapat menjaga ketahanan perbankan di masa pandemi agar stabilitas sistem keuangan tetap dapat terjaga. Pengembangan perbankan juga perlu diarahkan untuk penguatan dan peningkatan daya saing perbankan agar mampu bertahan di tengah meningkatnya tingkat persaingan dalam memberikan layanan keuangan bagi masyarakat yang saat ini telah mengarah kepada layanan keuangan digital. Dengan demikian peran penting perbankan dalam perekonomian nasional sebagai lembaga intermediasi tetap dapat berjalan tanpa terdisrupsi oleh kemunculan berbagai pesaing di sektor jasa keuangan maupun dinamika perekonomian.

4. Peluang dan tantangan yang dihadapi perbankan di era digitalisasi

Perubahan ekspektasi masyarakat akan layanan keuangan memaksa perbankan untuk menyesuaikan diri dan bertransformasi agar tetap dapat menjaga keberlangsungan usaha. Pengembangan perbankan perlu diarahkan kepada berbagai strategi yang efektif agar dapat mempercepat transformasi digitalisasi perbankan. Namun demikian, transformasi digitalisasi perbankan menghadirkan tantangan baru yang perlu diantisipasi oleh perbankan. Pengembangan perbankan juga perlu diarahkan kepada berbagai upaya untuk menghadapi berbagai tantangan yang akan dihadapi oleh perbankan di era digitalisasi. Dengan demikian perbankan dapat mengambil manfaat yang besar di era digitalisasi namun tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian sehingga tidak menimbulkan gejolak stabilitas pada sektor keuangan yang berdampak pada perekonomian nasional.



1 Tujuan dan Arah Pengembangan

Perbankan yang Resilien, Berdaya Saing, dan Kontributif

RP2I 2020 - 2025

- Penguatan Struktur dan Keunggulan Kompetitif
- Akselerasi Transformasi Digital
- Peningkatan Peran dalam Pembangunan
- Penguatan Pengaturan, Perizinan, & Pengawasan

- Roadmap Pengembangan BPR
- Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah

2 Prinsip Pengembangan

Peluang Tantangan Perbankan



Tantangan Jangka Pendek (Pandemi COVID-19)

- Peluang dan Tantangan Struktural
- Kondisi perbankan nasional
- Revolusi Ekonomi dan Layanan Digital
- Tuntutan kontribusi dalam pembangunan

Konstruksi Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia 2020 - 2025

3 Kebutuhan Penguatan dan Peningkatan Daya Saing Perbankan

- Ketahanan di masa pandemi dan di era ketidakpastian global
- Daya saing di era digital
- Peran dalam perekonomian nasional

4 Rencana Pembangunan Nasional (RPJP 2045 dan RPJMN 2020 - 2024)

5 Mandat UU No.21 Tahun 2011 Tentang OJK

Mengatur, mengawasi, dan melindungi sektor jasa keuangan



ROADMAP PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA 2020 - 2025



PENGUATAN STRUKTUR & KEUNGGULAN KOMPETITIF

-  Meningkatkan Permodalan
-  Mengakselerasi konsolidasi dan penguatan kelompok usaha bank
-  Memperkuat penerapan tata kelola dan efisiensi
-  Mendorong inovasi produk dan layanan



AKSELERASI TRANSFORMASI DIGITAL

-  Memperkuat Tata Kelola dan Manajemen Risiko TI
-  Mendorong penggunaan IT *Game Changers* (a.l. *Open API, Cloud, Blockchain, AI, Super App, omnichannel*)
-  Mendorong kerja sama terkait teknologi
-  Mendorong implementasi *advanced digital bank*

Arah Pengembangan Perbankan Indonesia

RP2I disusun sebagai suatu arah dan acuan dalam upaya menghadapi berbagai tantangan yang telah diuraikan sebelumnya. RP2I berisikan arah pengembangan jangka pendek dan arah pengembangan struktural. Arah pengembangan jangka pendek ditujukan untuk mendorong percepatan pemulihan ekonomi nasional.

Arah pengembangan struktural ditujukan untuk meningkatkan daya tahan (resiliensi), daya saing, dan kontribusi perbankan terhadap pembangunan ekonomi nasional. Implementasi dari inisiatif strategis tersebut memerlukan komitmen dan kolaborasi erat dari seluruh pemangku kepentingan sehingga perbankan yang kuat (resilien), berdaya saing, dan berkontributif dapat terwujud.



PENGUATAN PERAN PERBANKAN DALAM PEREKONOMIAN NASIONAL

-  Mengoptimalkan peran dalam pembiayaan ekonomi
-  Mendorong pendalaman pasar keuangan melalui *multiactivities business*
-  Mendorong Perbankan syariah menjadi katalis ekonomi syariah
-  Meningkatkan akses dan edukasi keuangan
-  Mendorong partisipasi dalam pembiayaan berkelanjutan



PENGUATAN PENGATURAN PERIZINAN, DAN PENGAWASAN

-  Memperkuat pengaturan dengan menggunakan pendekatan *principle based*
-  Memperkuat perizinan melalui pemanfaatan teknologi
-  Meningkatkan pengawasan dengan pemanfaatan teknologi yang optimal (*Suptech*)
-  Memperkuat pengawasan konsolidasi (kelompok usaha bank)

PERANGKAT PENDUKUNG (ENABLER)



Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan



Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia



Infrastruktur Teknologi Informasi



Sinergi & Kolaborasi Seluruh Pemangku Kepentingan





PROGRAM KERJA

Roadmap Pengembangan Perbankan
Indonesia 2020-2025



Pilar 1: Penguatan Struktur dan Keunggulan Kompetitif

Meningkatkan Permodalan



Mengakselerasi Konsolidasi dan Penguatan Kelompok Usaha Bank





Menerapkan Tata Kelola dan Efisiensi

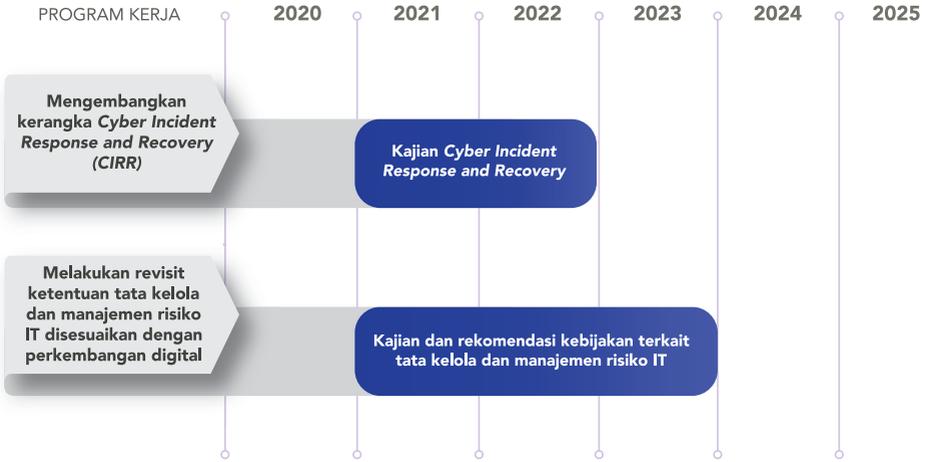


Mendorong Inovasi Produk & Layanan



Pilar 2: Akselerasi Transformasi Digital

Memperkuat Tata Kelola dan Manajemen Risiko TI



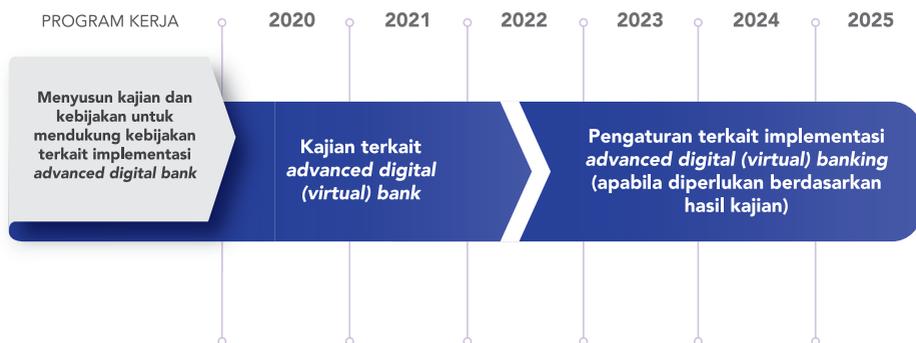
Mendorong Penggunaan IT *Game-Changers* (a.l. *Open API, Cloud, Blockchain, AI, Super App, omnichannel*)



Mendorong Kerja Sama Terkait Teknologi

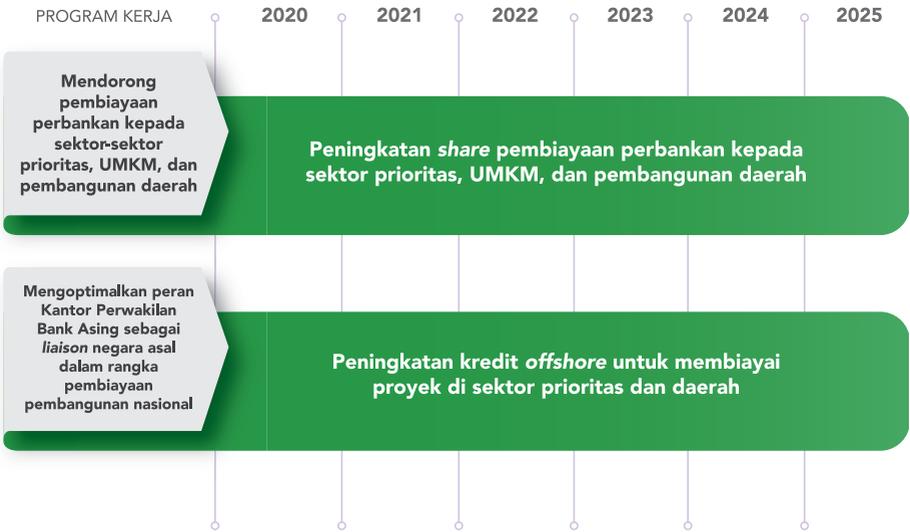


Mendorong Implementasi Advanced Digital Banking

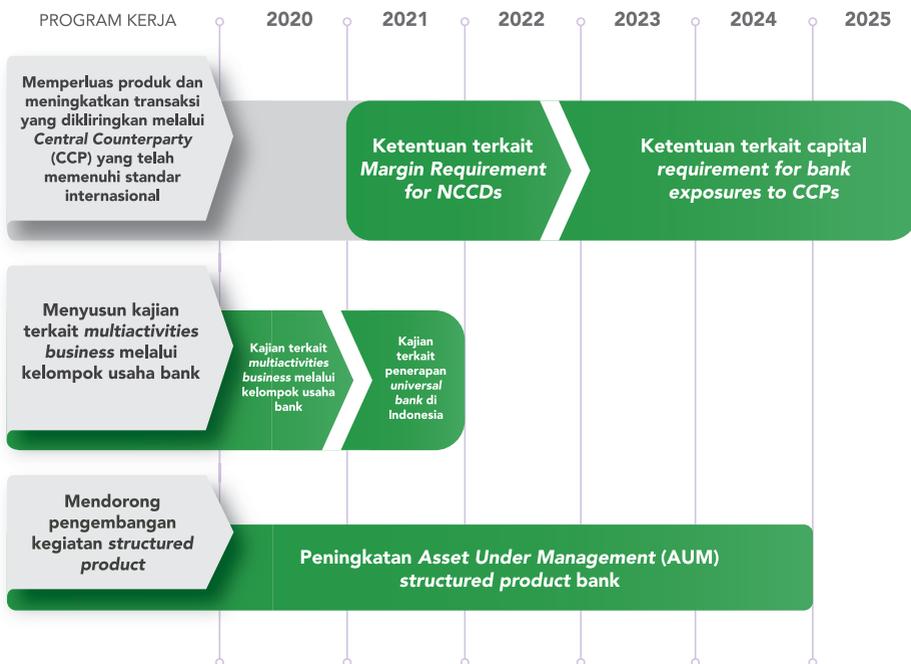


Pilar 3: Penguatan Peran Perbankan dalam Perekonomian Nasional

Mengoptimalkan Peran Dalam Pembiayaan Ekonomi



Mendorong Pendalaman Pasar Keuangan Melalui *Multiactivities Business*



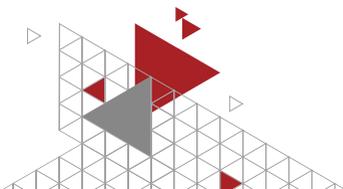
Mendorong Perbankan Syariah Menjadi Katalis Bagi Ekonomi Syariah



Meningkatkan Akses dan Edukasi Keuangan



Mendorong Partisipasi dalam Pembiayaan Berkelanjutan

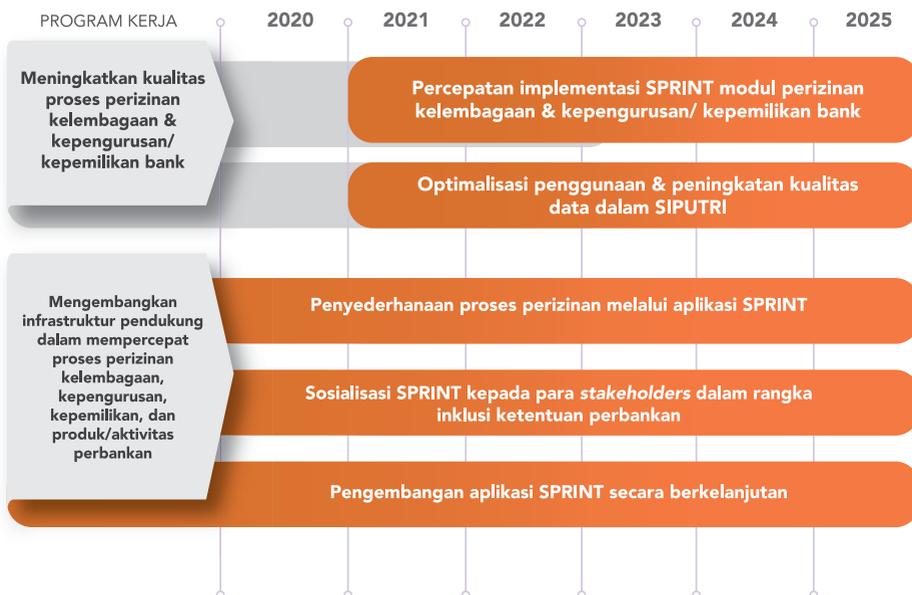


Pilar 4: Penguatan Pengaturan, Perizinan, dan Pengawasan

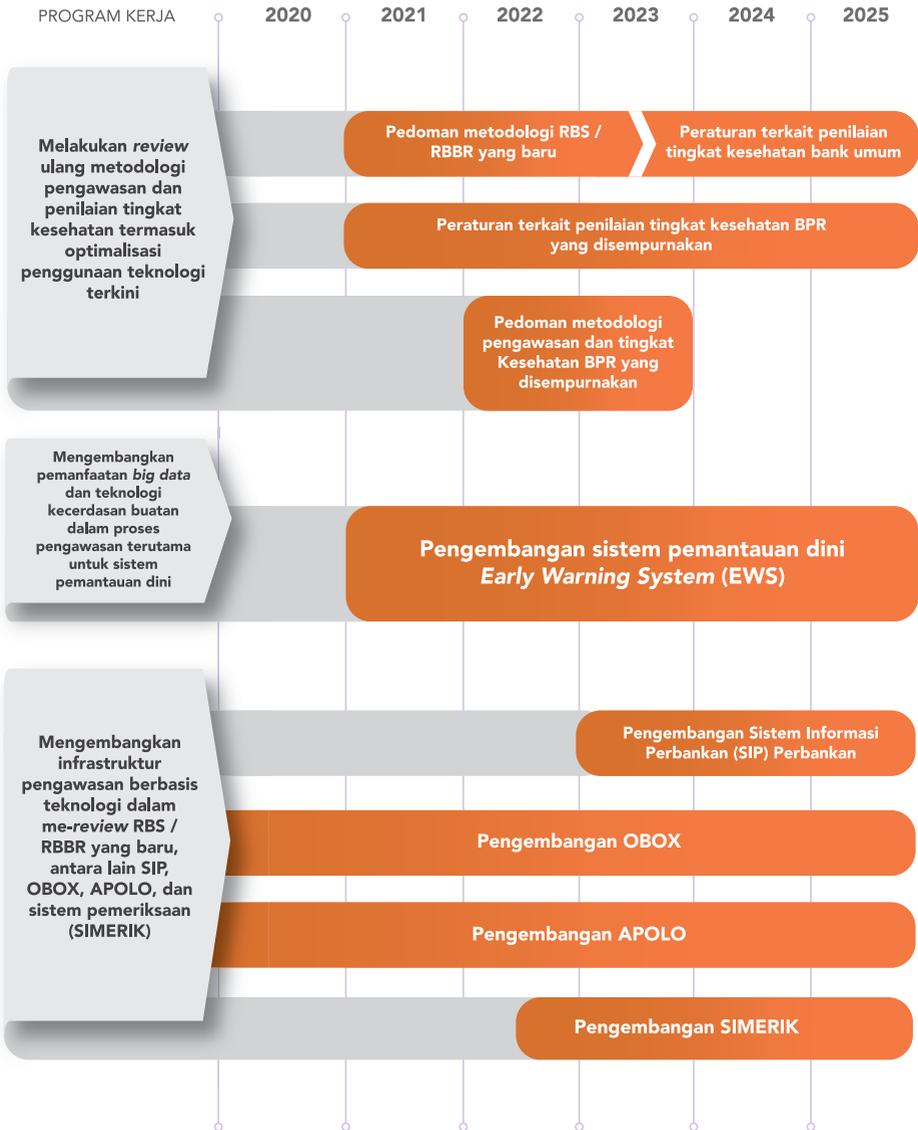
Memperkuat Pengaturan dengan Menggunakan Pendekatan *Principle Based*



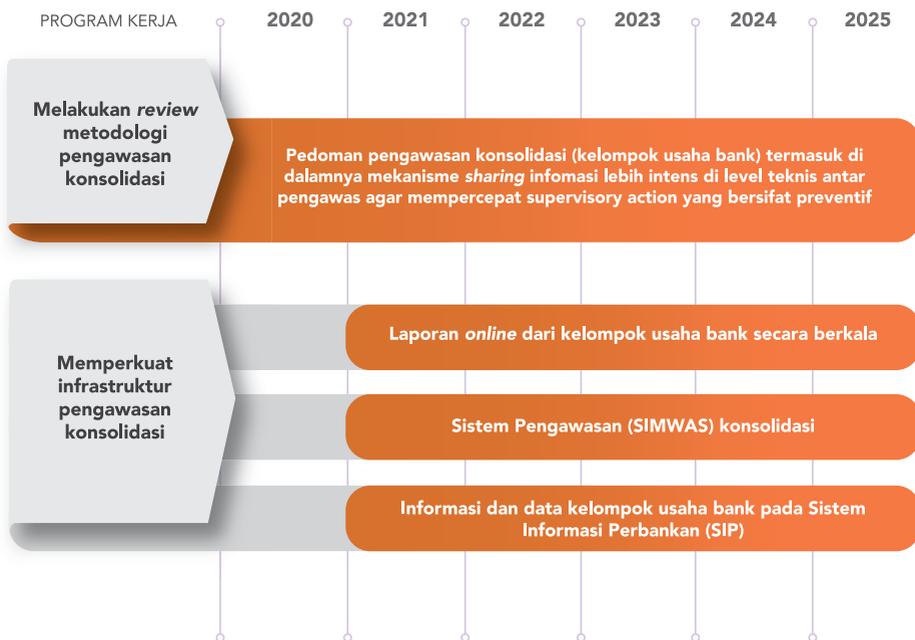
Memperkuat Perizinan Melalui Pemanfaatan Teknologi



Meningkatkan Pengawasan dengan Pemanfaatan Teknologi yang Optimal (Suptech)



Memperkuat Pengawasan Konsolidasi (Kelompok Usaha Bank)



“

*The man who moves a mountain begins
by carrying away small stones*

”

- Confucius

