

ANALISIS PERAN MANAJERIAL LEMBAGA KEUANGAN PADA BANK KONVENSIONAL DALAM PENGUATAN SISTEM PERBANKAN INDONESIA

Destriani Safitri Efendi¹⁾, Rizki Kurniati²⁾, Nida Asriah³⁾, Rusman Maulana⁴⁾, Muhammad Syahwildan⁵⁾

destianisafitri1010@gmail.com¹⁾, kurniatirizki02@gmail.com²⁾, nidaasriah21@gmail.com³⁾,
rusmangans@gmail.com⁴⁾, muhamad.syahwildan@pelitabangsa.ac.id⁵⁾

^{1),2),3),4),5)} Universitas Pelita Bangsa

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji kontribusi manajerial lembaga keuangan, khususnya bank konvensional, dalam memperkuat sistem perbankan di Indonesia. Perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta tekanan ekonomi global seperti pandemi, menuntut bank untuk memiliki strategi manajerial yang responsif dan berkelanjutan. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data sekunder yang diambil dari laporan keuangan bank konvensional selama periode 2024. Beberapa indikator utama yang dianalisis meliputi *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Non-Performing Loan* (NPL), dan *Return on Assets* (ROA). Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan strategis oleh regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI). Hasil dari analisis data keuangan tahun 2024 dari lima bank utama, yaitu BCA, BRI, Mandiri, BNI, dan CIMB Niaga, ditemukan bahwa indikator seperti Return on Assets (ROA), Capital Adequacy Ratio (CAR), dan Non-Performing Loan (NPL) secara nyata mencerminkan kualitas pengelolaan yang dilakukan oleh masing-masing bank. Dalam beberapa kasus, seperti BRI, tercatat ROA yang tinggi bersamaan dengan NPL yang juga tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun laba meningkat, ada risiko kredit yang perlu diperhatikan. Sebaliknya, bank seperti Mandiri menunjukkan kehati-hatian yang tinggi dalam pemberian kredit, walaupun ROA-nya tidak setinggi bank lainnya.

Kata Kunci: Bank Konvensional, Manajemen Perbankan, Sistem Keuangan, Lembaga Keuangan, Stabilitas Bank

ABSTRACT

This study examines the managerial role of financial institutions, particularly conventional banks, in strengthening Indonesia's banking system. Technological developments, regulatory changes, and global economic pressures such as the pandemic demand that banks adopt responsive and sustainable management strategies. A quantitative approach is employed using secondary data from the annual financial reports of conventional banks during the 2024 period. Key indicators analyzed include Capital Adequacy Ratio (CAR), Non-Performing Loan (NPL), and Return on Assets (ROA). This research is expected to serve as a foundation for strategic policy-making by regulators such as the Financial Services Authority (OJK) and Bank Indonesia (BI). As a result of analyzing 2024 financial data from five major banks, namely BCA,

BRI, Mandiri, BNI, and CIMB Niaga, it was found that indicators such as Return on Assets (ROA), Capital Adequacy Ratio (CAR), and Non-Performing Loan (NPL) clearly reflect the quality of management carried out by each bank. In some cases, such as BRI, high ROA was recorded along with high NPLs. This suggests that despite increasing profits, there are credit risks that need attention. On the other hand, banks such as Mandiri show great prudence in lending, even though their ROA is not as high as other banks.

Keywords: *Conventional Banks, Bank Management, Financial System, Financial Institutions, Bank Stability*

PENDAHULUAN

Sistem perbankan jadi fondasi utama dalam menjaga kestabilan ekonomi suatu negara, termasuk Indonesia. Bank konvensional sebagai lembaga keuangan utama punya peran sentral dalam memastikan kelancaran transaksi keuangan masyarakat. Keberhasilan sistem perbankan sangat bergantung pada kemampuan manajerial yang adaptif menghadapi perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan kondisi ekonomi yang selalu berubah. Oleh sebab itu, pengelolaan yang efektif dari sisi manajerial sangat dibutuhkan agar bank bisa meningkatkan performa sekaligus menjaga kestabilan keuangannya.

Perkembangan teknologi digital membawa perubahan besar dalam dunia perbankan. Bank konvensional harus bisa mengikuti arus digitalisasi agar tetap kompetitif menghadapi fintech dan lembaga keuangan baru yang semakin berkembang. Transformasi digital tidak hanya memengaruhi operasional sehari-hari, tapi juga cara manajemen mengelola risiko dan membuat keputusan strategis. Karenanya, penguatan aspek manajerial menjadi kunci utama dalam mempertahankan daya saing dan kelangsungan bisnis bank di tengah perubahan yang cepat ini.

Selain itu, peraturan perbankan yang terus diperbarui oleh otoritas seperti OJK dan Bank Indonesia menuntut bank untuk memperkuat manajemen risiko dan transparansi. Regulasi terkait modal minimum, likuiditas, dan perlindungan konsumen menjadi tantangan tersendiri agar manajemen tidak hanya patuh aturan, tapi juga bisa memprediksi dan mengantisipasi risiko ke depan. Sehingga, manajemen bank bukan hanya soal pengelolaan internal, tapi juga aspek strategis yang penting untuk menjaga reputasi dan kepercayaan publik.

Kondisi ekonomi global yang tidak menentu, terutama dampak pandemi COVID-19, memberikan tekanan besar pada sektor perbankan. Masa krisis ini meningkatkan risiko kredit dan membuat pasar jadi lebih volatil. Peran manajerial yang responsif dan adaptif sangat

dibutuhkan untuk mengelola risiko tersebut, menjaga likuiditas, dan memastikan bank tetap profitabel. Manajemen yang kuat dan fleksibel akan membantu bank bertahan dan bahkan memperkuat posisinya di tengah tantangan eksternal.

Terakhir, sumber daya manusia dan budaya organisasi di dalam manajemen bank juga sangat berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan bank konvensional. Kepemimpinan yang visioner, kemampuan mengambil keputusan yang tepat, serta koordinasi antar bagian menjadi faktor penting untuk menjalankan strategi manajerial yang efektif. Investasi dalam pengembangan kompetensi manajerial dan peningkatan kemampuan karyawan adalah langkah strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang bank.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajerial lembaga keuangan, khususnya bank konvensional, dalam memperkuat sistem perbankan Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mendalam mengenai faktor-faktor manajerial yang memengaruhi kinerja dan stabilitas bank, sekaligus menghasilkan rekomendasi kebijakan strategis bagi para pemangku kepentingan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran objektif mengenai kondisi aktual berdasarkan data numerik. Fokus utama penelitian adalah menelaah peran manajerial dalam memengaruhi kinerja serta stabilitas bank konvensional di Indonesia, khususnya melalui analisis terhadap tiga indikator keuangan utama: *Return on Assets (ROA)*, *Non-Performing Loan (NPL)*, dan *Capital Adequacy Ratio (CAR)*.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan bank-bank konvensional selama periode 2024. Data tersebut diambil dari situs resmi masing-masing bank serta publikasi yang dikeluarkan oleh otoritas terkait seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI). Di samping itu, kajian literatur atau studi pustaka turut dilakukan untuk memperkuat landasan teori mengenai konsep manajemen perbankan dan indikator-indikator yang digunakan.

Melalui pemantauan terhadap ketiga indikator tersebut, penelitian ini berupaya untuk menggambarkan efektivitas kebijakan manajerial yang dijalankan selama periode yang diteliti. ROA digunakan untuk mengukur efisiensi laba terhadap aset, NPL untuk mencerminkan risiko

kredit, dan CAR untuk mengukur kemampuan bank dalam menyerap kerugian. Hasil akhir dari analisis ini diharapkan dapat memberikan insight mengenai sejauh mana peran manajerial dapat memengaruhi stabilitas keuangan bank, serta memberikan kontribusi dalam penyusunan rekomendasi kebijakan yang lebih baik bagi regulator dan praktisi perbankan.

Seluruh tahapan penelitian dirancang secara sistematis mulai dari perencanaan, pengumpulan data, pengolahan, hingga penyusunan kesimpulan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur akademik dan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategis di sektor perbankan konvensional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memanfaatkan data laporan keuangan tahunan dari lima bank konvensional terbesar di Indonesia selama periode 2024, yaitu BCA, BRI, Bank Mandiri, BNI, dan CIMB Niaga. Analisis difokuskan pada tiga indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja serta stabilitas perbankan, yakni *Return on Assets* (ROA), *Non-Performing Loan* (NPL), dan *Capital Adequacy Ratio* (CAR). Ketiga indikator tersebut dipilih karena mewakili efektivitas manajemen dalam mengelola aset, risiko kredit, serta kecukupan modal yang memiliki dampak langsung terhadap ketahanan sistem perbankan nasional.

Dalam studi ini, ROA, NPL, dan CAR digunakan sebagai indikator utama untuk mengukur efektivitas manajerial pada bank-bank konvensional di Indonesia. ROA sendiri mengukur seberapa besar laba bersih yang dihasilkan bank dibandingkan dengan total aset yang dimiliki. Semakin besar nilai ROA, maka semakin efisien bank tersebut dalam memanfaatkan asetnya untuk memperoleh keuntungan. Indikator ini sangat bermanfaat untuk menilai kemampuan manajerial dalam menyusun strategi keuangan dan mengelola aset. Pada tahun 2024, BCA mencatat ROA tertinggi sebesar 4,86%, mencerminkan efisiensi yang tinggi dalam operasionalnya. Di sisi lain, Mandiri memiliki ROA paling rendah, yaitu 2,30%, namun tetap tergolong sehat menurut standar yang ditetapkan oleh regulator.

NPL merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kualitas kredit yang diberikan bank, yaitu seberapa besar porsi kredit bermasalah terhadap total kredit yang disalurkan. NPL rendah mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengendalikan risiko kredit. Dalam penelitian ini, BRI mencatatkan NPL tertinggi sebesar 2,94%, menunjukkan tantangan dalam

pengelolaan risiko pinjaman. Sementara itu, Mandiri kembali menonjol dengan NPL terendah sebesar 0,97%, yang menandakan manajemen risiko kredit yang lebih baik.

CAR menunjukkan tingkat kecukupan modal bank dalam menghadapi risiko kerugian. Rasio ini dihitung dari perbandingan modal terhadap Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR). Semakin tinggi CAR, semakin besar kemampuan bank dalam menjaga stabilitas keuangan dan memenuhi kewajiban. Data tahun 2024 menunjukkan bahwa semua bank yang diteliti memiliki CAR di atas batas minimum yang disyaratkan OJK. BCA mencatat CAR tertinggi sebesar 29,4%, disusul oleh BNI dan CIMB Niaga masing-masing dengan 28,5% dan 26,9%.

Tabel 1. CAR, NPL dan ROA dari ke-5 Bank di Indonesia

NO	BANK	CAR	NPL	ROA
1	BCA	29,4%	1,8%	4,86%
2	BRI	29,41%	2,94%	3,76%
3	MANDIRI	20,1%	0,97%	2,30%
4	BNI	28,5%	2,0%	2,49%
5	CIMB NIAGA	26,9%	2,08%	2,5%

Sumber: data diolah, 2025

Ketiga indikator tersebut mencerminkan strategi manajerial yang dijalankan bank. Efisiensi pengelolaan aset, pengendalian risiko kredit, serta kemampuan mempertahankan kecukupan modal adalah hasil dari kebijakan manajerial yang terstruktur. Dalam beberapa kasus, seperti BRI, tercatat ROA yang tinggi bersamaan dengan NPL yang juga tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun laba meningkat, ada risiko kredit yang perlu diperhatikan. Sebaliknya, bank seperti Mandiri menunjukkan kehati-hatian yang tinggi dalam pemberian kredit, walaupun ROA-nya tidak setinggi bank lainnya.

Dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia Tenggara, bank-bank di Indonesia tergolong cukup kuat dari sisi permodalan. Rata-rata rasio kecukupan modal (CAR) perbankan nasional lebih tinggi dibanding Malaysia yang pada tahun 2023 tercatat sekitar 18%, serta Thailand sebesar 19,2%. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen bank di Indonesia cenderung mengambil pendekatan mitigasi risiko yang kuat pascapandemi. Namun, strategi konservatif ini sebenarnya perlu ditinjau ulang, terutama jika melihat kebutuhan pembiayaan ekonomi yang semakin luas.

Kondisi makroekonomi juga memiliki peran penting. Inflasi yang terkendali dan suku bunga acuan (BI Rate) yang relatif stabil selama periode 2024 turut menciptakan iklim moneter yang kondusif bagi sektor perbankan. Meski demikian, ancaman dari ketidakpastian global seperti konflik geopolitik dan gangguan rantai pasok dunia tetap menjadi tantangan dalam menjaga kualitas aset. Disinilah peran manajerial menjadi sangat krusial dalam beradaptasi terhadap dinamika eksternal yang cepat berubah.

Struktur manajemen juga berpengaruh terhadap performa keuangan. Bank dengan struktur manajerial yang ramping seperti BCA umumnya mampu mengambil keputusan strategis dengan lebih cepat. Sementara itu, bank besar seperti BNI atau Mandiri, meskipun memiliki sumber daya yang besar, seringkali menghadapi tantangan akibat struktur organisasi yang lebih kompleks. Efektivitas manajerial ditentukan oleh koordinasi antarfungsi yang solid serta respons yang cepat terhadap dinamika pasar.

Relasi antar indikator keuangan juga tidak bisa diabaikan. Umumnya, ROA yang tinggi berjalan seiring dengan NPL yang rendah dan CAR yang memadai. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu absolut. Contohnya, BRI memiliki NPL yang relatif tinggi, tetapi tetap mampu mempertahankan ROA yang baik, kemungkinan besar karena kontribusi pendapatan nonbunga yang tinggi atau efisiensi biaya operasional yang optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran manajerial dalam perbankan konvensional sangat menentukan stabilitas sistem keuangan nasional. Konsistensi indikator keuangan yang tetap sehat di tengah tekanan ekonomi global menjadi bukti bahwa kebijakan manajemen yang adaptif dan strategis sangat penting. Meskipun demikian, masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam optimalisasi penggunaan modal dan efisiensi internal.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya, tetapi memberikan perspektif baru melalui integrasi data pascapandemi serta pendekatan perbandingan antarbank. Interpretasi peneliti menyimpulkan bahwa model manajerial yang fleksibel dan berbasis data menjadi kunci keberlanjutan kinerja perbankan nasional. Keterbatasan dari penelitian ini terletak pada minimnya data manajerial internal yang bersifat kualitatif serta fokus yang hanya pada lima bank besar. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam

hubungan antara struktur manajemen dan kinerja keuangan, termasuk pada bank pembangunan daerah maupun bank syariah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peran manajerial dalam bank konvensional memainkan peran penting dalam menjaga ketahanan sistem perbankan di Indonesia. Melalui analisis data keuangan tahun 2024 dari lima bank utama, yaitu BCA, BRI, Mandiri, BNI, dan CIMB Niaga, ditemukan bahwa indikator seperti *Return on Assets* (ROA), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), dan *Non-Performing Loan* (NPL) secara nyata mencerminkan kualitas pengelolaan yang dilakukan oleh masing-masing bank. Tingginya nilai ROA menandakan efisiensi dalam pemanfaatan aset, nilai CAR yang kuat mengindikasikan kesiapan bank menghadapi risiko, sementara rendahnya NPL menunjukkan efektivitas dalam pengelolaan risiko kredit. Hasil ini sejalan dengan pandangan sebelumnya bahwa indikator keuangan dapat merefleksikan kualitas pengelolaan manajemen dalam institusi keuangan.

Secara konseptual, penelitian ini turut memperluas pemahaman tentang hubungan antara tata kelola manajerial dan stabilitas perbankan. Studi ini menjadi salah satu kontribusi empiris yang mengisi celah literatur terkini, khususnya terkait dinamika pasca pandemi yang belum banyak diteliti secara kuantitatif di Indonesia. Pendekatan berbasis rasio keuangan yang digunakan juga menguatkan teori *risk-based management*, yang menekankan pentingnya kekuatan modal dan kualitas aset dalam menghadapi ketidakpastian makroekonomi.

Meski begitu, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Cakupan waktu yang hanya satu tahun membuatnya kurang mampu merepresentasikan dinamika jangka panjang atau fluktuasi siklus ekonomi. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang hanya memakai data sekunder membuat dimensi manajerial yang bersifat non-keuangan, seperti kepemimpinan, struktur organisasi, atau adaptasi teknologi, belum terungkap secara utuh.

Untuk pengembangan selanjutnya, disarankan agar studi mendatang mencakup periode waktu yang lebih panjang serta menggunakan metode campuran dengan melibatkan data primer, misalnya melalui survei atau wawancara dengan pihak internal bank. Pendekatan ini akan memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai praktik manajerial dan respons terhadap perubahan teknologi. Penelitian juga bisa diarahkan pada aspek digitalisasi manajemen perbankan, yang makin relevan di tengah transformasi digital yang cepat.

Secara kebijakan, temuan ini dapat digunakan oleh otoritas keuangan seperti OJK dan Bank Indonesia untuk mempertajam pendekatan pengawasan yang tidak hanya menekankan rasio keuangan, tapi juga menilai aspek manajerial sebagai indikator stabilitas. Pemerintah bersama asosiasi perbankan juga perlu memperkuat pelatihan kepemimpinan strategis, mendorong tata kelola transparan, dan memfasilitasi transformasi digital sebagai bagian dari penguatan sistem perbankan nasional.

Melalui hasil ini, diharapkan kontribusi akademik terhadap pemahaman baru dalam penguatan sistem keuangan nasional dapat terus berkembang dan menjadi acuan dalam perumusan kebijakan yang relevan dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anyndita, R., Salsadila, P., & Djasuli, M. (2023). Analisis Perbandingan GCG Pada Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Dengan Perbankan Konvensional. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)* Vol, 2(01). <https://doi.org/10.47233/jemb.v1i1.451>
- Dandung, M. E., Amtiran, P. Y., & Ratu, M. (2020). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perbankan Konvensional Dan Perbankan Syariah. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 11(1), 65–82. <https://doi.org/10.35508/jom.v1i1.2319>
- Eman, G. A., Karamoy, H., & Lambey, R. (2024). Analisis penerapan penguatan permodalan oleh Otoritas Jasa Keuangan di PT. Bank SulutGo. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.58784/mbkk.87>
- Hermawan, M. F. N. A., Hafidz, R. M., Rifa'i, R. N., & Suwarsit, S. (2024). Strategi Perbankan Indonesia Terhadap Eksistensi Bank Dalam Pasar Valuta Asing Guna Mendukung Penguatan Rupiah di Tengah Fluktuasi Ekonomi Global. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(4), 204–208. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14199338>
- Jinggili, F. A., Mardi, M., Susanti, S., & Respati, D. K. (2022). Analisis Kecukupan Modal Pada Bank Konvensional Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(2), 520–528. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i2.2767>
- Nathasya, I. R. S., & Setyawan, I. R. (2019). Faktor penentu net interest margin bank umum konvensional di Indonesia. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1, 4, 872–879. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i4.6584>

-
- Tambunan, B. A. Y., Harahap, I., Nabillah, R., & Silaban, P. S. (2024). Peranan dan Strategi Bank Indonesia Serta Pemerintah Dalam Menjaga Stabilitas Sistem Keuangan di Indonesia. *Journal of Law, Education and Business*, 2(1), 174–181. **Error! Hyperlink reference not valid.**
- Yewisa, T. D., & Satrianto, A. (2025). Analisis Efisiensi Bank Umum Konvensional di Indonesia. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 195–200. <https://doi.org/10.37034/infec.v7i2.1130>
- 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>
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2006). Bank concentration, competition, and crises: First results. *Journal of Banking & Finance*, 30(5), 1581–1603. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2005.05.010>
- Kassim, S. H. (2016). Islamic finance and economic growth: The Malaysian experience. *Global Finance Journal*, 30, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2015.11.007>
- Srairi, S. A. (2013). Efficiency of conventional and Islamic banks in GCC countries. *Journal of Productivity*
- Azizah, S. N. (2024). Analisis Pengaruh Car, Fdr, Dan Npf Terhadap Profitabilitas Pada Bank Umum Syariah Di Indonesia. *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi*, 10(1). <https://doi.org/10.25134/jrka.v10i1.9719>
- Masrukhan, M., Palar, T. A., Auli, R. P., & Nur, R. R. (2024). Efektivitas Manajemen Risiko pada Bank Syariah dan Konvensional (Studi Komparatif). *Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 2(4), 43–55. <https://doi.org/10.59061/masip.v2i4.805>
- Setiawan, I. (2020). Analisis peran perbankan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia: Bank syariah versus bank konvensional. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 8(1), 52–60. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v8i1.1649>