

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai hasil dari restrukturisasi sektor perbankan nasional akibat krisis moneter 1997–1998. Bank ini terbentuk melalui penggabungan empat bank BUMN, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia. Proses merger tersebut menjadikan Bank Mandiri sebagai institusi keuangan yang memiliki struktur permodalan dan jaringan layanan yang sangat kuat di Indonesia. Dengan kantor pusat yang berlokasi di Jl. Jenderal Gatot Subroto, Jakarta Selatan, Bank Mandiri menyediakan layanan perbankan yang komprehensif untuk segmen individu, usaha kecil dan menengah, hingga korporasi besar. Inovasi digital juga menjadi salah satu keunggulan kompetitif Bank Mandiri melalui platform *Livin' by Mandiri* dan *Kopra by Mandiri*. Per akhir tahun 2023, Bank Mandiri mencatatkan total aset sebesar Rp 2.174 triliun, laba bersih sebesar Rp 55,1 triliun, serta ROE sebesar 23,7%, menjadikannya salah satu bank dengan kinerja terbaik di Asia Tenggara.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, atau BNI, adalah bank milik negara pertama yang didirikan setelah kemerdekaan Republik Indonesia, tepatnya pada tanggal 5 Juli 1946. Awalnya BNI berfungsi sebagai bank sentral sebelum kemudian beralih menjadi bank umum pada tahun 1955. BNI telah berkembang menjadi lembaga keuangan berskala nasional dan internasional yang menawarkan berbagai produk dan layanan perbankan kepada segmen konsumen, komersial, dan institusi. BNI memiliki kantor pusat di Jl. Jenderal Sudirman Kav. 1, Jakarta, dan telah mengembangkan jaringan cabang hingga ke luar negeri seperti di Singapura, Tokyo, London, dan Seoul. Inovasi digital turut menjadi bagian dari strategi bisnisnya, antara lain melalui platform BNI *Mobile Banking* dan BNI Xpora. Hingga akhir tahun 2023, BNI mencatatkan total aset sebesar Rp 1.115 triliun dan laba bersih sebesar Rp 20,9 triliun, dengan rasio ROE sebesar 15,9%.

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, yang dikenal sebagai BTN, adalah salah satu bank tertua di Indonesia yang awalnya didirikan pada tahun 1897 dengan nama Postspaarbank di Batavia. Setelah kemerdekaan, bank ini diresmikan kembali pada 9 Februari 1950 sebagai Bank Tabungan Pos Republik Indonesia, kemudian berkembang menjadi Bank BTN yang dikenal sebagai bank spesialis pembiayaan perumahan nasional. BTN memiliki peran sentral dalam menyalurkan Kredit Pemilikan Rumah (KPR), terutama untuk segmen masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah. Kantor pusat BTN berlokasi di Jl. Gajah Mada No. 1, Jakarta Pusat. Layanan BTN meliputi pembiayaan perumahan (KPR), simpanan, dan layanan perbankan digital, baik secara konvensional maupun syariah. Hingga akhir tahun 2023, BTN mencatatkan total aset sebesar Rp 431 triliun dan laba bersih sebesar Rp 3,3 triliun, dengan ROE sebesar 9,2%.

1.1.2 Logo Perusahaan

1. Logo Bank Mandiri



Gambar 1. 1 Logo Bank Mandiri

Sumber: <https://www.bankmandiri.co.id/brandguideline>, diakses pada 04 April 2025

Makna atau arti dari logo Bank Mandiri mengandung filosofi mendalam yang merepresentasikan visi, nilai, dan semangat perusahaan sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia. Berikut penjelasan rinci tentang makna dari elemen-elemen visual dalam logo Bank Mandiri:

a. Bentuk dan Simbol “Gelombang Kuning”

Logo Bank Mandiri memiliki elemen visual khas berupa tiga garis lengkung berwarna kuning di atas tulisan “mandiri”. Bentuk gelombang tersebut menyimbolkan:

- Dinamika dan pertumbuhan berkelanjutan, mencerminkan semangat Bank Mandiri untuk terus berkembang dan berinovasi dalam memenuhi kebutuhan nasabah dan menghadapi tantangan zaman.

- Pergerakan positif, melambangkan kemajuan, fleksibilitas, dan adaptabilitas bank dalam kondisi ekonomi yang terus berubah.
- Gelombang energi yang dinamis sebagai simbol kekuatan dan daya dorong internal yang tinggi dalam mencapai visi perusahaan.

b. Huruf “mandiri” dengan huruf kecil (*lowercase*)

Penggunaan huruf kecil pada nama “mandiri” juga memiliki makna simbolik, yaitu:

- Kesan bersahabat dan dekat dengan nasabah — menunjukkan bahwa Bank Mandiri ingin tampil sebagai institusi yang tidak kaku, terbuka, dan ramah.
- Modern dan sederhana, menggambarkan citra bank yang mengikuti perkembangan zaman dan berorientasi pada kemudahan layanan serta efisiensi.

c. Warna Logo: Biru Tua dan Kuning Emas

- Biru Tua (*Navy Blue*): Melambangkan kepercayaan, stabilitas, dan profesionalisme, yang mencerminkan kredibilitas Bank Mandiri sebagai institusi keuangan terpercaya.
- Kuning Emas (*Golden Yellow*): Melambangkan energi, optimisme, dan kemakmuran, serta visi positif terhadap masa depan dan semangat untuk terus menciptakan nilai bagi nasabah dan masyarakat.

2. Logo Bank BNI



Gambar 1. 2 Logo Bank BNI

Sumber: <https://www.bni.co.id/id-id/>, diakses pada 04 April 2025

Berikut adalah penjelasan mengenai makna logo Bank Negara Indonesia (BNI) yang mencerminkan filosofi, nilai, dan arah strategis perusahaan sebagai salah satu bank tertua dan terkemuka di Indonesia:

a. Penggunaan Huruf

Huruf BNI dibuat dalam warna turquoise baru, untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekokohan, keunikan, dan citra yang lebih modern. Huruf tersebut dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal dan unik.

b. Simbol 46

Angka 46 merupakan simbolisasi tanggal kelahiran BNI, sekaligus mencerminkan warisan sebagai bank pertama di Indonesia. Dalam logo ini, angka 46 diletakkan secara diagonal menembus kotak berwarna jingga untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

c. Palet warna korporat

Palet warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama, yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise yang digunakan pada logo baru ini lebih gelap, kuat mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra lebih percaya diri dan segar.

3. Logo Bank BTN



Gambar 1. 3 Logo Bank BTN

Sumber: <https://www.liputan6.com/>, diakses pada 04 April 2025

Dalam rangka merayakan ulang tahunnya yang ke-74, PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau yang lebih dikenal sebagai Bank BTN melakukan langkah besar dengan meluncurkan logo baru. Perubahan logo Bank BTN ini bukan sekadar penyegaran visual, melainkan sebuah simbol yang mewakili transformasi dan visi baru perusahaan di era digital. Logo Bank BTN terbaru ini diperkenalkan pada acara BTN Anniversary Festival 2024 yang digelar pada Minggu, 3 Maret 2024 di Indonesia Arena, Kompleks Olahraga Gelora Bung Karno, Jakarta. Peluncuran ini menandai

babak baru dalam perjalanan Bank BTN sebagai salah satu bank BUMN terkemuka di Indonesia. Perubahan logo Bank BTN merupakan bagian dari strategi rebranding yang lebih luas. Langkah ini sejalan dengan upaya transformasi perusahaan untuk menjadi *The Best Mortgage Bank in South East Asia* pada tahun 2025. Dengan logo barunya, Bank BTN berkomitmen untuk menjadi lembaga keuangan yang lebih modern, adaptif, dan siap menghadapi tantangan digitalisasi.

a. Bentuk dan Tipografi

Logo Bank BTN terbaru menggunakan font atau bentuk tulisan yang menyimbolkan optimisme. Rancangan konstruksinya terlihat berani dan dinamis, menggambarkan Bank BTN yang modern dan relevan dengan perkembangan zaman. Beberapa poin penting dari desain baru ini adalah:

- Penggunaan huruf kecil (*lowercase*) untuk "btn"
- Garis merah di atas tulisan "btn"
- Tipografi yang lebih tebal dan tegas

Penggunaan huruf kecil pada logo Bank BTN melambangkan bank yang mudah didekati dan memahami kebutuhan nasabah. Ini juga menunjukkan bahwa Bank BTN berpartisipasi aktif dalam perjalanan nasabah dan membantu mereka mencapai tujuan hidup.

b. Warna Logo

Logo Bank BTN terbaru menggunakan kombinasi dua warna utama:

- *Dynamic Blue*: Warna biru yang lebih hidup dan segar dibandingkan warna biru pada logo sebelumnya.
- *Stabilitas Merah*: Warna merah yang melambangkan stabilitas dan kekuatan institusi.

Kombinasi warna ini mewakili bank yang inovatif dan dinamis dalam upayanya mengembangkan dan menciptakan produk keuangan. Tujuannya adalah untuk membangun ekosistem keuangan yang inovatif, modern, dan andal.

1.1.3 Visi Dan Misi Perusahaan

1. Bank Mandiri

- **Visi**

Menjadi partner finansial pilihan utama Anda.

- **Misi:**

1. Memberikan solusi keuangan yang handal dan terpercaya.
2. Memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.
3. Mendukung pertumbuhan ekonomi nasional secara berkelanjutan.

2. Bank BNI

- **Visi**

Menjadi Lembaga Keuangan yang terunggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan

- **Misi**

1. Memberikan layanan prima dan solusi digital kepada seluruh Nasabah selaku Mitra Bisnis pilihan utama
2. Memperkuat layanan internasional untuk mendukung kebutuhan Mitra Bisnis Global
3. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor
4. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi
5. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan masyarakat
6. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

3. Bank BTN

- **Visi**

Menjadi Lembaga Keuangan yang Terunggul dalam Layanan dan Kinerja secara Berkelanjutan.

1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris berada di puncak struktur organisasi dan berfungsi sebagai pengawas atas kinerja Direksi. Untuk mendukung tugasnya, terdapat empat komite di bawah Dewan Komisaris:

- Komite Audit
- Komite Pemantau Risiko
- Komite Remunerasi dan Nominasi
- Komite Tata Kelola Terintegrasi

2. Direksi

Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan bank secara keseluruhan. Masing-masing direktur membawahi fungsi atau divisi tertentu. Komite-komite yang berada di bawah Direksi mencakup:

- *Risk Management Committee*
- *Credit Policy Committee*
- *Credit Committee/Komite Kredit*
- *Information Technology & Digital Banking Committee*
- Komite Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan
- *Assets & Liabilities Management Committee*
- *Human Capital Policy Committee*, dll.

3. Struktur Pelaksana Operasional (Unit Bisnis & Fungsi Pendukung)

Struktur operasional Bank Mandiri dibagi menjadi beberapa direktorat dan unit *strategis* yang dipimpin oleh Direktur, *Senior Executive Vice President* (SEVP), dan *Group Head*. Unit-unit utama tersebut meliputi:

a. *CorpoRate & Commercial Banking*

- Terbagi menjadi beberapa sub-unit seperti *CorpoRate Banking 1–4* dan *Commercial Banking 1–4*.
- Fokus pada layanan perbankan untuk korporasi besar dan menengah.

b. *Treasury & International Banking*

- Meliputi fungsi *treasury*, transaksi internasional, dan hubungan keuangan global.

- c. Risk Management & Manajemen Risiko
 - Terdiri dari unit manajemen risiko pasar, risiko operasional, risiko kredit, serta perlindungan data dan risiko penipuan.
 - d. Operation
 - Menangani operasional harian seperti kredit ritel, pengelolaan kas, contact center, dan *SORM Operation*.
 - e. *Information Technology & Digital Banking*
 - Menyediakan layanan teknologi informasi, *digital banking wholesale* dan retail, serta pengembangan sistem informasi.
 - f. Kepatuhan dan SDM
 - Mencakup *compliance*, anti-pencucian uang (AML), dan *human capital services*.
 - g. Keuangan dan *StRategi*
 - Mengelola *stRategi* bisnis, akuntansi, *investor relations*, serta transformasi perusahaan.
 - h. Jaringan & *Retail Banking*
 - Fokus pada layanan konsumen, seperti produk tabungan, kartu kredit, serta pinjaman mikro dan personal.
 - i. *Micro & Consumer Finance*
 - Menangani segmen usaha mikro dan konsumen (dengan dukungan regional CEO di 12 wilayah operasional).
4. Unit Pendukung
- Internal Audit
 - *CorpoRate Relations* (termasuk *CorpoRate Secretary* dan IT Audit)
 - *Legal, Digital Marketing, Environmental Governance*, serta unit-unit pendukung *stRategis* lainnya.

- Direktur *Commercial Banking*
- Direktur *Retail Banking*
- Direktur *Human Capital & Compliance*
- Direktur *Finance*
- Direktur *Risk Management*
- Direktur *Digital & Integrated Transaction Banking*
- Direktur *Operations*
- Direktur *Network & Services*

Masing-masing direktur dibantu oleh SEVP (*Senior Executive Vice President*) yang menangani bidang spesifik seperti *treasury, enterprise banking, human capital, retail digital partnership*, hingga kredit risiko.

3. Unit-Unit Operasional & Divisional

Unit-unit ini melaksanakan operasional teknis dan administratif dalam skala besar. Beberapa contoh fungsinya adalah:

- a. *Treasury & International Banking*: Meliputi *Treasury, Enterprise Banking, Corporate Banking*, dan jaringan luar negeri (*overseas network*).
- b. *Commercial & Institutional Banking*: Menangani berbagai segmen nasabah, mulai dari komersial hingga institusional (pemerintah dan korporasi besar).
- c. *Retail Banking & Digital Services*: Fokus pada segmen konsumen dan digitalisasi layanan, termasuk kanal digital, *strategi ritel*, dan kemitraan digital.
- d. *Human Capital & Compliance*: Bertanggung jawab atas manajemen SDM, tata kelola kebijakan, dan kepatuhan hukum/peraturan.
- e. *Finance*: Mengelola akuntansi, pengadaan, pajak, dan *strategi keuangan perusahaan*.
- f. *Risk Management*: Mengelola seluruh spektrum risiko seperti kredit, pasar, operasional, hingga fraud.
- g. *IT & Digital Banking*: Mencakup pengembangan aplikasi, infrastruktur IT, dan *platform digital wholesale dan retail*.
- h. *Operations & Network Services*: Meliputi operasional perbankan, *contact center*, dan dukungan regional kantor wilayah.

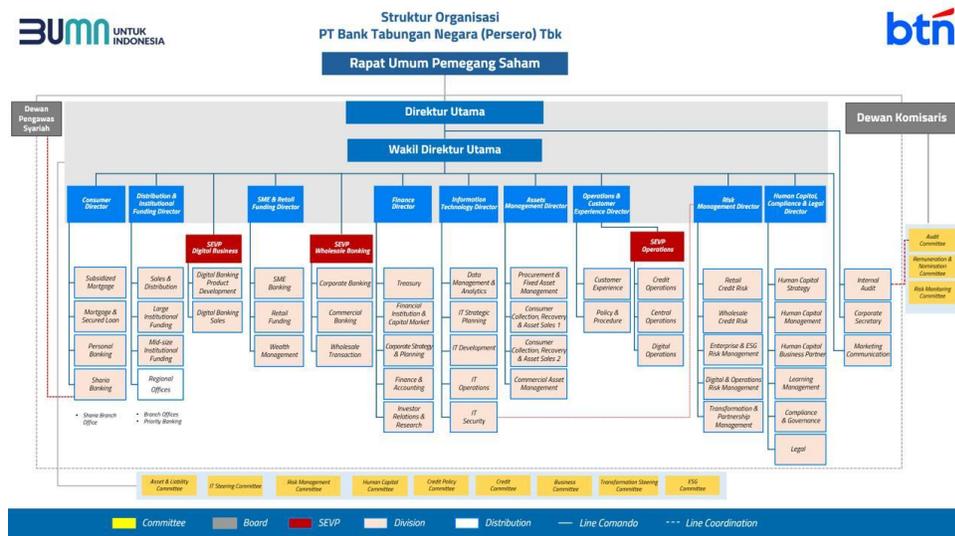
4. Perusahaan Anak & Unit Pendukung

BNI memiliki sejumlah anak perusahaan *stRategis*, antara lain:

- BNI Sekuritas
- BNI *Life*
- BNI *Remittance*
- BNI *Finance*
- BNI *Ventures*
- HIBANK

Perusahaan-perusahaan ini bergerak di sektor pendukung seperti pembiayaan, sekuritas, teknologi keuangan, dan asuransi.

3. Struktur Organisasi Bank BTN



Gambar 1. 6 Struktur Organisasi Bank BTN

Sumber: <https://www.btn.co.id/>, diakses pada 5 April 2025

Struktur organisasi BTN dirancang untuk menciptakan efisiensi operasional, memperkuat tata kelola perusahaan, serta mempercepat transformasi digital dan pengembangan bisnis secara menyeluruh. Struktur ini terdiri atas Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan Unit Pelaksana Teknis dengan pembagian tugas yang sistematis.

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Sebagai otoritas tertinggi, RUPS berfungsi dalam pengambilan keputusan *stRategis*, seperti penunjukan direksi dan komisaris serta penetapan kebijakan penting perusahaan.

2. Dewan Komisaris dan Pengawas Syariah

Dewan Komisaris bertugas mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi. Di dalamnya juga terdapat:

- Komite Audit
- Komite Pemantau Risiko
- Komite Tata Kelola
- Dewan Pengawas Syariah (untuk pengawasan layanan perbankan syariah)

3. Direksi dan Wakil Direktur Utama

Direksi bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional harian perusahaan. Direktur Utama memimpin jajaran direksi, yang masing-masing membawahi bidang tertentu sebagai berikut:

4. Bidang Direksi dan Fungsi *StRategis*:

- *Consumer Director*: Mengelola produk dan layanan konsumen seperti KPR, pinjaman personal, dan tabungan.
- *Distribution & Funding Director*: Bertanggung jawab terhadap distribusi produk, pendanaan, serta pengelolaan channel (kantor cabang, digital, dsb).
- *SME & Retail Funding Director*: Fokus pada pembiayaan UMKM serta pendanaan ritel melalui program tabungan dan deposito.
- *Finance Director*: Mengelola perencanaan keuangan, akuntansi, pajak, dan *treasury*.
- *Information Technology Director*: Menangani digitalisasi, manajemen data, keamanan TI, serta pengembangan sistem teknologi informasi.
- *Asset Management Director*: Mengelola aset properti, pengadaan, pengelolaan aset komersial, serta penjualan agunan.
- *Operation & Experience Director*: Bertanggung jawab atas efisiensi operasional, pelayanan nasabah, dan manajemen kualitas layanan.

- *Risk Management Director*: Mencakup manajemen risiko kredit, pasar, operasional, dan risiko kepatuhan.
 - *Human Capital, Compliance & Legal Director*: Mengelola SDM, pelatihan, budaya kerja, kepatuhan terhadap regulasi, dan aspek hukum perusahaan.
5. SEVP (*Senior Executive Vice President*)

Tiap direktorat didukung oleh SEVP yang memperkuat koordinasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi utama seperti:

- *Digital Business*
 - *Wholesale Banking*
 - *Operations*
 - *IT Infrastructure*
6. Unit Pendukung dan Komite Direksi

Untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, terdapat berbagai komite internal, seperti:

- Komite Manajemen Risiko
- Komite Kredit
- Komite Investasi
- Komite Aset & Liabilitas
- Komite Manajemen SDM
- Komite *Good Corporate Governance*

1.1.5 Lini Bisnis Dan Produk Utama

1. Lini Bisnis dan Produk Utama Bank Mandiri

Dilansir dari (Kumparan.com, 2022) menyatakan bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang memiliki cakupan bisnis yang sangat luas dan terdiversifikasi. Dalam operasionalnya, Bank Mandiri menjalankan tiga lini bisnis utama, yaitu:

- ***CorpoRate Banking***: Melayani perusahaan besar dengan produk seperti kredit korporasi, cash management, dan layanan treasury.
- ***Commercial Banking***: Menyediakan layanan untuk segmen usaha menengah, termasuk pembiayaan modal kerja dan investasi.

- **Consumer Banking:** Menawarkan produk untuk individu seperti tabungan, deposito, dan kredit konsumen.

Bank Mandiri juga memiliki beberapa produk unggulan seperti:

- **Livein' by Mandiri:** Aplikasi *mobile banking* yang memudahkan transaksi finansial nasabah.
- **Mandiri Internet Bisnis:** Layanan internet banking untuk nasabah bisnis.
- **Mandiri API:** Integrasi layanan perbankan dengan sistem bisnis nasabah.
- **Produk Investasi:** Termasuk reksa dana, obligasi, dan asuransi melalui kerja sama dengan AXA Mandiri.
- **UKM:** Pembiayaan untuk usaha kecil dan menengah tanpa agunan.

2. Lini Bisnis dan Produk Utama Bank BNI

Berdasarkan (Bisnisinsight.com, 2025) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, atau BNI, memiliki struktur bisnis yang kuat dengan lima pilar utama yang menjadi fondasi operasionalnya, yaitu:

- **CorpoRate Banking:** Layanan untuk perusahaan besar.
- **Institutional Banking:** Melayani institusi pemerintah dan organisasi besar.
- **International Banking:** Fokus pada layanan perbankan internasional.
- **Commercial & SME Banking:** Mendukung usaha kecil dan menengah.
- **Consumer Banking:** Produk untuk nasabah individu.

Dengan Produk Unggulannya yaitu:

- **BNI Business Banking:** Menyediakan solusi keuangan untuk delapan sektor unggulan seperti energi, konstruksi, dan pertanian.
- **Produk Tresuri:** Layanan transaksi valuta asing dan pasar uang.
- **Produk Investasi:** Termasuk obligasi dan produk pasar uang.
- **BNI Ventures:** Investasi pada perusahaan rintisan untuk mendukung inovasi digital.

3. Lini Bisnis dan Produk Utama Bank BTN

Berdasarkan (BISNIS, 2022) PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau BTN dikenal luas sebagai bank spesialis pembiayaan perumahan di Indonesia dan memiliki tiga lini bisnis utama:

- **Housing Finance:** Pembiayaan perumahan untuk individu dan pengembang.
- **Commercial Banking:** Layanan untuk sektor komersial dan institusi.
- **Consumer Banking:** Produk untuk nasabah individu.

Dengan produk unggulannya yaitu:

- **Tabungan BTN Bisnis:** Tabungan khusus untuk pelaku usaha dengan fitur transaksi tinggi dan bebas biaya transfer.
- **Tabungan BTN Felas:** Simpanan dalam mata uang asing seperti USD dan SGD.
- **Deposito BTN:** Produk simpanan berjangka untuk individu dan lembaga.
- **KPR BTN:** Kredit pemilikan rumah dengan berbagai skema pembiayaan.

1.1.6 Kinerja Keuangan Bank Mandiri, Bank BNI, dan Bank BTN

Tabel 1. 1 Kinerja Keuangan Bank

Indikator Keuangan	Bank Mandiri	Bank BNI	Bank BTN
Total Aset (2023)	Rp 2.174,2 triliun	Rp 1.030,9 triliun	Rp 420,2 triliun
Laba Bersih (2023)	Rp 60,05 triliun	Rp 20,9 triliun	Rp 3,3 triliun
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	21,48%	20,5%	19,3%
<i>Return on Equity</i> (ROE)	24,6%	15,2%	10,5%
Pertumbuhan Aset (yoy)	Meningkat dari Rp 1.992,5 T	Meningkat dari Rp 1.008,6 T	Meningkat dari Rp 396,4 T

Sumber: Data Olahan Penulis, 2025

Pada tahun 2023, Bank Mandiri mencatatkan pertumbuhan yang solid dengan total aset mencapai Rp2.174,2 triliun, meningkat dari Rp1.992,5 triliun pada tahun sebelumnya. Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk mencapai Rp60,05 triliun, naik dari Rp44,95 triliun pada tahun 2022. Rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio*/CAR) tercatat sebesar 21,48%, menunjukkan posisi permodalan yang kuat. *Return on Equity* (ROE) mencapai 24,6%, mencerminkan efisiensi dalam menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham. (Mandiri, Laporan Keuangan, 2023)

BNI menunjukkan kinerja keuangan yang positif dengan total aset sebesar Rp1.030,9 triliun pada akhir tahun 2023, meningkat dari Rp1.008,6 triliun pada tahun sebelumnya. Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk mencapai Rp20,9 triliun, naik dari Rp18,3 triliun pada tahun 2022. Rasio kecukupan modal (CAR) tercatat sebesar 20,5%, menunjukkan ketahanan permodalan yang baik. *Return on Equity* (ROE) mencapai 15,2%, mencerminkan kemampuan bank dalam menghasilkan keuntungan dari ekuitas yang dimiliki. (BNI, Laporan Keuangan, 2023)

BTN mencatat total aset sebesar Rp420,2 triliun pada akhir tahun 2023, meningkat dari Rp396,4 triliun pada tahun sebelumnya. Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk mencapai Rp3,3 triliun, naik dari Rp2,8 triliun pada tahun 2022. Rasio kecukupan modal (CAR) tercatat sebesar 19,3%, menunjukkan posisi permodalan yang sehat. *Return on Equity* (ROE) mencapai 10,5%, mencerminkan efisiensi dalam menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham. (BTN, 2023)

1.1.7 Posisi dalam Industri Perbankan Nasional

1. Bank Mandiri

Bank Mandiri menegaskan dominasinya sebagai bank dengan aset terbesar di Indonesia, mencapai Rp2.174,2 triliun pada akhir 2023. Pencapaian ini menjadikannya bank pertama di Indonesia yang menembus angka Rp2.000 triliun dalam total aset, mengungguli kompetitor utama seperti BRI dan BCA (Infobanknews.com, Kejar-Kejaran Aset Bank Jumbo Sepanjang 2023: Bank Mandiri Masih Nyaman di Puncak, BRI Dekati Rp2.000 Triliun, 2024).

Pertumbuhan kredit Bank Mandiri mencapai 16,3% YoY, dengan total penyaluran sebesar Rp1.398,1 triliun, melampaui rata-rata pertumbuhan kredit industri yang sebesar 10,38%. Kinerja ini didukung oleh ekspansi agresif di segmen korporasi dan digitalisasi layanan, termasuk peningkatan rasio *CASA* (*Current Account Saving Account*) menjadi 79,4%, tertinggi dalam sejarah Bank Mandiri (cnbcindonesia.com, 2024).

Bank Mandiri juga meraih penghargaan sebagai “*Best Bank in Indonesia*” dari Majalah *FinanceAsia* pada 2023, menandakan pengakuan atas kinerja dan inovasi yang konsisten (Kompas.com, 2023).

2. Bank BNI

BNI mempertahankan posisinya sebagai salah satu dari empat bank terbesar di Indonesia, dengan total aset mencapai Rp1.030,9 triliun pada akhir 2023. Laba bersih BNI tumbuh 14,2% YoY menjadi Rp20,9 triliun, mencerminkan keberhasilan transformasi digital dan efisiensi operasional (Infobanknews, 2024).

StRategi BNI difokuskan pada penguatan segmen korporasi, ekspansi internasional, dan peningkatan pendapatan berbasis biaya (*fee-based income*). BNI juga masuk dalam daftar 100 perusahaan terbesar di Indonesia versi Fortune Indonesia, bersama dengan bank-bank besar lainnya seperti Bank Mandiri dan BRI (Stabilitas.id, 2024).

3. Bank BTN

BTN menegaskan perannya sebagai bank spesialis pembiayaan perumahan, dengan total kredit dan pembiayaan mencapai Rp333,69 triliun pada 2023, tumbuh 11,9% YoY, melebihi pertumbuhan kredit industri. Pertumbuhan ini didorong oleh peningkatan penyaluran KPR subsidi dan non-subsidi, menjadikan BTN sebagai pemain utama dalam mendukung program perumahan nasional (Antara.news, Laba bersih BTN capai Rp3,5 triliun sepanjang 2023, 2024).

BTN juga meraih peringkat AA dalam MSCI ESG Rating, tertinggi di industri perbankan nasional, sebagai pengakuan atas komitmennya terhadap praktik bisnis berkelanjutan dan tata kelola yang baik (Antara.news, 2025).

Tabel 1. 2 Perbandingan Posisi dalam Industri Perbankan Nasional (2023)

Bank	Total Aset (Rp Triliun)	Laba Bersih (Rp Triliun)	Pertumbuhan Kredit YoY	Fokus StRategis
Mandiri	2.174,2	60,05	16,3%	Digitalisasi, segmen korporasi, CASA
BNI	1.030,9	20,9	-	Korporasi, internasional, fee-based income
BTN	420,2	3,5	1,9%	Pembiayaan perumahan, ESG

Sumber: Data Olahan Penulis, 2025

1.2 Latar Belakang

Sektor perbankan Indonesia berkembang pesat dan memainkan peran *stRategis* dalam pembangunan ekonomi nasional melalui fungsi intermediasi keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya ke sektor produktif, khususnya kepada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta sektor manufaktur. Bank-bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menempati posisi dominan dalam sistem perbankan nasional dengan menguasai sekitar 40% pangsa pasar dan total aset gabungan mencapai Rp3.465 triliun pada tahun 2024. Posisi *stRategis* ini menjadikan kinerja profitabilitas bank BUMN, khususnya *Return on Equity* (ROE), sebagai barometer penting bagi stabilitas sistem keuangan dan efektivitas implementasi kebijakan ekonomi pemerintah dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Kondisi makroekonomi dan sistem keuangan Indonesia pada tahun 2024 menunjukkan ketahanan yang kuat meskipun menghadapi ketidakpastian global dan tantangan domestik. Pertumbuhan kredit perbankan mencapai 10,92% *year-on-year* pada Oktober 2024, didorong oleh permintaan yang solid dari segmen korporasi dan UMKM, sementara Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh 6,74% yang menandakan likuiditas sistem perbankan tetap terjaga dengan baik. Indikator kesehatan perbankan juga menunjukkan kondisi yang menggembirakan dengan *Capital Adequacy Ratio* (CAR) mencapai 27,02% yang jauh di atas minimum regulasi, dan rasio kredit bermasalah (NPL) turun menjadi 2,20% yang mencerminkan kualitas aset yang membaik. Data ini sebagaimana terlihat pada Gambar 1.7 dan Gambar 1.8 menunjukkan bahwa secara agregat, sektor perbankan Indonesia berada dalam kondisi yang solid dan mampu mendukung pertumbuhan ekonomi.



Gambar 1. 7 Pertumbuhan Kredit dan DPK Perbankan Indonesia

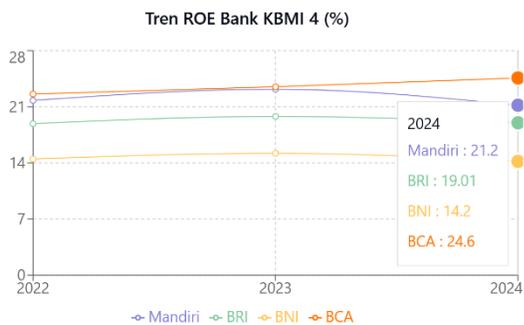
Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, OJK (2024)



Gambar 1. 8 Indikator Kesehatan Perbankan Indonesia

Sumber: Laporan Stabilitas Sistem Keuangan, OJK (2024)

Namun, di balik kinerja positif sektor perbankan secara agregat, terdapat fenomena paradoksal yang mengkhawatirkan pada kinerja *Return on Equity* (ROE) bank-bank BUMN yang justru menunjukkan tren penurunan. ROE sebagai indikator kunci yang mengukur efisiensi bank dalam menghasilkan laba bagi pemegang saham dari modal yang diinvestasikan, menunjukkan pola yang kontradiktif dengan kondisi umum industri perbankan. Data tahun 2024 mengungkapkan bahwa Bank Mandiri sebagai bank BUMN terbesar mengalami penurunan ROE dari 23,20% menjadi 21,20%, Bank Rakyat Indonesia (BRI) turun dari 19,80% menjadi 19,01%, dan Bank Negara Indonesia (BNI) mengalami kontraksi dari 15,20% menjadi 14,20%. Penurunan ini sangat kontras dengan kinerja Bank Central Asia (BCA) sebagai representasi bank swasta yang justru mencatat peningkatan ROE dari 23,5% menjadi 24,6%, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.9. Disparitas kinerja ini mengindikasikan adanya faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi efisiensi pengelolaan modal pada bank BUMN yang berbeda secara fundamental dengan bank swasta.



Gambar 1. 9 Tren ROE Bank KBMI

Sumber: Laporan Keuangan Bank (2024)

Kompleksitas fenomena penurunan ROE bank BUMN semakin terlihat jelas ketika dianalisis dalam konteks kinerja laba bersih yang masih menunjukkan pertumbuhan positif. Bank Mandiri mencatatkan laba bersih sebesar Rp55,78 triliun pada tahun 2024, meningkat dari Rp55,06 triliun pada tahun sebelumnya, didukung oleh pertumbuhan pendapatan bunga dan syariah yang mencapai Rp151,23 triliun meskipun beban bunga juga mengalami peningkatan. BNI berhasil mencatat laba sebesar Rp21,46 triliun, naik dari Rp20,91 triliun pada tahun sebelumnya, ditopang oleh pertumbuhan pendapatan bunga menjadi Rp66,58 triliun dan pendapatan operasional lainnya sebesar Rp22,31 triliun. Sementara BTN meskipun mengalami penurunan laba bersih menjadi Rp3,01 triliun dari Rp3,50 triliun pada tahun sebelumnya akibat kenaikan beban bunga dan operasional, namun tetap mencatat pertumbuhan aset yang solid dari Rp438,75 triliun menjadi Rp469,61 triliun dengan fokus pada sektor perumahan. Data kinerja laba bersih ini sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 1.10 dan Gambar 1.11 menunjukkan bahwa penurunan ROE bukan disebabkan oleh penurunan profitabilitas absolut, melainkan lebih kepada efisiensi penggunaan modal yang menunjukkan bahwa pertumbuhan modal lebih cepat dibandingkan pertumbuhan laba.



Gambar 1. 10 Laba Bersih Bank BUMN

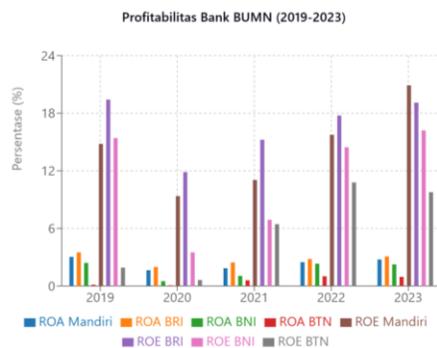
Sumber: Laporan Keuangan Tahunan Bank (2024)



Gambar 1. 11 Kinerja Laba Bersih Bank BUMN

Sumber: <https://www.theeconopost.com/>, diakses pada 19 April 2025

Analisis historis kinerja profitabilitas bank BUMN periode 2019-2023 sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.6 memperkuat kekhawatiran tentang volatilitas dan inkonsistensi kinerja ROE. Bank Mandiri yang sempat mencapai ROE 20,89% pada tahun 2023 menunjukkan fluktuasi yang signifikan selama periode pandemi COVID-19, mencerminkan sensitivitas yang tinggi terhadap guncangan eksternal. BNI mengalami ketidakstabilan kinerja ROE yang lebih ekstrem dengan variasi yang lebar antar periode, sementara BTN dengan fokus khusus pada pembiayaan perumahan menunjukkan ROE yang relatif rendah dan stabil dibandingkan dua bank BUMN lainnya. Pola historis ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi ROE bank BUMN tidak hanya bersifat siklikal tetapi juga struktural, yang memerlukan identifikasi dan analisis yang lebih mendalam untuk memahami determinan-determinan kunci yang mempengaruhi kinerja profitabilitas mereka.

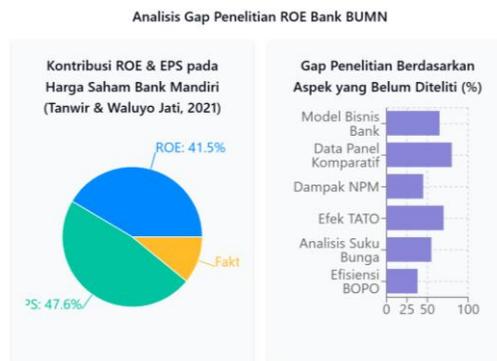


Gambar 1. 12 Profitabilitas Bank BUMN

Sumber: Laporan Tahunan Bank BUMN (2019-2023) - <https://www.idx.co.id/> diakses pada 19 April 2025

Keterbatasan metodologis penelitian-penelitian sebelumnya tentang determinan ROE perbankan di Indonesia menjadi faktor penting yang mendorong perlunya pendekatan analisis yang lebih robust dan komprehensif. Penelitian Tanwir dan Waluyo Jati (2021) yang menganalisis pengaruh ROE dan Earning Per Share (EPS) terhadap harga saham Bank Mandiri periode 2010-2019, meskipun menemukan kontribusi signifikan ROE sebesar 41,5% dan EPS sebesar 47,6% terhadap harga saham, namun terbatas pada analisis *single-bank* dan menggunakan metodologi *ordinary least squares* yang tidak mampu

mengatasi masalah heterogenitas antar entitas perbankan. Studi-studi lain seperti yang dilakukan Noor (2022) dan Sumarni (2023) juga menunjukkan hasil yang inkonsisten dan kontradiktif terkait pengaruh *Net Interest Margin* (NIM), efisiensi operasional, dan faktor-faktor makroekonomi terhadap ROE, yang menandakan adanya ketidakkonsistenan dalam temuan-temuan empiris sebelumnya. Penelitian Sabnur et al. (2023) yang menggunakan regresi data panel untuk menganalisis profitabilitas bank periode 2018-2022 menunjukkan kemajuan metodologis, namun tidak secara spesifik fokus pada bank BUMN dengan karakteristik model bisnis yang berbeda. Gap penelitian ini sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 1.13 menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih sistematis dan komprehensif dalam menganalisis determinan ROE bank BUMN.

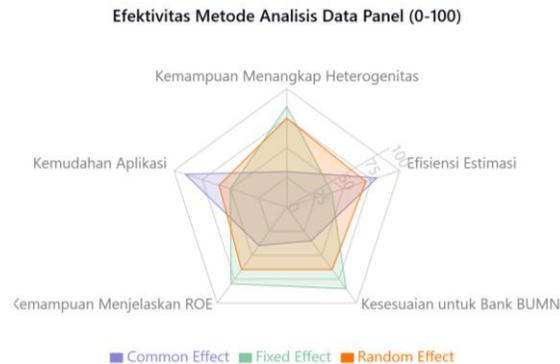


Gambar 1. 13 Analisis Gap Penelitian ROE Bank BUMN

Sumber: Tanwir dan Waluyo Jati (2021)

Pendekatan model data panel menawarkan keunggulan metodologis yang signifikan dalam mengatasi keterbatasan penelitian sebelumnya karena kemampuannya menggabungkan dimensi data lintas waktu (*time-series*) dan antar entitas (*cross-section*) secara simultan. Keunggulan ini memungkinkan analisis yang lebih akurat dan efisien terhadap pengaruh variabel-variabel spesifik terhadap ROE dengan tetap mengontrol heterogenitas antar bank, baik dari sisi operasional maupun struktur keuangan yang tidak terobservasi (*unobserved heterogeneity*). Model data panel dapat mengontrol karakteristik spesifik bank yang tidak berubah sepanjang waktu tetapi mempengaruhi ROE, seperti budaya korporat, kualitas manajemen, dan strategi bisnis yang inherent pada masing-masing bank, sehingga menghasilkan estimasi yang lebih *robust* dan dapat diandalkan.

Selain itu, dengan menggabungkan variasi antar bank dan temporal, model data panel menghasilkan estimator yang lebih efisien dibandingkan *pure cross-sectional* atau *time-series analysis*, dengan *standard error* yang lebih kecil dan *confidence interval* yang lebih sempit. Efektivitas metodologi data panel dalam analisis keuangan perbankan sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.14 telah terbukti dalam berbagai studi internasional dan menjadi standar dalam penelitian empiris modern di bidang keuangan perbankan.



Gambar 1. 14 Efektivitas Moetode Analisis Data Panel

Sumber: Studi Literatur (2024)

Pemilihan Bank Mandiri, BNI, dan BTN sebagai objek penelitian didasarkan pada perbedaan fundamental model bisnis yang memungkinkan analisis komparatif yang bermakna dan representatif terhadap diversitas *stRategi* bisnis dalam industri perbankan nasional. Bank Mandiri dengan total aset Rp1.953 triliun dan laba bersih Rp55,78 triliun pada tahun 2024 menerapkan model bisnis diversifikasi dengan kekuatan pada segmen korporasi, ritel, dan syariah yang memberikan stabilitas pendapatan namun juga kompleksitas manajemen yang tinggi. BNI dengan aset Rp1.043 triliun dan laba bersih Rp21,46 triliun memfokuskan diri pada segmen korporasi dan perdagangan internasional yang memberikan margin tinggi tetapi juga eksposur risiko yang lebih besar terhadap volatilitas ekonomi global dan siklus bisnis korporasi. BTN dengan aset Rp469,61 triliun dan laba bersih Rp3,01 triliun mengkhususkan diri pada pembiayaan perumahan melalui Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang memberikan niche market stabil tetapi juga keterbatasan diversifikasi sumber pendapatan. Perbedaan karakteristik model bisnis ini menciptakan variasi dalam struktur pendapatan, profil risiko, dan sensitivitas terhadap faktor-faktor makroekonomi yang memungkinkan analisis komparatif

determinan ROE menghasilkan insights yang lebih komprehensif dan aplikatif untuk pengembangan strategi bisnis masing-masing bank.

Penelitian ini menggunakan empat variabel independen yang dipilih berdasarkan relevansi teoritis, signifikansi empiris, dan karakteristik spesifik industri perbankan Indonesia untuk mengidentifikasi determinan utama yang mempengaruhi ROE bank BUMN. *Net Profit Margin* (NPM) dipilih sebagai proksi efisiensi bank dalam mengkonversi pendapatan total menjadi laba bersih, yang dalam konteks bank BUMN yang menghadapi tekanan untuk menyeimbangkan profitabilitas dan fungsi sosial menjadi indikator krusial efektivitas manajemen operasional dan kemampuan menciptakan nilai tambah dari aktivitas bisnis. *Total Asset Turnover* (TATO) digunakan untuk mengukur efektivitas bank dalam memanfaatkan total aset untuk menghasilkan pendapatan, yang mengingat bank BUMN memiliki basis aset yang besar namun ROE yang menurun, menjadi variabel kunci untuk mengidentifikasi efisiensi pemanfaatan aset dan kemampuan transformasi aset menjadi *revenue generating activities*. Tingkat suku bunga dipilih sebagai representasi faktor eksternal makroekonomi yang mempengaruhi margin bunga bersih, biaya dana, dan permintaan kredit, dimana volatilitas suku bunga yang tinggi dalam beberapa tahun terakhir menjadikan variabel ini penting untuk dianalisis dampaknya terhadap profitabilitas bank. Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) digunakan sebagai indikator efisiensi operasional bank yang dalam era transformasi digital dan tekanan kompetitif yang tinggi menjadi determinan kunci kemampuan bank BUMN menjaga margins dan meningkatkan profitabilitas melalui pengendalian biaya operasional.

Urgensi penelitian ini semakin meningkat mengingat tantangan-tantangan kontemporer yang dihadapi industri perbankan Indonesia, khususnya intensifikasi kompetisi dengan bank swasta dan penetrasi financial technology (*fintech*) yang menggerus segmen tradisional perbankan sehingga menuntut bank BUMN untuk mengoptimalkan kinerja profitabilitas agar tetap kompetitif. Transformasi digital dan perubahan model bisnis di era digitalisasi mengharuskan bank melakukan investasi besar dalam teknologi dan transformasi proses bisnis yang berdampak pada struktur biaya dan profitabilitas jangka pendek namun esensial untuk sustainabilitas jangka panjang. Bank BUMN juga menghadapi tekanan dari berbagai *stakeholder* dimana pemerintah sebagai pemegang saham menuntut kinerja yang optimal,

nasabah mengharapkan layanan berkualitas tinggi, dan masyarakat mengharapkan kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi yang menciptakan kompleksitas dalam pengambilan keputusan *stRategis*. Volatilitas ekonomi makro global, fluktuasi nilai tukar, dan dinamika suku bunga domestik juga menciptakan tantangan eksternal dalam mempertahankan profitabilitas yang konsisten dan *predictable*.

Penelitian ini memberikan kontribusi akademik yang signifikan melalui *advancement* metodologis dengan penerapan model data panel dalam analisis determinan ROE bank BUMN yang mengatasi keterbatasan penelitian sebelumnya dan menghasilkan estimasi yang lebih *robust* dan *reliable*. Pengembangan kerangka teoritis komprehensif yang mengintegrasikan teori keuangan perbankan, *corporate finance*, dan ekonomi makro dalam konteks bank BUMN dengan model bisnis yang berbeda juga menjadi kontribusi penting untuk memperkaya literatur akademik. Dari aspek praktis, hasil penelitian dapat digunakan oleh manajemen bank BUMN untuk merumuskan *stRategi* optimalisasi ROE melalui pengelolaan faktor-faktor determinan yang teridentifikasi, memberikan input bagi regulator dalam merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan efisiensi dan profitabilitas bank BUMN, serta menyediakan panduan bagi investor untuk menilai kinerja dan prospek investasi pada bank BUMN dengan karakteristik yang berbeda.

Novelty penelitian ini terletak pada beberapa aspek inovatif yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya, yaitu analisis komparatif sistematis determinan ROE antar bank BUMN dengan model bisnis yang berbeda yang memberikan insights tentang bagaimana *stRategi* bisnis mempengaruhi sensitivitas ROE terhadap berbagai faktor determinan. Integrasi faktor internal (NPM, TATO, BOPO) dan eksternal (suku bunga) dalam satu model komprehensif memberikan gambaran holistik tentang determinan ROE yang belum pernah dilakukan dalam konteks bank BUMN Indonesia. Penggunaan data kontemporer yang mencakup periode *post-pandemic* dan era transformasi digital membuat hasil penelitian lebih relevan dengan kondisi industri perbankan saat ini, sementara penerapan metodologi ekonometrika yang *advanced* dengan berbagai *diagnostic tests* dan *robustness checks* memberikan *credibility* dan *reliability* yang tinggi terhadap temuan penelitian.

Berdasarkan uraian komprehensif mengenai fenomena penurunan ROE bank BUMN di tengah kinerja positif sektor perbankan secara agregat, keterbatasan metodologis penelitian

sebelumnya, keunggulan pendekatan model data panel, dan urgensi optimalisasi kinerja profitabilitas dalam menghadapi tantangan industri kontemporer, maka penelitian ini mengangkat judul "**Determinan *Return on Equity*: Studi Komparatif pada Bank Mandiri, BNI, dan BTN dengan Pendekatan Model Data Panel**" dengan harapan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja ROE bank BUMN sekaligus menyediakan framework metodologis yang dapat diadopsi untuk penelitian serupa di masa mendatang guna mendukung pengembangan stRategi bisnis yang adaptif dan berkelanjutan bagi bank BUMN Indonesia.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja determinan keuangan yang secara signifikan memengaruhi *Return on Equity* (ROE) pada bank-bank BUMN di Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turnover* (TATO), tingkat suku bunga, dan *Operating Efficiency Ratio* (BOPO) terhadap *Return on Equity* (ROE) pada bank BUMN di Indonesia?
3. Bagaimana perbedaan pengaruh variabel independen terhadap ROE pada masing-masing bank BUMN (Bank Mandiri, BNI, dan BTN) dan apa yang menyebabkan perbedaan tersebut?
4. StRategi apa yang dapat diterapkan oleh masing-masing bank BUMN untuk meningkatkan profitabilitas berkelanjutan berdasarkan temuan determinan ROE?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan penyajian dan menganalisis:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor keuangan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Return on Equity* (ROE) bank BUMN Indonesia.
2. Mengukur dan menganalisis magnitude pengaruh *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turnover* (TATO), tingkat suku bunga, dan *Operating Efficiency Ratio* (BOPO) terhadap *Return on Equity* (ROE) pada bank BUMN di Indonesia.

3. Menganalisis diferensiasi pengaruh variabel independen terhadap ROE antar bank BUMN dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut berdasarkan karakteristik model bisnis masing-masing bank.
4. Merumuskan rekomendasi *stRategis* yang spesifik untuk masing-masing bank BUMN dalam rangka meningkatkan profitabilitas berkelanjutan berdasarkan karakteristik dan determinan ROE yang telah diidentifikasi.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Praktis

a. Bagi Pihak Perbankan

Penelitian ini membantu manajemen bank BUMN mengevaluasi kinerja keuangan dengan memahami pengaruh rasio keuangan terhadap ROE. Hasilnya bisa digunakan untuk memperbaiki *stRategi* aset, efisiensi operasional, dan pengendalian biaya guna meningkatkan profitabilitas.

b. Bagi Masyarakat

Penelitian ini memberikan wawasan kepada nasabah atau calon investor untuk memilih bank yang sehat secara keuangan, serta menekankan pentingnya efisiensi dan tata kelola yang baik dalam keberlanjutan layanan perbankan.

1.5.2 Aspek Akademis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana pengembangan kemampuan akademik, terutama dalam menerapkan pendekatan kuantitatif berbasis model data panel untuk menganalisis kinerja keuangan bank. Penulis juga memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika keuangan bank serta faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas lembaga keuangan di Indonesia.

b. Bagi Peneliti Lanjutan

Penelitian ini dapat menjadi referensi awal bagi akademisi yang tertarik untuk mengkaji isu-isu seputar profitabilitas dan efisiensi perbankan, baik melalui studi komparatif antar bank maupun pengembangan variabel dan model analisis lainnya. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada perluasan literatur empiris dalam bidang keuangan dan ekonomi perbankan di Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memberikan pemahaman yang sistematis dan terstruktur mengenai isi penelitian ini, maka penulisan tugas akhir disusun berdasarkan bab-bab yang memuat pokok bahasan sesuai dengan alur logis penelitian. Sistematika penulisan tugas akhir ini terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum penelitian, meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan tugas akhir secara menyeluruh.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memuat pembahasan mengenai teori-teori yang relevan dan mendukung analisis penelitian. Termasuk di dalamnya adalah uraian mengenai kerangka teori, hasil-hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, serta konsep-konsep dasar yang digunakan dalam menganalisis determinan *Return on Equity* (ROE).

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian, mulai dari pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, hingga metode analisis data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model data panel untuk menguji pengaruh beberapa variabel keuangan terhadap ROE pada bank-bank BUMN.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan bank-bank BUMN, yaitu Bank Mandiri, BNI, dan BTN selama periode penelitian. Data yang dianalisis mencakup variabel-variabel seperti *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turnover* (TATO), tingkat suku bunga, dan *Operating Efficiency Ratio* (BOPO). Hasil pengolahan data disajikan secara sistematis dan dibahas secara mendalam untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, yang dirumuskan berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya. Selain itu, bab ini juga menyampaikan saran-saran yang ditujukan kepada pihak perbankan, masyarakat umum, serta peneliti selanjutnya sebagai bentuk kontribusi dari hasil penelitian ini.