

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan gambaran umum objek penelitian, menguraikan fenomena yang menjadi latar belakang diangkatnya sebuah masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Bank XYZ adalah bank swasta asal Jepang yang secara resmi mulai beroperasi di Indonesia pada Februari 1958. Berkat dukungan berkelanjutan dari para nasabah setia serta masyarakat Indonesia, Bank XYZ telah berhasil beroperasi selama lebih dari 65 tahun di industri perbankan nasional.

Bank XYZ memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi:

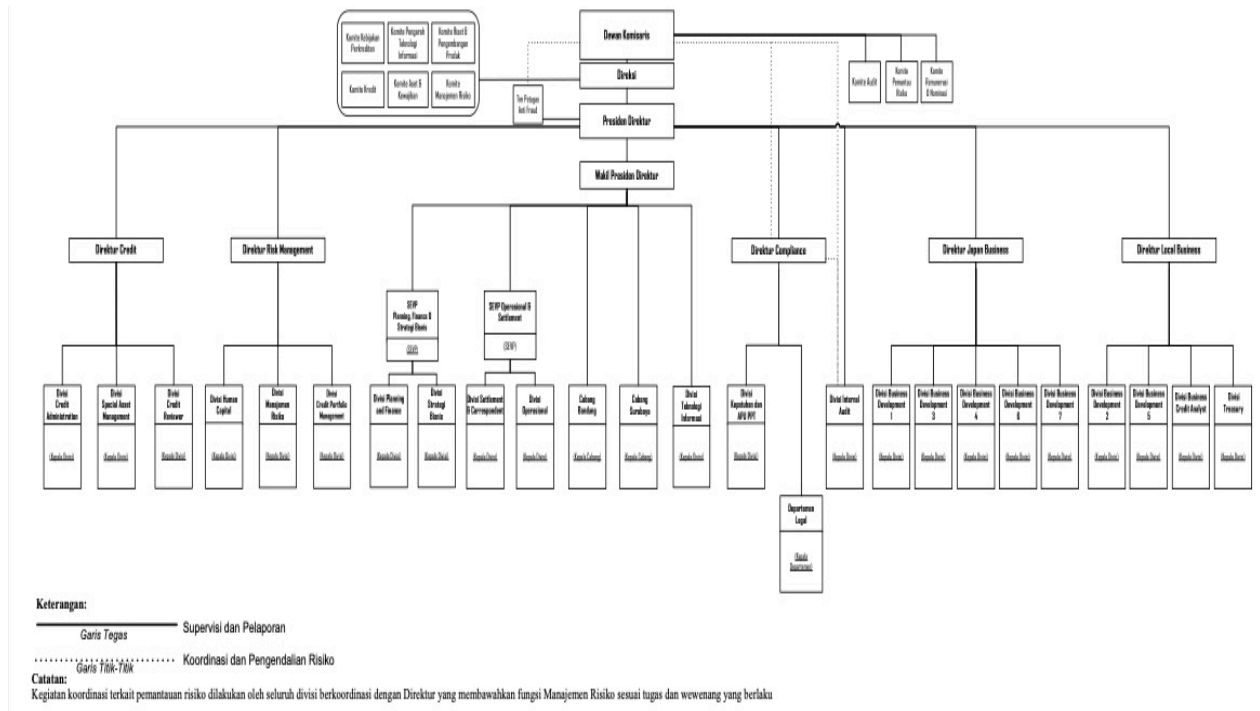
Menjadi bank yang paling dapat diandalkan di Indonesia bagi perusahaan-perusahaan lokal dan Jepang dengan menyediakan layanan keuangan berkualitas terbaik.

Misi:

1. Menciptakan pertumbuhan yang berkesinambungan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan yang berkualitas.
2. Berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi Indonesia melalui penyediaan produk dan layanan keuangan terbaik.
3. Berkomitmen untuk memberikan solusi keuangan yang berkualitas tinggi dan menyeluruh bagi nasabah.

1.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Bank XYZ



(Sumber: Company Profile PT Bank XYZ, 2024)

Struktur organisasi PT Bank XYZ memperlihatkan susunan manajemen yang terorganisir dengan baik, dimulai dari Dewan Komisaris yang memiliki peran strategis dalam pengawasan, didukung oleh berbagai komite, seperti Komite Kebijakan Perkreditan, Komite Manajemen Risiko, Komite Audit, Komite Pemantauan Risiko, serta Komite Remunerasi dan Nominasi. Pada level eksekutif, terdapat Presiden Direktur yang memimpin operasional Bank, dibantu oleh Wakil Presiden Direktur. Di bawahnya, organisasi ini terbagi ke dalam beberapa direktorat utama, yaitu Direktorat Credit, Direktorat Risk Management, Direktorat Compliance, Direktorat Japan Business, dan Direktorat Local Business.

Direktorat Credit membawahi divisi-divisi seperti Credit Administration, New and Renewal Review, Credit Review, dan Credit Human Capital, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kredit serta sumber daya manusia terkait kredit. Sementara

itu, Direktorat Risk Management berfokus pada perencanaan risiko dan strategi, operasional kredit, serta perencanaan bisnis dan treasury, mencakup fungsi-fungsi seperti Settlement & Correspondent dan Operational & Settlement.

Di sisi lain, Direktorat Compliance memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan internal Bank dengan mengawasi divisi-divisi seperti Legal, Internal Audit, serta Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT). Adapun Direktorat Japan Business dan Direktorat Local Business masing-masing menangani segmen korporasi Jepang dan lokal, dengan berbagai divisi bisnis yang mendukung kebutuhan spesifik nasabah di setiap segmen tersebut. Hubungan koordinasi dalam manajemen risiko juga terlihat melalui garis koordinasi yang menunjukkan bahwa seluruh divisi terkait risiko harus berkoordinasi dengan direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko, memastikan bahwa tugas dan wewenang dalam pengelolaan risiko dilaksanakan secara efektif dan terintegrasi.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan berkembangnya era globalisasi dan kemajuan teknologi, dunia perbankan menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang semakin kompleks. Persaingan yang semakin ketat, perubahan dinamika ekonomi global, serta kebutuhan untuk mengoptimalkan kinerja operasional mendorong perusahaan-perusahaan perbankan untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah.

Berdasarkan laporan Tinjauan Kebijakan Moneter bulan Desember pada tahun 2023 yang dirilis oleh Bank Indonesia, pertumbuhan ekonomi global mengalami perlambatan meskipun ketidakpastian di pasar keuangan mulai mereda. Bank Indonesia memproyeksikan ekonomi dunia tumbuh sebesar 3,0% pada tahun 2023 dan melambat menjadi 2,8% pada tahun 2024. Ekonomi Amerika Serikat dan India menunjukkan kinerja yang lebih baik dari perkiraan sebelumnya, yang didorong oleh peningkatan konsumsi rumah tangga serta ekspansi kebijakan pemerintah. Sebaliknya, pertumbuhan ekonomi Tiongkok mengalami perlambatan akibat terbatasnya pertumbuhan konsumsi rumah tangga dan investasi. Di tengah kondisi global tersebut, perekonomian Indonesia tetap menunjukkan pertumbuhan yang positif, terutama didukung oleh permintaan domestik. Konsumsi rumah tangga dan investasi terus mengalami peningkatan sejalan dengan optimisme masyarakat serta penyelesaian berbagai Proyek Strategis Nasional (PSN).

Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun 2023 berada dalam kisaran 4,5-5,3%. Selain itu, kondisi likuiditas perbankan tetap memadai, memperkuat kapasitas penyaluran kredit oleh perbankan. Sektor perbankan Indonesia tetap memiliki ketahanan yang baik, didukung oleh permodalan yang kuat dan risiko kredit yang terkendali. Rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio*) pada November 2023 berada pada level tinggi, yaitu 27,86%. Sementara itu, rasio kredit bermasalah (*Non-Performing Loan*) masih berada pada tingkat rendah, yakni 2,19% secara *gross* dan 0,75% secara *net* pada Desember 2023. Hasil uji ketahanan (*stress*

test) yang dilakukan oleh Bank Indonesia juga mengindikasikan bahwa sektor perbankan tetap memiliki daya tahan yang kuat dalam menghadapi tekanan ekonomi global (Bank Indonesia, 2023).

PT Bank XYZ, sebagai salah satu bank swasta Jepang yang beroperasi di Indonesia, tidak terlepas dari dinamika ini. PT Bank XYZ yang merupakan bank swasta Jepang yang telah berdiri dari tahun 1958 dengan culture Jepang yang tercermin dalam filosofi kerja yang menekankan kerja sama tim (*teamwork*), ketelitian (*precision*), dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Budaya ini mendorong seluruh karyawan untuk selalu melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan, mengutamakan kepuasan nasabah, serta menjaga kepercayaan dan reputasi perusahaan. Nilai-nilai budaya tersebut menjadi landasan penting dalam setiap pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam pengelolaan risiko, pengembangan produk, hingga pelayanan kepada nasabah.

Di tengah berbagai tantangan ekonomi, PT Bank XYZ tetap berkomitmen untuk memperluas pangsa pasar korporasi, mengelola biaya pendanaan, meningkatkan penerimaan *fee based income*, serta menyalurkan kredit yang berkualitas. Untuk mencapai tujuan tersebut, PT Bank XYZ menerapkan strategi selektif dalam penyaluran kredit, melakukan restrukturisasi bagi debitur terdampak pandemi, serta menjaga stabilitas keuangan dengan mempertahankan rasio keuangan yang sehat dan pengendalian biaya yang lebih ketat (Bank XYZ, 2023).

Pada aspek perkreditan, PT Bank XYZ menyusun strategi bisnis yang berfokus pada seleksi nasabah dengan tingkat kelayakan pembiayaan yang tinggi, khususnya dari industri yang dikenal baik oleh PT Bank XYZ serta memiliki daya tahan dan kemampuan pemulihan yang kuat pasca pandemi. Selain itu, dengan mengembangkan berbagai inisiatif, seperti memperkuat hubungan bisnis dengan korporasi lokal yang memiliki keterkaitan dengan Jepang, mengoptimalkan pendanaan melalui *supply chain*, serta memperluas kerja sama bisnis melalui penyediaan produk asuransi untuk aset jaminan debitur. Optimalisasi pemanfaatan fasilitas kredit juga dilakukan dengan

memahami kebutuhan nasabah secara lebih mendalam serta meningkatkan interaksi dengan pelanggan.

Selain itu, PT Bank XYZ juga melakukan transformasi digital yang signifikan, termasuk dalam pengembangan produk, layanan berbasis teknologi, serta digitalisasi proses internal. Transformasi digital ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan, memperluas akses pasar, dan memperkuat keunggulan kompetitif bank di tengah percepatan digitalisasi di sektor keuangan. Namun, meskipun telah mengadopsi transformasi digital dan mengedepankan filosofi Kaizen, jumlah nasabah bank ini masih tergolong terbatas. Hal ini disebabkan oleh fokus utama bank yang masih mendominasi pada segmen korporasi, khususnya perusahaan Jepang dan mitra bisnisnya, sehingga penetrasi ke segmen retail yang belum optimal.

Dalam aspek permodalan, PT Bank XYZ memiliki strategi untuk menjaga rasio kecukupan modal guna mendukung pertumbuhan bisnis. Langkah-langkah strategis yang dilakukan meliputi peningkatan profitabilitas, perbaikan kualitas kredit untuk mengurangi risiko penurunan nilai, sinergi dengan pemegang saham dalam strategi ekspansi, serta pengendalian kebijakan dividen agar tetap sejalan dengan kepentingan pemegang saham. Untuk meningkatkan efisiensi operasional, PT Bank XYZ mengimplementasikan konsep *Kaizen* atau *Continuous Improvement* yang mencakup pengembangan produk, sumber daya manusia, proses, dan prosedur. Bank juga melakukan *rebranding* dengan meluncurkan slogan baru, "*Sustain Your Business Growth*", sebagai bagian dari reposisi di *niche market*. Selain itu, kerja sama *Bancassurance* dikembangkan dengan tiga perusahaan asuransi ternama guna menyediakan perlindungan bagi aset jaminan debitur, termasuk asuransi kebakaran, *property all risk/industrial all risk*, serta gempa bumi. Langkah ini bertujuan memberikan manfaat lebih bagi debitur dengan keamanan atas aset yang diasuransikan serta kemudahan dalam proses pendaftaran dan klaim. Sebagai bagian dari transformasi bisnis, PT Bank XYZ juga melakukan relokasi kantor pusat ke Jakarta Mori Tower dengan harapan dapat meningkatkan kualitas layanan perbankan kepada nasabah. Selain itu, manajemen memastikan bahwa seluruh kebijakan dan strategi yang

telah ditetapkan tetap selaras dengan visi dan misi PT Bank XYZ dalam mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Keberhasilan strategi yang diterapkan PT Bank XYZ memiliki tujuan agar dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan, baik dari segi profitabilitas, efisiensi operasional, maupun pengelolaan risiko. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan (Abbas et al., 2019). Kinerja suatu perusahaan berfungsi sebagai pengukur dan penentu keberhasilan mencapai tujuannya (Richard et al., 2009). Dengan kata lain, kinerja perusahaan menunjukkan bagaimana perusahaan mengelola sumber dayanya (Y. Wang et al., 2015). Kinerja perusahaan pada umumnya digambarkan sebagai sekumpulan metrik yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan yang menilai sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai (Kaplan & Norton, 1992). Dengan melihat keuangan sebuah perusahaan adalah salah satu cara yang digunakan untuk melihat bagaimana kondisi suatu perusahaan untuk dapat menghasilkan laba (Septiano, Aminah, dan Sari, 2022). Laba tersebut digunakan sebagai tolak ukur perusahaan untuk mengambil keputusan dimana laba tersebut merupakan tanda yang baik bagi suatu perusahaan dalam masa yang akan mendatang. Semakin besar suatu perusahaan dalam menghasilkan laba, maka semakin baik kinerja dari perusahaan tersebut.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk mencapai sasaran utama, yaitu menghasilkan laba. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut dapat dievaluasi melalui penilaian terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan mencerminkan hasil dari aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan dan menjadi indikator utama dari tingkat kesuksesan perusahaan (Apriliani dan Dewayanto, 2018). Untuk menilai seberapa baik kinerja perusahaan dan seberapa efektif sumber daya perusahaan dikelola, berbagai rasio keuangan dapat digunakan, salah satunya adalah rasio profitabilitas. Rasio ini menggambarkan sejauh mana manajemen berhasil dalam mengelola perusahaan, serta memberikan gambaran tentang kualitas tata kelola perusahaan dan kinerja setiap departemennya (Şamiloğlu et al.,

2017). Penelitian oleh Sundas dan Butt (2021) menggunakan ROA dan ROE sebagai alat ukur kinerja perusahaan untuk menganalisis bagaimana perusahaan mengelola aset dan ekuitas untuk menghasilkan keuntungan. ROA menunjukkan sejauh mana manajemen menggunakan aset atau sumber daya perusahaan untuk menghasilkan laba, sementara ROE mengukur seberapa besar laba yang dihasilkan perusahaan sebagai persentase dari ekuitas pemegang saham (Şamiloğlu, Öztop, dan Kahraman, 2017). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan *Return on Assets* (ROA) sebagai indikator untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan aset dan laba bersih dari laporan keuangan bulanan di PT Bank XYZ.

Tabel 1.1 nilai *Return on Assets* PT Bank XYZ

BULAN	ASET (dln jutaan)	LABA (dln jutaan)	RETURN ON ASSET (ROA) (%)
Sep-24	15.978.964	207.795	1,30%
Sep-23	16.408.006	(52.343)	-0,32%
Sep-22	17.287.231	(31.066)	-0,18%
Sep-21	15.122.556	25.245	0,17%
Sep-20	17.884.139	89.977	0,50%
Sep-19	17.895.164	77.092	0,43%
Sep-18	16.542.189	(2.653)	-0,02%
Sep-17	14.547.029	(323.236)	-2,22%

(Sumber: Olahan Penulis, 2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 nilai *Return on Assets* PT Bank XYZ diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan Bank XYZ menunjukkan fluktuasi yang signifikan dengan menggunakan indikator *Return on Assets* (ROA) selama periode 2017 hingga 2024. Pada periode September 2024, perusahaan mencatatkan ROA sebesar 1,30%, yang merupakan angka tertinggi dalam tabel, mencerminkan pemulihan yang signifikan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Sebelumnya, pada tahun 2022 dan 2023, perusahaan mengalami kerugian dengan ROA negatif (-0,18% dan -0,32%), menunjukkan tantangan dalam

menghasilkan laba yang memadai dari aset yang dimiliki. Namun, pada tahun 2019 dan 2020, perusahaan mencatatkan ROA positif yang relatif lebih tinggi, yakni 0,43% dan 0,50%, yang menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengelola asetnya dengan baik dalam mencetak laba pada masa tersebut.

Kinerja terburuk tercatat pada tahun 2017, dengan ROA sebesar -2,22% akibat kerugian yang cukup besar, sementara aset perusahaan berada pada angka 14,5 triliun. Secara keseluruhan, meskipun perusahaan mengalami pasang surut dalam kinerjanya, tren positif pada tahun 2024 memberikan harapan untuk keberlanjutan perbaikan laba dan efisiensi penggunaan aset. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan momentum pemulihan ini dengan meningkatkan efisiensi operasional dan strategi bisnis untuk menjaga pertumbuhan laba di masa depan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa PT Bank XYZ harus dapat meningkatkan profitabilitasnya lagi.

Perbankan harus memiliki *focus* terhadap *efisiensi operasional* dan pengurangan biaya agar mereka dapat menawarkan suku bunga yang lebih rendah sehingga dapat kompetitif dengan bank lain dan biaya layanan yang lebih rendah dari pesaingnya. Maka dari itu, Bank XYZ menerapkan adanya kebijakan *Kaizen Project* sebagai salah satu upaya dalam keunggulan kompetitif dalam industry perbankan. PT Bank XYZ merupakan salah satu dari perusahaan Jepang yang menerapkan *Kaizen Project*. Menurut Çetinay (2016), *Kaizen* merupakan gabungan dari kata *kai* yang berarti perubahan dan *zen* yang berarti lebih baik dalam bahasa Jepang. Konsep ini merujuk pada upaya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus atau dikenal dengan kata "*Continous Improvement*". *Kaizen* melibatkan peran semua tingkatan, mulai dari manager hingga karyawan di lingkungan kerja. Tujuannya adalah untuk mengatasi masalah yang ada dan mengantisipasi potensi masalah yang dapat terjadi, tidak hanya merasa cukup dengan kondisi yang telah ada saat ini. Filsafat *Kaizen* berfokus pada prinsip "*Continues Improvement*." Hal tersebut mencakup kondisi saat ini dan semua usaha yang mendorong perbaikan kecil di tingkat administratif, tim, dan individu. Peningkatan yang terus-menerus terjadi karena adanya upaya untuk mencapai yang lebih baik melalui berbagai informasi dimulai dengan langkah-langkah kecil. Agar

hasil dari *Kaizen Project* ini dapat ditingkatkan sesuai dengan prinsip *Kaizen*, penting untuk mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah, diikuti dengan pelaksanaan studi perbaikan dan pengembangan. Dengan pendekatan ini, Menurut Gerger (2010), pengurangan biaya dapat dicapai, dan infrastruktur yang tepat akan terbentuk untuk mendukung inovasi yang berasal dari perbaikan secara berkelanjutan.

Dengan adanya kebijakan *Kaizen Project* yang berfokus pada pengurangan biaya operasional ini diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ririn Angriani (2023), *Target Costing* dan *Kaizen Costing* dapat mempengaruhi efektivitas biaya produksi perusahaan. Selain itu, variabel *Just in Time* berperan sebagai moderator dalam hubungan antara *Target Costing* dan efektivitas biaya produksi, serta antara *Kaizen Costing* dan efektivitas biaya produksi. Oleh karena itu, penerapan ketiga metode tersebut dapat memberikan gambaran bahwa implementasinya berpotensi meningkatkan efektivitas biaya produksi perusahaan sehingga dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Selain dengan adanya kebijakan *Kaizen Project*, pemberian kredit merupakan tombak utama dalam dunia perbankan dalam menghasilkan profit. Menurut Kasmir (2010:245), aktivitas utama bank adalah menyalurkan dana, sehingga peningkatan jumlah pinjaman dapat berpotensi meningkatkan laba bank. Sebaliknya, jika bank gagal menyalurkan kredit, bank akan mengalami kerugian karena tetap harus menanggung biaya untuk penyimpanan dana. Keuntungan yang diperoleh bank berasal dari selisih antara bunga yang diterima dari pinjaman kepada debitur dan bunga yang dibayarkan kepada nasabah penyimpan (Abdullah, 2005:32). Semakin besar kredit yang disalurkan kepada nasabah, maka semakin besar juga laba yang akan diterima yang dapat meningkatkan profitabilitas. Akan tetapi, perusahaan harus tetap waspada dengan pengajuan kredit dari nasabah mengingat resiko kredit macet dapat terjadi yang dapat mengganggu profitabilitas. Maka dari itu, Bank XYZ selalu berhati-hati dalam pengawasan pengajuan kredit dari nasabahnya. Dibawah ini terlampir tabel Data Kinerja PT Bank XYZ yang dapat mempengaruhi profitabilitas dengan periode September 2017 sampai dengan September 2024.

Tabel 1. 2 Data Kinerja PT Bank XYZ

BULAN	RETURN ON ASSET (ROA) (%)	PEMBERIAN KREDIT (dalam jutaan)	VALAS (dalam jutaan)	LETTER OF CREDIT (dalam jutaan)	DEBT ASSET RATIO (DAR) (%)
Sep' 24	1,30%	10.579.701	4.059	131.331	86,62%
Sep '23	-0,32%	9.697.503	3.088	221.875	86,65%
Sep '22	-0,18%	10.990.133	30.195	295.386	87,37%
Sep '21	0,17%	10.275.805	159	320.806	85,02%
Sep '20	0,50%	11.636.056	11.316	201.663	87,35%
Sep'19	0,43%	12.387.803	4.351	252.473	87,36%
Sep '18	-0,02%	12.080.744	161	329.784	87,03%
Sep '17	-2,22%	10.138.817	(1.414)	220.165	84,74%
Rata-Rata	-0,04%	10.973.320,25	6.489,38	246.685,38	86,46%

(Sumber: Olahan Penulis, 2024)

Berdasarkan tabel 1.2 data kinerja PT Bank XYZ diatas dapat menunjukkan data kinerja PT Bank XYZ dalam periode September 2017 hingga September 2024, dengan *Return on Assets* (ROA) sebagai indikator yang digunakan untuk mengukur profitabilitas bank. ROA ini sangat penting karena mencerminkan sejauh mana bank mampu menghasilkan laba dari total aset yang dimilikinya. Dalam penelitian ini, ROA digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan bank dan memberikan gambaran tentang efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan pendapatan. Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel, terlihat adanya fluktuasi yang cukup signifikan dalam ROA sepanjang periode yang dianalisis, yang menunjukkan adanya faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja bank.

Pada bulan September 2017, ROA tercatat negatif sebesar -2,22% yang menunjukkan bahwa bank mengalami kerugian dalam periode tersebut. Sedangkan Menurut Moyer (2014), ROA yang baik untuk bank biasanya berada dalam kisaran 0,5% hingga 1,5%. Angka ini mencerminkan efisiensi dalam penggunaan aset yang sangat besar yang dimiliki oleh bank, seperti pinjaman dan simpanan, untuk

menghasilkan laba. ROA di bawah 0,5% dapat mengindikasikan masalah dalam pengelolaan aset atau laba yang rendah, sementara ROA yang melebihi 1,5% menunjukkan efisiensi yang sangat baik, mengingat bank beroperasi dengan risiko yang lebih tinggi terkait kredit dan likuiditas. Karena sektor perbankan lebih bergantung pada pendapatan bunga dan biaya administrasi, ROA cenderung lebih rendah dibandingkan dengan sektor industri lainnya. Oleh karena itu, kisaran 0,5% hingga 1,5% dianggap sebagai rentang yang wajar dan sehat untuk mengukur kinerja bank dalam mengelola aset dan menghasilkan keuntungan. Penurunan ROA pada periode ini kemungkinan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk kondisi ekonomi yang kurang mendukung, peningkatan risiko kredit, dan efisiensi operasional yang belum optimal. Namun, sejak saat itu, ROA PT Bank XYZ mengalami perbaikan yang bertahap. Pada September 2021, nilai ROA sudah menunjukkan angka positif sebesar 0,17%, meskipun masih berada di level yang rendah. Peningkatan kecil ini dapat disebabkan oleh upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen bank untuk memperbaiki pengelolaan biaya dan risiko, seperti penerapan kebijakan efisiensi dalam pemberian kredit dan peningkatan pengawasan terhadap kualitas aset. Sedangkan pada September 2024, ROA PT Bank XYZ mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 1,30%, menunjukkan bahwa bank telah berhasil memperbaiki kinerjanya dalam menghasilkan laba dari aset yang dimilikinya. Peningkatan yang signifikan dalam ROA ini bisa jadi dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, seperti bunga yang dihasilkan dari jumlah kredit yang diberikan, peningkatan pengelolaan risiko, serta keberhasilan implementasi *Kaizen Project* yang berfokus pada efisiensi biaya operasional perusahaan dan perbaikan kualitas layanan. Penerapan *Kaizen Project* yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan dapat membantu bank mengurangi pemborosan, memperbaiki proses kerja, dan meningkatkan kualitas operasional secara keseluruhan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan profitabilitas yang tercermin dalam ROA.

Selain itu, pemberian kredit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ROA karena pemberian kredit merupakan salah satu sumber utama

pendapatan bagi bank melalui bunga yang dibebankan kepada nasabah. Data dalam tabel menunjukkan bahwa jumlah pemberian kredit bervariasi sepanjang periode yang dianalisis, dengan rata-rata sekitar 10,97 T. Peningkatan pemberian kredit pada tahun 2020 dan 2021, misalnya, dapat berkontribusi pada pendapatan bunga yang lebih tinggi, yang berpotensi meningkatkan ROA. Namun, meskipun pemberian kredit yang tinggi dapat meningkatkan pendapatan, jika tidak diiringi dengan manajemen risiko yang baik, dapat terjadi peningkatan kredit macet yang justru dapat menurunkan ROA. Oleh karena itu, penting bagi bank untuk menyeimbangkan antara ekspansi kredit dan pengelolaan risiko kredit yang hati-hati.

Selain faktor internal seperti pemberian kredit dan implementasi *Kaizen Project*, fluktuasi nilai tukar mata uang asing atau valas juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi ROA. Bank XYZ terlibat dalam transaksi internasional yang rentan terhadap perubahan nilai tukar. Dalam data yang tersedia, terlihat bahwa nilai tukar mata uang asing mengalami fluktuasi signifikan, terutama pada September 2022 dan 2023. Perubahan nilai tukar ini dapat mempengaruhi pendapatan bank yang berasal dari transaksi internasional, termasuk *Letter of Credit (L/C)*, yang sering kali melibatkan pembayaran dalam mata uang asing. Jika nilai tukar berubah secara drastis, bank dapat mengalami kerugian atau peningkatan biaya dalam memproses transaksi internasional, yang pada gilirannya dapat mengurangi ROA. Misalnya, jika nilai tukar mata uang asing yang digunakan dalam transaksi L/C bergerak melawan posisi bank, maka bank harus menanggung biaya lebih tinggi untuk menyelesaikan transaksi tersebut, yang akan mempengaruhi laba yang dihasilkan. L/C sendiri berperan penting dalam meningkatkan pendapatan bank, karena bank memperoleh *fee-based income* dari penggunaan fasilitas ini dalam transaksi perdagangan internasional. Namun, fluktuasi nilai tukar dapat memengaruhi biaya yang harus dikeluarkan bank untuk memfasilitasi transaksi ini, terutama ketika bank harus mengonversi mata uang untuk menyelesaikan pembayaran internasional. Oleh karena itu, perubahan dalam Valas mata uang asing dapat berpengaruh langsung pada profitabilitas yang tercermin dalam ROA.

Selain itu, rata-rata rasio *Debt to Asset Ratio* (DAR) yang tinggi pada angka 86,46% menunjukkan bahwa PT Bank XYZ tidak memiliki struktur pendanaan yang seimbang antara utang dan ekuitas. Rasio ini mencerminkan bank kurang baik dalam mengelola hutangnya sehingga meningkatkan resiko kebangkrutan. Penggunaan utang yang terlalu tinggi bisa meningkatkan risiko finansial, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Oleh karena itu, penting bagi bank untuk menjaga struktur modal yang sehat, yang tidak hanya mendukung ekspansi tetapi juga menjaga stabilitas jangka panjang. Perusahaan dapat memilih untuk menggunakan modal ekuitas atau utang dalam membiayai aset mereka, dengan kombinasi keduanya biasanya dianggap sebagai opsi terbaik. Jika bunga utang tidak dapat dikurangkan dari pajak, maka pemilik perusahaan tidak akan terlalu mempedulikan pilihan antara utang atau ekuitas dalam pembiayaan. Namun, jika bunga utang dapat dikurangkan, mereka cenderung untuk memaksimalkan nilai perusahaan dengan mengandalkan pembiayaan sepenuhnya melalui utang (Azhagaiah dan Gavoury, 2011). Perusahaan yang dikelola dengan baik akan memiliki struktur modal yang terkelola dengan baik pula, karena kondisi struktur modal yang baik atau buruk akan berpengaruh langsung terhadap stabilitas keuangan perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi tingkat profitabilitasnya. Struktur modal terdiri dari campuran dana antara utang dan ekuitas. Menurut Riyanto (2010:282), struktur modal adalah perbandingan antara jumlah utang jangka panjang dengan ekuitas. Proposisi antara utang dan ekuitas ditentukan oleh perusahaan berdasarkan kondisi keuangan dan kemampuannya dalam meningkatkan dana tersebut (Boutilda, 2015:2). Keputusan dalam hal pendanaan ini sangat krusial karena dapat berdampak pada laba bersih dan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan pemilik perusahaan (RY Fiolita dan S. Srisulmayati, 2017).

Secara keseluruhan, ROA sebagai indikator profitabilitas yang digunakan dalam penelitian ini mencerminkan dampak dari berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Fluktuasi yang tercatat dalam ROA selama periode September 2017 hingga September 2024 menunjukkan adanya interaksi yang kompleks antara kebijakan pemberian kredit, fluktuasi nilai tukar, pengelolaan struktur modal, dan

penerapan Kaizen Project dalam operasional bank. Meskipun pemberian kredit dan penggunaan *Letter of Credit* berpotensi meningkatkan pendapatan, fluktuasi nilai tukar dan pengelolaan risiko yang tidak optimal dapat menyebabkan penurunan ROA.

Berdasarkan penjelasan yang sudah dijabarkan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai variabel variabel yang dapat mempengaruhi profitabilitas dengan menggunakan rasio *Return On Assets* (ROA), yaitu dengan adanya kebijakan *Kaizen Project*, Pemberian Kredit, *Letter of Credit*, Valas, dan Struktur Modal (DAR). Keterbaruan dalam penelitian ini adalah dengan adanya pendekatan yang mengintegrasikan berbagai faktor yang mempengaruhi profitabilitas pada PT Bank XYZ. Salah satu kontribusi utama adalah penerapan *Kaizen Project* dalam sektor perbankan, yang biasanya diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan umumnya digunakan di industri manufaktur untuk perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini menguji bagaimana prinsip *Kaizen* dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas. Selain itu, penelitian ini juga memberikan analisis mendalam mengenai pemberian kredit, khususnya dalam konteks bank, yang berfokus pada hubungan antara pemberian kredit dan seberapa besar dampaknya terhadap laba. *Letter of Credit*, sebagai instrumen perdagangan internasional, juga diuji untuk melihat pengaruhnya terhadap profitabilitas bank, khususnya dalam hal pendapatan berbasis biaya. Penelitian ini juga mengkaji bagaimana fluktuasi nilai tukar valuta asing (valas) dapat mempengaruhi profitabilitas bank, termasuk risiko yang terkait dengan transaksi internasional dan pengelolaan risiko valas. Selain itu, pengaruh struktur modal, yang menggunakan rasio utang terhadap aset, terhadap profitabilitas bank dieksplorasi untuk memberikan wawasan yang lebih kontekstual dalam industri perbankan. Dengan menggunakan studi kasus pada PT Bank XYZ, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan aplikatif mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi di dalam bank dan mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah dipaparkan diatas, maka hal tersebut menjadi dasar penelitian ini sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian

dengan judul “Pengaruh *Kaizen Project*, Pemberian Kredit, *Letter of Credit*, Valas, dan Struktur Modal terhadap profitabilitas : Studi Kasus di PT Bank XYZ”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas maka dapat dirumuskan bahwa permasalahan di PT Bank XYZ adalah profitabilitas yang belum stabil yang tercermin dari perubahan signifikan dalam *Return on Assets* (ROA) dan laba bersih perusahaan dari tahun ke tahun. Meskipun perusahaan memiliki aset yang cukup besar, hasil yang diperoleh dari aset tersebut tidak selalu optimal, dengan beberapa periode mengalami kerugian (seperti pada Sep’17, Sep’22, dan Sep’23) dan hanya beberapa tahun menunjukkan laba positif (Sep’19, Sep’20, Sep’21, dan Sep’24). Ketidakstabilan ini mengindikasikan adanya *inefficiency* dalam pemanfaatan aset dan pengelolaan risiko keuangan, khususnya yang berkaitan dengan diadakannya kebijakan *Kaizen Project* dan fluktuasi nilai tukar dan transaksi internasional yang melibatkan *Letter of Credit* (LC), struktur modal serta pemberian kredit. Selain itu, terdapat lonjakan ROA pada tahun 2024 yang tadinya negatif menjadi positif sehingga perlu dilakukan analisis lebih lanjut. Perubahan yang tiba-tiba ini perlu dianalisis lebih dalam untuk memahami penyebab utamanya, apakah disebabkan oleh kebijakan internal, seperti adanya *Kaizen Project* atau pengelolaan aset yang lebih baik, atau dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi pasar. Selain itu, penelitian dapat menggali apakah perubahan tersebut terkait dengan kebijakan perusahaan dalam hal pemberian kredit, atau keputusan strategi bisnis yang tepat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi fluktuasi kinerja keuangan dan bagaimana perusahaan dapat mengelola aset serta risiko secara lebih efisien untuk mencapai pertumbuhan laba yang berkelanjutan. Berdasarkan masalah sebelumnya, maka pertanyaan penelitian dari riset ini adalah sebagai berikut ;

1. Bagaimana pengaruh *Kaizen Project* terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ?
2. Bagaimana pengaruh Pemberian Kredit terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ?

3. Bagaimana pengaruh *Letter of Credit* terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ?
4. Bagaimana pengaruh Valas terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ?
5. Bagaimana pengaruh Struktur Modal terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh Kaizen Project terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ
2. Untuk mengetahui pengaruh Pemberian Kredit terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ
3. Untuk mengetahui pengaruh *Letter of Credit* terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ
4. Untuk mengetahui pengaruh Valas terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ
5. Untuk mengetahui Struktur Modal terhadap Profitabilitas di PT Bank XYZ

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih kontribusi kepada pembaca melalui aspek teoritis dan aspek praktis sebagai berikut.

1.5.1 Aspek Teoritis

Aspek teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan literatur terdahulu terkait *Kaizen Project*, pemberian kredit, *Letter of Credit*, Valas, Struktur Modal, dan Profitabilitas. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam membuat penelitian.

1.5.2 Aspek Praktis

Aspek praktis yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan bisa memperoleh manfaat bagi:

1. PT Bank XYZ

Aspek praktis yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber solusi bagi objek penelitian dalam meningkatkan kinerja keuangannya. Penelitian ini juga diharapkan menjadi acuan bagi objek penelitian dalam menetapkan program pengembangan dunia perbankan untuk kedepannya.

2. Perusahaan

Aspek praktis yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan mampu menjadi informasi dan referensi bagi perusahaan dalam melakukan peningkatan profitabilitas dengan adanya *kaizen project*, *kredit*, *Letter of Credit*, *Valas*, dan *struktur modal*.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.6.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bank XYZ yang terletak di Jakarta Mori Tower, Jl. Jend. Sudirman. RT 5/RW 2 Bendungan Hilir, Kecamatan Tanah Abang, Kota Khusus Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10210

1.6.2 Waktu dan Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 6 bulan dari Agustus 2024 sampai dengan Januari 2025.

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini sistematika penulisan disusun secara sistematis sebagai berikut:

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan gambaran umum objek penelitian, menguraikan fenomena yang menjadi latar belakang diangkatnya sebuah masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan landasan teori dan berbagai literatur yang digunakan sebagai referensi dan landasan utama yang relevan dengan topik penelitian. Pembahasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan membahas karakteristik penelitian meliputi karakteristik dan metode penelitian, operasional variabel, indikator, pengumpulan data dan teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang analisis dan pengolahan data yang dilakukan untuk membahas dan menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan pada sub bab Perumusan Masalah dengan menggunakan 3 sitasi dari dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis dari Telkom University.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian dan kesimpulan beserta rekomendasi atau saran kepada pelaku usaha maupun bagi penelitian selanjutnya.