

MANAJEMEN PERBANKAN — DAN — LEMBAGA KEUANGAN



**Alfa Syahputra - Piter Tiong - I Nyoman Wahyu Widiana
Rosmita Rasyid - Muhammad Syafri - Rina Ekawati - Sparta**

MANAJEMEN PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN

**Alfa Syahputra
Piter Tiong
I Nyoman Wahyu Widianana
Rosmita Rasyid
Muhammad Syafri
Rina Ekawati
Sparta**



AKIOPEDIA PRESS

MANAJEMEN PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN

Penulis :

Alfa Syahputra
Piter Tiong
I Nyoman Wahyu Widianana
Rosmita Rasyid
Muhammad Syafri
Rina Ekawati
Sparta

ISBN : 978-634-7785-13-8

Editor : Milla Syukrina Sari, M.Pd.

Penyunting : Dedet Masriyuni, S.Kom

Desain Sampul dan Tata Letak : Roza Rio Nofriani

Penerbit : AKIOPEDIA PRESS

Anggota IKAPI: 066/SBA/2025

Redaksi :

Jln. Ambun Suri No.1B Kecamatan Padang Utara, Kota
Padang, Sumatera Barat
Website : akiopediapress.com
Email : akiopediapress@gmail.com

Cetakan pertama, Agustus 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul **Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan** dapat diselesaikan. Buku ini membahas tentang Pengantar Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan, Sistem Keuangan dan Struktur Lembaga Keuangan, Regulasi dan Pengawasan Perbankan, Manajemen Risiko Perbankan, Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan, Manajemen Keuangan dan Kinerja Bank, Manajemen Lembaga Keuangan Non Bank.

Buku ini disajikan sebagai karya yang telah disusun dengan penuh perhatian agar siap dimanfaatkan sebagai bahan rujukan yang informatif dan relevan. Penulis tetap menyambut dengan hormat setiap saran serta masukan untuk pengembangan pada edisi selanjutnya. Penghargaan dan ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung proses penyusunan dan penerbitan buku ini. Semoga buku ini memberi manfaat luas dan mudah dipahami oleh setiap pembaca.

Padang, Agustus 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN	
<i>Alfa Syahputra</i>	1
1.1 Hakikat dan Ruang Lingkup Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan.....	3
1.2 Perbankan dalam Sistem Keuangan	6
1.3 Lembaga Keuangan Nonbank dan Pasar Keuangan	9
1.4 Otoritas, Regulasi, dan Tata Kelola Sektor Keuangan.....	13
1.5 Manajemen Risiko dan Stabilitas Sektor Keuangan	16
1.6 Digitalisasi Perbankan dan Transformasi Layanan Keuangan	19
1.7 Tantangan Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan di Indonesia	22
DAFTAR PUSTAKA	27
BAB 2 SISTEM KEUANGAN DAN STRUKTUR LEMBAGA KEUANGAN	
<i>Piter Tiong</i>	29
2.1 Pendahuluan	29
2.2 Konsep Sistem Keuangan.....	30
2.3 Lembaga Keuangan	40
DAFTAR PUSTAKA	53
BAB 3 REGULASI DAN PENGAWASAN PERBANKAN	
<i>I Nyoman Wahyu Widiana</i>	55

3.1 Konsep Regulasi Perbankan.....	58
3.2 Tujuan dan Manfaat Regulasi Perbankan	61
3.3 Lembaga Pengawas Perbankan Di Indonesia	64
3.4 Prinsip-Prinsip Pengawasan Perbankan.....	68
3.5 Mekanisme Pengawasan Perbankan	73
3.6 Tantangan Regulasi Perbankan di Era Digital	79
DAFTAR PUSTAKA.....	84
BAB 4 MANAJEMEN RISIKO PERBANKAN	
<i>Rosmita Rasyid</i>	86
4.1 Pengertian dan Tujuan Manajemen Risiko Perbankan	86
4.2 Prinsip Dasar Manajemen Risiko Bank.....	87
4.3 Kerangka Manajemen Risiko: Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian.....	89
4.4 Risiko Kredit.....	91
4.5 Risiko Pasar	93
4.6 Risiko Likuiditas	94
4.7 Risiko Operasional	96
4.8 Risiko Hukum, Kepatuhan, Reputasi, dan Strategik	97
4.9 Tata Kelola Risiko dan Peran Dewan Komisaris, Direksi, serta Komite Risiko	99
4.10 Penerapan Manajemen Risiko dalam Produk dan Aktivitas Bank.....	100
4.11 Teknologi, Digitalisasi, dan Risiko Siber dalam Perbankan	102
4.12 Studi Kasus dan Tantangan Manajemen Risiko Perbankan di Indonesia.....	103
DAFTAR PUSTAKA.....	106

BAB 5 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERBANKAN

| *Muhammad Syafri* 108

- 5.1 Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan 108
- 5.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia di Sektor Perbankan..... 114
- 5.3 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Bank..... 121
- 5.4 Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Perbankan 130
- 5.5 Penilaian Kinerja dan Produktivitas Pegawai Bank 138
- 5.6 Sistem Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan Perbankan..... 146
- 5.7 Etika Kerja dan Disiplin Karyawan dalam Perbankan 154
- 5.8 Tantangan dan Strategi Pengembangan SDM Perbankan di Era Digital 161

DAFTAR PUSTAKA..... 171

BAB 6 MANAJEMEN KEUANGAN DAN KINERJA BANK

| *Rina Ekawati*179

- 6.1 Pendahuluan 179
- 6.2 Tujuan 181

DAFTAR PUSTAKA..... 191

BAB 7 MANAJEMEN LEMBAGA KEUANGAN NONBANK

| *Sparta* 194

- 7.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Lembaga Keuangan Non Bank 194
- 7.2 Peran Lembaga Keuangan Non Bank dalam Sistem Keuangan 196
- 7.3 Jenis-Jenis Lembaga Keuangan Non Bank..... 197

7.4 Manajemen Perusahaan Asuransi.....	199
7.5 Manajemen Dana Pensiun.....	201
7.6 Manajemen Lembaga Pembiayaan dan Modal Ventura..	203
7.7 Manajemen Pergadaian dan Lembaga Keuangan Mikro	205
7.8 Manajemen Fintech dan Lembaga Jasa Keuangan Digital.....	207
7.9 Regulasi dan Pengawasan Lembaga Keuangan Non Bank.....	209
7.10 Risiko, Tata Kelola, dan Tantangan Lembaga Keuangan NonBank.....	211
DAFTAR PUSTAKA.....	214
BIODATA PENULIS.....	217

DAFTAR GAMBAR

Tabel 1. 1 Perbandingan Lembaga Keuangan Bank dan Nonbank12

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Lembaga Keuangan Bank dan Nonbank	12
Tabel 2. 1 Perbedaan Lembaga Keuangan dan NonBank	50
Tabel 4. 1 Ringkasan Jenis Risiko dan Fokus Pengelolaan	90

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN

Oleh Alfa Syahputra

Pengantar

Perbankan dan lembaga keuangan merupakan bagian penting dari sistem ekonomi modern karena berfungsi menghubungkan pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Melalui kegiatan penghimpunan dana, penyaluran dana, penyediaan jasa pembayaran, pengelolaan risiko, dan penyediaan berbagai produk keuangan, lembaga keuangan membantu masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah dalam menjalankan aktivitas ekonomi secara lebih tertib dan produktif. Tanpa lembaga keuangan yang dikelola dengan baik, aliran dana dalam perekonomian akan berjalan lambat, biaya transaksi menjadi tinggi, dan akses masyarakat terhadap pembiayaan menjadi terbatas. (Mishkin & Eakins, 2024; Cecchetti & Schoenholtz, 2024).

Manajemen perbankan dan lembaga keuangan diperlukan karena kegiatan keuangan selalu berhubungan dengan kepercayaan. Bank dan lembaga keuangan mengelola dana masyarakat, menyalurkan pembiayaan, menilai risiko, menjaga likuiditas, memenuhi ketentuan regulator, serta memberikan layanan kepada nasabah. Kesalahan manajemen dapat menimbulkan kerugian tidak hanya bagi lembaga itu sendiri,

tetapi juga bagi nasabah dan stabilitas sistem keuangan. Oleh sebab itu, pengelolaan bank dan lembaga keuangan harus dilandasi prinsip kehati-hatian, tata kelola yang baik, akuntabilitas, transparansi, perlindungan konsumen, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. (Saunders et al., 2024).

Dalam konteks Indonesia, pengelolaan sektor keuangan berada dalam lingkungan regulasi yang terus berkembang. Bank Indonesia memiliki peran penting dalam kebijakan moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas sistem keuangan. Otoritas Jasa Keuangan menjalankan fungsi pengaturan dan pengawasan terhadap sektor jasa keuangan. Lembaga Penjamin Simpanan berperan dalam penjaminan simpanan dan resolusi bank. Kerangka hukum terbaru, termasuk Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, menunjukkan bahwa sektor keuangan perlu dikelola secara terintegrasi agar mampu menjawab risiko dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. (Republik Indonesia, 2023; OJK, 2025; Bank Indonesia, 2025).

Bab ini membahas pengantar manajemen perbankan dan lembaga keuangan sebagai dasar untuk memahami bab-bab selanjutnya. Pembahasan diawali dari pengertian dan ruang lingkup manajemen perbankan, peran bank dalam sistem keuangan, jenis lembaga keuangan nonbank, otoritas dan regulasi, manajemen risiko, digitalisasi layanan keuangan, hingga tantangan sektor keuangan di Indonesia. Dengan pemahaman awal ini, pembaca diharapkan mampu melihat bahwa perbankan dan lembaga keuangan bukan hanya institusi bisnis, melainkan juga bagian dari sistem pelayanan publik yang berpengaruh terhadap stabilitas, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi. (World Bank, 2025; Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

1.1 Hakikat dan Ruang Lingkup Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan

a. Pengertian manajemen perbankan

Manajemen perbankan dapat dipahami sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan bank agar tujuan lembaga tercapai secara sehat, efisien, dan sesuai ketentuan. Dalam praktiknya, manajemen perbankan mencakup pengelolaan dana pihak ketiga, penyaluran kredit atau pembiayaan, manajemen likuiditas, pengelolaan risiko, pelayanan nasabah, kepatuhan terhadap regulasi, pengembangan teknologi, serta peningkatan kinerja keuangan. Bank tidak cukup hanya mengejar keuntungan, tetapi juga harus menjaga kepercayaan masyarakat dan keberlanjutan usaha. (Saunders et al., 2024).

Kegiatan bank memiliki karakter yang berbeda dari usaha biasa karena sumber utama dana bank berasal dari masyarakat. Dana tersebut harus dijaga agar tetap aman dan dapat dikembalikan ketika nasabah membutuhkannya. Pada saat yang sama, bank juga harus menyalurkan dana dalam bentuk kredit atau pembiayaan agar dana tidak menganggur dan dapat menghasilkan pendapatan. Di sinilah kemampuan manajemen menjadi penting. Bank perlu menyeimbangkan antara keamanan dana, keuntungan, likuiditas, dan pertumbuhan bisnis.

Manajemen perbankan juga berkaitan dengan kualitas keputusan. Keputusan pemberian kredit harus didasarkan pada analisis kelayakan debitur. Keputusan investasi harus mempertimbangkan risiko pasar dan likuiditas. Keputusan pengembangan layanan digital harus memperhatikan keamanan data, kenyamanan nasabah, dan kepatuhan terhadap aturan.

Dengan demikian, manajemen perbankan merupakan perpaduan antara kemampuan bisnis, pemahaman risiko, kepatuhan hukum, teknologi, dan orientasi pelayanan.

b. Ruang lingkup lembaga keuangan

Lembaga keuangan adalah lembaga yang menjalankan kegiatan di bidang keuangan, baik dengan cara menghimpun dana, menyalurkan dana, mengelola risiko, menyediakan jasa pembayaran, maupun mempertemukan pemilik dana dengan pengguna dana. Secara umum, lembaga keuangan dapat dibedakan menjadi lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan nonbank. Bank memiliki fungsi utama sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit atau pembiayaan. Sementara itu, lembaga keuangan nonbank memiliki bentuk dan fungsi yang lebih beragam. (Mishkin & Eakins, 2024).

Lembaga keuangan nonbank mencakup perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan pembiayaan, pegadaian, lembaga keuangan mikro, perusahaan modal ventura, manajer investasi, perusahaan sekuritas, lembaga penjaminan, dan penyelenggara teknologi finansial tertentu. Masing-masing lembaga memiliki karakteristik, sumber dana, produk, risiko, dan pola pengawasan yang berbeda. Perusahaan asuransi mengelola risiko melalui pengumpulan premi dan pembayaran klaim. Dana pensiun mengelola dana jangka panjang untuk kebutuhan hari tua. Perusahaan pembiayaan menyediakan pembiayaan barang modal, kendaraan, atau kebutuhan produktif. Pasar modal menyediakan instrumen investasi dan pembiayaan jangka panjang bagi perusahaan dan pemerintah.

Ruang lingkup manajemen lembaga keuangan tidak hanya menyangkut pengelolaan uang, tetapi juga pengelolaan

kepercayaan dan risiko. Setiap lembaga keuangan harus mampu memastikan bahwa produk yang ditawarkan sesuai kebutuhan konsumen, risiko dapat diukur, pengelolaan dana dilakukan secara hati-hati, dan informasi disampaikan secara transparan. Oleh karena itu, manajemen lembaga keuangan harus memperhatikan aspek operasional, keuangan, hukum, teknologi, pemasaran, sumber daya manusia, dan perlindungan konsumen secara terpadu.

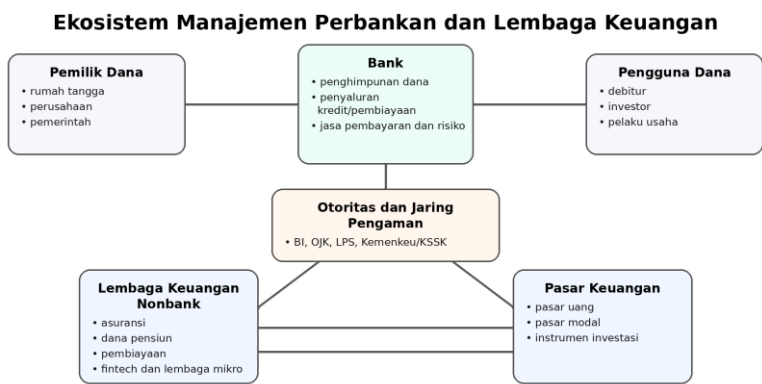
c. Fungsi sistem keuangan dalam perekonomian

Sistem keuangan memiliki fungsi penting dalam mendukung kegiatan ekonomi. Fungsi pertama adalah mobilisasi dana, yaitu menghimpun dana dari masyarakat yang memiliki kelebihan dana agar dapat digunakan oleh pihak yang membutuhkan pembiayaan. Fungsi kedua adalah alokasi dana, yaitu menyalurkan dana kepada kegiatan yang produktif, seperti usaha, perdagangan, investasi, perumahan, dan pembangunan infrastruktur. Fungsi ketiga adalah penyediaan sistem pembayaran, sehingga transaksi ekonomi dapat dilakukan dengan cepat, aman, dan efisien. (Cecchetti & Schoenholtz, 2024).

Fungsi berikutnya adalah pengelolaan risiko. Melalui asuransi, lindung nilai, diversifikasi investasi, penjaminan, dan sistem pengawasan, lembaga keuangan membantu masyarakat dan pelaku usaha mengurangi risiko. Sistem keuangan juga berfungsi menyediakan informasi harga dan sinyal pasar. Suku bunga, nilai tukar, harga saham, imbal hasil obligasi, dan premi risiko memberikan informasi tentang kondisi ekonomi dan ekspektasi pelaku pasar. Informasi tersebut membantu pengambilan keputusan investasi dan konsumsi.

Apabila sistem keuangan berjalan baik, kegiatan ekonomi menjadi lebih dinamis. Pelaku usaha dapat memperoleh modal, masyarakat dapat menyimpan dana dengan aman, pemerintah

dapat membiayai pembangunan, dan konsumen dapat melakukan transaksi dengan lebih mudah. Sebaliknya, sistem keuangan yang lemah dapat menimbulkan krisis, kehilangan kepercayaan, penurunan investasi, dan gangguan aktivitas ekonomi. Karena itu, pengelolaan sistem keuangan harus menjadi perhatian utama dalam pembangunan ekonomi.



Sumber: disusun penulis dari konsep intermediasi, tata kelola, regulasi, dan stabilitas sistem keuangan.

Gambar 1. 1 Ekosistem Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan

1.2 Perbankan dalam Sistem Keuangan

a. Bank sebagai lembaga intermediasi

Bank memiliki posisi strategis dalam sistem keuangan karena menjalankan fungsi intermediasi. Fungsi ini berarti bank menghimpun dana dari pihak yang memiliki kelebihan dana, kemudian menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dana. Nasabah penyimpan memperoleh manfaat berupa keamanan, kemudahan transaksi, dan imbal hasil tertentu. Debitur memperoleh manfaat berupa akses pembiayaan untuk konsumsi, modal kerja, investasi, atau pengembangan usaha. Dari selisih biaya dana dan pendapatan penyaluran dana, bank

memperoleh pendapatan untuk menjaga keberlanjutan usahanya. (Mishkin & Eakins, 2024).

Fungsi intermediasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memiliki dampak ekonomi yang luas. Kredit modal kerja membantu perusahaan menjaga kegiatan produksi. Kredit investasi membantu perusahaan memperluas kapasitas. Kredit konsumsi membantu rumah tangga memenuhi kebutuhan tertentu. Pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah dapat memperluas kesempatan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Dengan demikian, kualitas intermediasi perbankan berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi dan pemerataan kesempatan ekonomi.

Namun, intermediasi juga mengandung risiko. Bank harus memastikan bahwa dana yang disalurkan dapat kembali sesuai perjanjian. Jika kredit bermasalah meningkat, kondisi bank dapat terganggu. Oleh karena itu, bank perlu menerapkan analisis kredit yang baik, memantau kualitas aset, menjaga cadangan kerugian, dan melakukan restrukturisasi secara hati-hati apabila debitur menghadapi kesulitan. Intermediasi yang sehat adalah intermediasi yang mampu mendorong ekonomi tanpa mengabaikan kualitas risiko.

b. Produk dan aktivitas utama bank

Produk dan aktivitas bank dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang. Bidang pertama adalah penghimpunan dana, seperti giro, tabungan, deposito, dan produk simpanan lainnya. Produk ini memberikan pilihan kepada masyarakat sesuai kebutuhan likuiditas dan imbal hasil. Giro biasanya digunakan untuk transaksi bisnis, tabungan digunakan untuk kebutuhan harian dan simpanan pribadi, sedangkan deposito digunakan untuk simpanan berjangka dengan ketentuan tertentu.

Penghimpunan dana yang kuat menjadi dasar bagi kemampuan bank menyalurkan kredit dan menjaga likuiditas.

Bidang kedua adalah penyaluran dana. Bank menyalurkan dana melalui kredit atau pembiayaan kepada individu, usaha, korporasi, dan sektor publik sesuai ketentuan. Penyaluran dana dapat berbentuk kredit modal kerja, kredit investasi, kredit pemilikan rumah, kredit kendaraan, kartu kredit, pembiayaan syariah, atau fasilitas lain. Dalam bank syariah, kegiatan pembiayaan dilakukan berdasarkan prinsip syariah dengan akad yang sesuai, seperti murabahah, mudharabah, musyarakah, ijarah, dan akad lainnya.

Bidang ketiga adalah jasa perbankan. Jasa ini mencakup transfer dana, pembayaran tagihan, kartu debit, kartu kredit, layanan kas, mobile banking, internet banking, bank garansi, safe deposit box, remitansi, transaksi valuta asing, dan layanan kustodian tertentu. Dalam era digital, jasa perbankan semakin berkembang melalui aplikasi mobile, integrasi pembayaran, penggunaan QR, dan layanan berbasis data. Perkembangan ini memperluas fungsi bank dari sekadar penghimpun dan penyalur dana menjadi penyedia ekosistem layanan keuangan. (Bank Indonesia, 2025; Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

c. Peran bank dalam stabilitas ekonomi

Bank memiliki peran penting dalam stabilitas ekonomi karena bank menjadi tempat penyimpanan dana masyarakat dan sumber pembiayaan utama bagi banyak sektor usaha. Apabila bank sehat, masyarakat merasa aman menyimpan uang, pelaku usaha memperoleh pembiayaan, dan transaksi ekonomi berjalan lancar. Apabila bank mengalami gangguan, kepercayaan masyarakat dapat menurun dan berdampak pada sektor lain.

Oleh karena itu, stabilitas perbankan menjadi bagian penting dari stabilitas sistem keuangan.

Stabilitas bank ditentukan oleh beberapa unsur, antara lain permodalan yang kuat, kualitas aset yang baik, likuiditas yang memadai, profitabilitas yang sehat, manajemen risiko yang efektif, dan tata kelola yang bertanggung jawab. Permodalan berfungsi sebagai penyangga apabila terjadi kerugian. Likuiditas memungkinkan bank memenuhi penarikan dana nasabah. Kualitas aset menunjukkan kemampuan debitur memenuhi kewajiban. Tata kelola memastikan keputusan bank tidak hanya menguntungkan jangka pendek, tetapi juga menjaga keberlanjutan. (OJK, 2024; Saunders et al., 2024).

Dalam perekonomian yang semakin terhubung, masalah pada satu lembaga keuangan dapat menyebar ke lembaga lain melalui hubungan kredit, pasar uang, sistem pembayaran, dan kepercayaan publik. Karena itu, pengawasan perbankan tidak hanya berfokus pada kesehatan masing-masing bank, tetapi juga pada risiko sistemik. Bank Indonesia, OJK, LPS, dan pemerintah perlu bersinergi dalam menjaga stabilitas sektor keuangan, terutama ketika terjadi tekanan ekonomi, gejolak pasar, atau perubahan besar dalam sistem pembayaran dan teknologi keuangan.

1.3 Lembaga Keuangan Nonbank dan Pasar Keuangan

a. Jenis dan fungsi lembaga keuangan nonbank

Lembaga keuangan nonbank melengkapi fungsi perbankan dalam sistem keuangan. Perusahaan asuransi membantu masyarakat dan dunia usaha mengelola risiko melalui mekanisme premi dan klaim. Dana pensiun membantu pekerja menyiapkan kebutuhan masa tua melalui pengelolaan dana

jangka panjang. Perusahaan pembiayaan membantu masyarakat dan pelaku usaha memperoleh pembiayaan barang modal, kendaraan, alat produksi, atau kebutuhan lain. Pegadaian menyediakan pembiayaan berbasis barang jaminan yang relatif mudah diakses oleh masyarakat. (Financial Stability Board, 2024; IMF, 2025).

Selain itu, terdapat lembaga keuangan mikro yang melayani masyarakat kecil, koperasi jasa keuangan yang berbasis anggota, perusahaan modal ventura yang mendukung usaha rintisan, serta lembaga penjaminan yang membantu memperkuat akses pembiayaan. Dalam beberapa tahun terakhir, teknologi finansial juga berkembang sebagai penyedia layanan pembayaran, pinjam-meminjam berbasis teknologi, agregasi informasi keuangan, dan inovasi layanan lainnya. Perkembangan ini membuat batas antara lembaga keuangan tradisional dan digital semakin dinamis.

Keberadaan lembaga keuangan nonbank penting karena tidak semua kebutuhan keuangan dapat dipenuhi oleh bank. Ada kebutuhan perlindungan risiko, investasi jangka panjang, pembiayaan berbasis aset, pembiayaan mikro, dan layanan digital yang memerlukan model bisnis berbeda. Dengan demikian, sistem keuangan yang sehat membutuhkan keragaman lembaga. Keragaman tersebut memperluas pilihan masyarakat, tetapi juga menuntut pengawasan yang kuat agar risiko tidak berpindah ke sektor yang lebih lemah pengaturannya.

b. Pasar uang, pasar modal, dan instrumen keuangan

Pasar keuangan merupakan tempat bertemunya pihak yang membutuhkan dana dengan pihak yang memiliki dana melalui instrumen keuangan. Pasar uang menyediakan instrumen jangka pendek yang membantu lembaga keuangan mengelola likuiditas. Instrumen pasar uang dapat digunakan oleh bank, perusahaan, dan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dana jangka

pendek. Pasar modal menyediakan instrumen jangka menengah dan panjang, seperti saham, obligasi, sukuk, dan reksa dana. Melalui pasar modal, perusahaan dapat memperoleh dana untuk ekspansi usaha, sedangkan investor memperoleh alternatif investasi.

Instrumen keuangan memiliki karakteristik risiko dan imbal hasil yang berbeda. Saham memberikan peluang keuntungan dari kenaikan harga dan dividen, tetapi risikonya lebih tinggi karena harga dapat berfluktuasi. Obligasi memberikan pendapatan kupon dan pengembalian pokok pada saat jatuh tempo, tetapi tetap memiliki risiko gagal bayar dan risiko perubahan suku bunga. Reksa dana memberikan kesempatan kepada investor kecil untuk berinvestasi melalui pengelolaan profesional. Sukuk memberikan instrumen investasi berdasarkan prinsip syariah.

Dalam manajemen lembaga keuangan, pemahaman pasar keuangan sangat penting. Bank menggunakan pasar uang untuk mengelola likuiditas. Perusahaan asuransi dan dana pensiun menggunakan pasar modal untuk mengelola dana jangka panjang. Perusahaan sekuritas dan manajer investasi berperan menghubungkan investor dengan instrumen pasar. Dengan demikian, pasar keuangan dan lembaga keuangan saling berhubungan dalam membentuk sistem pembiayaan nasional.

c. Hubungan bank dan lembaga keuangan nonbank

Bank dan lembaga keuangan nonbank tidak berdiri sendiri. Keduanya saling berhubungan melalui transaksi, investasi, pendanaan, sistem pembayaran, dan kepemilikan instrumen keuangan. Perusahaan asuransi dapat menempatkan dana di bank atau instrumen pasar modal. Bank dapat bekerja sama dengan perusahaan asuransi melalui bancassurance. Perusahaan pembiayaan dapat memperoleh pendanaan dari bank. Manajer

investasi dapat menempatkan dana kelolaan pada deposito, obligasi, atau instrumen pasar uang. Hubungan ini menunjukkan bahwa sistem keuangan bekerja sebagai jaringan yang saling terhubung.

Hubungan tersebut membawa manfaat sekaligus risiko. Manfaatnya adalah efisiensi pembiayaan, perluasan produk, dan diversifikasi layanan. Nasabah dapat memperoleh layanan keuangan yang lebih lengkap. Pelaku usaha dapat memilih sumber pembiayaan yang paling sesuai. Namun, keterhubungan juga dapat menimbulkan risiko penularan. Jika satu lembaga mengalami masalah likuiditas atau gagal bayar, dampaknya dapat dirasakan lembaga lain yang memiliki hubungan transaksi dengannya.

Karena itu, pengawasan sistem keuangan perlu melihat hubungan antar lembaga, bukan hanya kesehatan lembaga secara individual. Laporan Financial Stability Board tentang intermediasi keuangan nonbank menunjukkan bahwa sektor nonbank terus berkembang dan dapat membawa risiko stabilitas apabila leverage, likuiditas, dan keterhubungan tidak dikelola dengan baik (FSB, 2024). Bagi Indonesia, penguatan koordinasi antara otoritas dan peningkatan transparansi menjadi penting agar pertumbuhan sektor keuangan nonbank tetap mendukung stabilitas.

Tabel 1. 1 Perbandingan Lembaga Keuangan Bank dan Nonbank

Aspek	Lembaga Keuangan Bank	Lembaga Keuangan Nonbank
Fungsi utama	Menghimpun dana, menyalurkan kredit/pembiayaan, dan menyediakan jasa pembayaran.	Mengelola risiko, investasi, pembiayaan khusus, dana pensiun, pasar modal, atau layanan digital tertentu.

Sumber dana	Simpanan masyarakat, modal, pinjaman antarbank, dan sumber lain sesuai ketentuan.	Premi, iuran, dana kelolaan, penerbitan instrumen, modal, atau sumber pendanaan khusus.
Risiko dominan	Risiko kredit, likuiditas, pasar, operasional, kepatuhan, reputasi, dan strategis.	Risiko investasi, klaim, likuiditas, pasar, operasional, teknologi, dan perlindungan konsumen.
Peran ekonomi	Menjadi penggerak utama intermediasi dan sistem pembayaran.	Melengkapi pembiayaan, investasi, perlindungan risiko, dan inklusi keuangan.

1.4 Otoritas, Regulasi, dan Tata Kelola Sektor Keuangan

a. Peran Bank Indonesia, OJK, LPS, dan pemerintah

Pengelolaan sektor keuangan di Indonesia melibatkan beberapa otoritas. Bank Indonesia berperan sebagai bank sentral dengan fokus pada stabilitas nilai rupiah, kebijakan moneter, sistem pembayaran, dan kebijakan makroprudensial. Peran ini penting karena kebijakan moneter dan sistem pembayaran berpengaruh langsung terhadap likuiditas, suku bunga, nilai tukar, dan kelancaran transaksi ekonomi. Dalam era digital, Bank Indonesia juga mengarahkan pengembangan sistem pembayaran nasional melalui Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2030 yang mencakup penguatan infrastruktur, industri, inovasi, internasional, dan rupiah digital (Bank Indonesia, 2025). (Republik Indonesia, 2023; Bank Indonesia, 2025; OJK, 2025).

Otoritas Jasa Keuangan menjalankan fungsi pengaturan, pengawasan, pemeriksaan, dan perlindungan konsumen sektor jasa keuangan. OJK mengawasi perbankan, pasar modal,

perasuransian, dana pensiun, lembaga pembiayaan, fintech tertentu, dan sektor jasa keuangan lainnya sesuai kewenangan. Pengawasan OJK penting untuk memastikan lembaga keuangan menjalankan kegiatan secara sehat, transparan, dan sesuai prinsip perlindungan konsumen. OJK juga menerbitkan berbagai peta jalan dan pedoman untuk memperkuat perbankan, perbankan syariah, perilaku pelaku usaha jasa keuangan, serta literasi dan inklusi keuangan.

Lembaga Penjamin Simpanan berperan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap perbankan melalui penjaminan simpanan dan pelaksanaan resolusi bank sesuai kewenangan. Pemerintah, melalui Kementerian Keuangan dan lembaga terkait, berperan dalam kebijakan fiskal, regulasi sektor keuangan, serta koordinasi stabilitas sistem keuangan. Koordinasi antarotoritas menjadi penting karena risiko sektor keuangan tidak selalu berada dalam satu lembaga. Dalam situasi tertentu, kebijakan moneter, pengawasan prudensial, penjaminan simpanan, dan kebijakan fiskal perlu berjalan searah agar stabilitas tetap terjaga.

b. Regulasi prudensial dan prinsip kehati-hatian

Regulasi prudensial adalah aturan yang bertujuan memastikan lembaga keuangan mengelola risiko secara hati-hati. Pada perbankan, prinsip kehati-hatian mencakup kecukupan modal, kualitas aset, batas maksimum pemberian kredit, manajemen likuiditas, tata kelola, manajemen risiko, dan pelaporan. Regulasi ini diperlukan karena bank mengelola dana masyarakat dan memiliki keterhubungan yang kuat dengan sistem pembayaran dan perekonomian. Tanpa prinsip kehati-hatian, bank dapat mengambil risiko berlebihan yang pada akhirnya membahayakan nasabah dan stabilitas keuangan. (OJK, 2025; Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

Prinsip kehati-hatian tidak berarti bank harus menghindari semua risiko. Kegiatan bank justru tidak mungkin berjalan tanpa risiko. Yang diperlukan adalah kemampuan mengenali, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko. Kredit kepada usaha produktif mengandung risiko gagal bayar, tetapi risiko tersebut dapat dikelola melalui analisis kelayakan, agunan, pemantauan, pencadangan, dan diversifikasi portofolio. Investasi pada surat berharga mengandung risiko pasar, tetapi dapat dikelola melalui limit, penilaian harga, dan strategi likuiditas.

Dalam sektor keuangan yang berkembang cepat, regulasi prudensial perlu adaptif. Digitalisasi, kemunculan fintech, penggunaan kecerdasan buatan, aset digital, dan keterhubungan dengan lembaga nonbank menimbulkan risiko baru. Regulator perlu menjaga keseimbangan antara mendorong inovasi dan melindungi stabilitas. Bagi lembaga keuangan, kepatuhan bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan bagian dari manajemen strategis untuk menjaga reputasi dan keberlanjutan usaha.

c. Tata kelola dan perlindungan konsumen

Tata kelola yang baik atau good corporate governance menjadi fondasi pengelolaan lembaga keuangan. Tata kelola mencakup kejelasan peran pemegang saham, dewan komisaris, direksi, komite, auditor, dan unit manajemen risiko. Tata kelola juga mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban. Dalam lembaga keuangan, tata kelola yang lemah dapat memicu konflik kepentingan, penyalahgunaan wewenang, pelaporan yang tidak benar, dan pengambilan risiko berlebihan. (Saunders et al., 2024; OJK, 2025).

Perlindungan konsumen menjadi semakin penting karena produk keuangan semakin kompleks. Nasabah membutuhkan informasi yang jelas mengenai manfaat, biaya, risiko, syarat, dan

konsekuensi dari produk keuangan. Produk seperti kredit, asuransi, investasi, pinjaman digital, dan layanan pembayaran dapat menimbulkan kerugian apabila dipasarkan tanpa penjelasan memadai. Oleh karena itu, lembaga keuangan perlu memastikan bahwa pemasaran produk dilakukan secara bertanggung jawab dan tidak menyesatkan.

Literasi keuangan juga menjadi bagian dari perlindungan konsumen. OJK melalui Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan 2024 menekankan pentingnya pengukuran literasi dan inklusi sebagai dasar kebijakan edukasi keuangan. Masyarakat yang memiliki literasi keuangan lebih baik akan lebih mampu memilih produk yang sesuai, memahami risiko, menghindari penipuan, dan mengambil keputusan keuangan secara bertanggung jawab. Dengan demikian, perlindungan konsumen bukan hanya tugas regulator, tetapi juga tanggung jawab lembaga keuangan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan nasabah.

1.5 Manajemen Risiko dan Stabilitas Sektor Keuangan

a. Jenis risiko dalam perbankan dan lembaga keuangan

Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian atau menghambat pencapaian tujuan lembaga. Dalam perbankan dan lembaga keuangan, risiko utama mencakup risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko kepatuhan, dan risiko strategis. Risiko kredit muncul ketika debitur gagal memenuhi kewajiban. Risiko pasar muncul karena perubahan suku bunga, nilai tukar, harga saham, atau harga instrumen keuangan. Risiko likuiditas muncul ketika lembaga tidak mampu

memenuhi kewajiban tepat waktu tanpa menimbulkan kerugian besar. (Saunders et al., 2024; IMF, 2025).

Risiko operasional berkaitan dengan kegagalan proses internal, kesalahan manusia, gangguan sistem, fraud, atau kejadian eksternal. Dalam era digital, risiko operasional semakin terkait dengan risiko siber, gangguan teknologi, kebocoran data, dan ketergantungan pada pihak ketiga. Risiko hukum muncul akibat kelemahan kontrak, sengketa, atau pelanggaran peraturan. Risiko reputasi muncul ketika kepercayaan masyarakat menurun akibat pelayanan buruk, kasus fraud, pelanggaran etika, atau kegagalan produk. (Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

Manajemen risiko yang baik tidak hanya dilakukan setelah masalah muncul, tetapi sejak tahap perencanaan produk dan strategi bisnis. Setiap produk baru perlu dinilai risikonya. Setiap keputusan ekspansi perlu memperhitungkan kemampuan modal, sumber daya manusia, teknologi, dan kepatuhan. Lembaga keuangan yang memiliki budaya risiko yang kuat akan lebih mampu bertahan menghadapi tekanan ekonomi dan perubahan pasar.

b. Proses manajemen risiko

Proses manajemen risiko umumnya meliputi identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian, dan pelaporan. Identifikasi risiko dilakukan untuk mengenali sumber risiko dari kegiatan bisnis, produk, nasabah, pasar, teknologi, dan lingkungan eksternal. Pengukuran risiko dilakukan dengan menggunakan indikator kualitatif dan kuantitatif, seperti rasio kredit bermasalah, nilai agunan, sensitivitas suku bunga, gap likuiditas, frekuensi gangguan sistem, dan potensi kerugian operasional.

Pemantauan risiko dilakukan secara berkala agar perubahan kondisi dapat diketahui sejak awal. Misalnya, kualitas kredit perlu dipantau melalui pembayaran angsuran, kondisi usaha debitur, dan perkembangan sektor ekonomi. Likuiditas perlu dipantau melalui arus kas masuk dan keluar, komposisi dana pihak ketiga, serta akses ke sumber pendanaan. Risiko teknologi perlu dipantau melalui keamanan sistem, percobaan serangan siber, dan kesiapan pemulihan bencana.

Pengendalian risiko dilakukan melalui kebijakan, limit, prosedur, diversifikasi, agunan, pencadangan, audit internal, pelatihan, dan penggunaan teknologi. Pelaporan risiko perlu disampaikan kepada manajemen dan otoritas sesuai ketentuan. Informasi risiko yang akurat membantu manajemen mengambil keputusan yang tepat. Jika laporan risiko terlambat atau tidak jujur, lembaga dapat terlambat merespons masalah dan mengalami kerugian yang lebih besar.

c. Stabilitas sistem keuangan dan risiko sistemik

Stabilitas sistem keuangan adalah kondisi ketika sistem keuangan mampu menjalankan fungsi intermediasi, pembayaran, pengelolaan risiko, dan alokasi dana secara baik meskipun menghadapi tekanan. Stabilitas tidak berarti tidak ada masalah sama sekali, tetapi sistem memiliki ketahanan untuk menyerap gangguan dan tetap melayani perekonomian. Bank Indonesia dalam Kajian Stabilitas Keuangan 2025 menekankan pentingnya ketahanan perbankan, industri keuangan nonbank, korporasi, dan rumah tangga dalam menjaga stabilitas sistem keuangan (Bank Indonesia, 2025). (IMF, 2025; BIS, 2024).

Risiko sistemik muncul ketika gangguan pada satu lembaga, pasar, atau instrumen dapat menyebar dan mengganggu sistem secara luas. Risiko ini dapat muncul karena keterhubungan antar lembaga, kepanikan nasabah, penurunan harga aset, tekanan

likuiditas, atau penurunan kepercayaan. Krisis keuangan di berbagai negara menunjukkan bahwa masalah keuangan dapat menyebar dengan cepat apabila pengawasan lemah, leverage berlebihan, dan informasi pasar tidak transparan. (Financial Stability Board, 2024; IMF, 2025).

Laporan Global Financial Stability Report IMF 2025 menyoroti bahwa risiko stabilitas global tetap meningkat di tengah valuasi aset yang tinggi, tekanan pasar obligasi pemerintah, dan meningkatnya peran lembaga keuangan nonbank. Pesan ini relevan bagi manajemen lembaga keuangan karena stabilitas tidak hanya bergantung pada kondisi internal, tetapi juga pada perkembangan global. Oleh karena itu, bank dan lembaga keuangan perlu memperkuat skenario stres, rencana kontinjensi, dan koordinasi dengan otoritas.

1.6 Digitalisasi Perbankan dan Transformasi Layanan Keuangan

a. Perkembangan layanan keuangan digital

Digitalisasi mengubah cara bank dan lembaga keuangan memberikan layanan. Nasabah tidak lagi selalu datang ke kantor cabang untuk membuka rekening, melakukan transfer, membayar tagihan, mengajukan pembiayaan, atau membeli produk investasi. Layanan mobile banking, internet banking, dompet digital, QR payment, virtual account, dan aplikasi keuangan membuat transaksi dapat dilakukan lebih cepat dan fleksibel. Perubahan ini meningkatkan efisiensi, tetapi juga menuntut perubahan manajemen operasional dan budaya layanan. (Bank Indonesia, 2025; Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

Bagi bank, digitalisasi bukan sekadar membuat aplikasi. Digitalisasi membutuhkan perubahan proses bisnis, pengelolaan

data, keamanan sistem, integrasi kanal layanan, dan kemampuan memahami perilaku nasabah. Bank perlu memastikan bahwa layanan digital mudah digunakan, aman, stabil, dan dapat diakses oleh berbagai kelompok masyarakat. Layanan digital yang sering mengalami gangguan dapat menurunkan kepercayaan nasabah meskipun fitur yang ditawarkan lengkap.

Bagi lembaga keuangan nonbank, digitalisasi juga membuka peluang baru. Perusahaan asuransi dapat menyediakan pembelian polis dan klaim secara digital. Perusahaan pembiayaan dapat melakukan penilaian awal melalui data digital. Manajer investasi dapat menawarkan aplikasi investasi ritel. Fintech dapat memperluas akses pembayaran dan pembiayaan. Namun, transformasi digital harus tetap berada dalam kerangka perlindungan konsumen, keamanan data, dan manajemen risiko.

b. Sistem pembayaran, open banking, dan ekonomi digital

Sistem pembayaran merupakan infrastruktur penting dalam ekonomi digital. Pembayaran yang cepat, aman, dan efisien membantu perdagangan, konsumsi, layanan publik, dan kegiatan usaha. Bank Indonesia mengarahkan pengembangan sistem pembayaran melalui BSPI 2030 sebagai kelanjutan dari BSPI 2025, dengan tujuan memperkuat transformasi digital nasional melalui infrastruktur, industri, inovasi, internasionalisasi, dan pengembangan rupiah digital. Arah ini menunjukkan bahwa sistem pembayaran tidak hanya menjadi urusan teknis, tetapi juga bagian dari strategi ekonomi nasional.

Open banking dan integrasi data mendorong kolaborasi antara bank, fintech, dan penyedia layanan digital. Melalui antarmuka pemrograman aplikasi yang aman, layanan keuangan dapat terhubung dengan ekosistem perdagangan, transportasi, pendidikan, kesehatan, dan administrasi publik. Kolaborasi ini dapat menciptakan produk yang lebih sesuai kebutuhan nasabah.

Namun, penggunaan data harus memperhatikan persetujuan konsumen, keamanan, kerahasiaan, dan tata kelola teknologi.

Perkembangan ekonomi digital juga memperluas inklusi keuangan. Masyarakat yang sebelumnya jauh dari kantor cabang bank dapat mengakses pembayaran digital, simpanan, kredit mikro, atau produk investasi melalui telepon pintar. World Bank melalui Global Findex 2025 menyoroti pentingnya layanan keuangan digital dalam memahami inklusi keuangan, pembayaran digital, tabungan, dan perilaku pinjaman masyarakat. Bagi Indonesia yang wilayahnya luas, digitalisasi dapat menjadi sarana memperluas akses, asalkan didukung literasi, infrastruktur jaringan, dan perlindungan konsumen.

c. Risiko digital, keamanan data, dan kecerdasan buatan

Digitalisasi membawa risiko baru yang perlu dikelola secara serius. Risiko siber dapat muncul dalam bentuk peretasan, pencurian identitas, malware, phishing, manipulasi transaksi, kebocoran data, dan gangguan layanan. Bagi bank dan lembaga keuangan, serangan siber bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga persoalan kepercayaan. Nasabah mempercayakan dana dan informasi pribadi kepada lembaga keuangan. Jika data bocor atau transaksi terganggu, reputasi lembaga dapat menurun dan risiko hukum meningkat. (Basel Committee on Banking Supervision, 2024; Feliciano-Cestero et al., 2023).

Keamanan data harus menjadi bagian dari tata kelola lembaga keuangan. Pengelolaan data mencakup pengumpulan, penyimpanan, penggunaan, pembagian, penghapusan, dan perlindungan data. Lembaga keuangan perlu memiliki kebijakan akses, enkripsi, pemantauan, audit, pelatihan pegawai, dan rencana pemulihan apabila terjadi gangguan. Ketergantungan pada pihak ketiga, seperti penyedia cloud, vendor teknologi, dan

mitra fintech, juga harus diatur melalui kontrak dan evaluasi risiko yang jelas.

Kecerdasan buatan mulai digunakan dalam analisis kredit, deteksi fraud, layanan pelanggan, pemasaran, dan pengelolaan risiko. Teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga membawa risiko model, bias data, kesalahan prediksi, dan keputusan yang sulit dijelaskan. Oleh karena itu, penggunaan kecerdasan buatan di lembaga keuangan perlu disertai validasi model, pengawasan manusia, transparansi, dan akuntabilitas. Teknologi harus memperkuat manajemen, bukan menggantikan tanggung jawab manajerial.

1.7 Tantangan Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan di Indonesia

a. Menyeimbangkan pertumbuhan bisnis dan kehati-hatian

Tantangan utama manajemen perbankan dan lembaga keuangan adalah menyeimbangkan pertumbuhan bisnis dengan prinsip kehati-hatian. Setiap lembaga tentu ingin meningkatkan aset, pendapatan, jumlah nasabah, dan pangsa pasar. Namun, pertumbuhan yang terlalu agresif tanpa pengendalian risiko dapat menimbulkan masalah. Ekspansi kredit yang tidak didukung analisis memadai dapat meningkatkan kredit bermasalah. Penjualan produk investasi tanpa edukasi dapat menimbulkan keluhan nasabah. Pengembangan layanan digital tanpa keamanan yang kuat dapat membuka celah risiko siber.

Keseimbangan tersebut membutuhkan kepemimpinan yang memahami risiko. Direksi dan manajemen tidak boleh hanya menilai keberhasilan dari pertumbuhan angka, tetapi juga dari kualitas pertumbuhan. Pertumbuhan yang sehat adalah pertumbuhan yang didukung modal memadai, likuiditas kuat, kualitas aset terjaga, pelayanan baik, kepatuhan tinggi, dan

reputasi positif. Dalam jangka panjang, kepercayaan lebih penting daripada keuntungan sesaat.

Bagi regulator, tantangan ini berarti perlunya pengawasan yang proporsional. Regulasi harus cukup kuat untuk mencegah perilaku berisiko, tetapi juga tidak boleh menghambat inovasi yang bermanfaat. Bagi lembaga keuangan, tantangan ini berarti membangun budaya risiko pada seluruh level organisasi. Pegawai pemasaran, analis kredit, petugas layanan, manajer cabang, tim teknologi, dan pimpinan pusat perlu memahami bahwa setiap aktivitas bisnis memiliki konsekuensi risiko.

b. Literasi, inklusi, dan kepercayaan masyarakat

Indonesia memiliki kebutuhan besar untuk memperluas inklusi keuangan. Banyak masyarakat membutuhkan akses simpanan, pembayaran, kredit produktif, asuransi, dana pensiun, dan investasi. Namun, inklusi keuangan tidak cukup hanya berarti masyarakat memiliki rekening atau aplikasi. Inklusi harus disertai pemahaman, penggunaan yang bertanggung jawab, dan perlindungan dari praktik yang merugikan. Tanpa literasi yang memadai, masyarakat dapat mudah tergoda pinjaman ilegal, investasi bodong, atau produk yang tidak sesuai kemampuan. (OJK, 2024; World Bank, 2025).

Lembaga keuangan perlu berperan aktif dalam edukasi konsumen. Edukasi dapat dilakukan melalui penjelasan produk yang sederhana, simulasi biaya, informasi risiko, layanan pengaduan, dan komunikasi yang mudah dipahami. Nasabah tidak boleh diperlakukan hanya sebagai target penjualan. Nasabah adalah mitra yang perlu dilindungi agar hubungan keuangan berjalan jangka panjang. Kepercayaan masyarakat akan meningkat apabila lembaga keuangan jujur, responsif, dan bertanggung jawab.

Kepercayaan juga berkaitan dengan pengalaman layanan. Antrian panjang, aplikasi yang sering gangguan, biaya yang tidak jelas, penagihan yang tidak etis, dan proses klaim yang berbelit dapat menurunkan kepercayaan. Sebaliknya, layanan yang cepat, jelas, aman, dan manusiawi akan memperkuat loyalitas. Dalam era media sosial, pengalaman buruk nasabah dapat menyebar cepat. Karena itu, manajemen reputasi menjadi bagian penting dari manajemen lembaga keuangan.

c. Keberlanjutan, pembiayaan hijau, dan tanggung jawab sosial

Tantangan masa depan sektor keuangan juga berkaitan dengan keberlanjutan. Perbankan dan lembaga keuangan semakin dituntut memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari pembiayaan yang diberikan. Pembiayaan yang mendukung kegiatan produktif perlu mempertimbangkan risiko lingkungan, perubahan iklim, dan tata kelola. Isu keberlanjutan tidak lagi menjadi pelengkap, tetapi mulai menjadi bagian dari penilaian risiko dan reputasi lembaga keuangan. (Basel Committee on Banking Supervision, 2022; OJK, 2025).

Pembiayaan hijau dapat diarahkan pada energi terbarukan, efisiensi energi, transportasi rendah emisi, pengelolaan limbah, pertanian berkelanjutan, dan kegiatan usaha yang memperhatikan lingkungan. Lembaga keuangan dapat mendorong perubahan perilaku pelaku usaha melalui kebijakan kredit, insentif, penilaian risiko, dan pelaporan keberlanjutan. Namun, pembiayaan hijau harus dilakukan secara hati-hati agar tidak hanya menjadi label tanpa dampak nyata. (Basel Committee on Banking Supervision, 2025).

Tanggung jawab sosial lembaga keuangan juga mencakup dukungan terhadap usaha mikro dan kecil, pemberdayaan masyarakat, peningkatan literasi keuangan, dan pelayanan

kepada kelompok rentan. Dengan demikian, manajemen perbankan dan lembaga keuangan perlu bergerak dari orientasi transaksi menuju orientasi nilai. Lembaga keuangan yang berhasil pada masa depan adalah lembaga yang mampu menggabungkan profitabilitas, kehati-hatian, inovasi, perlindungan konsumen, dan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.

Penutup

Manajemen perbankan dan lembaga keuangan merupakan bidang yang sangat penting karena berhubungan dengan dana masyarakat, kepercayaan publik, stabilitas sistem keuangan, dan kelancaran kegiatan ekonomi. Bank menjalankan fungsi intermediasi dan sistem pembayaran, sedangkan lembaga keuangan nonbank melengkapi kebutuhan masyarakat melalui asuransi, dana pensiun, pembiayaan, pasar modal, investasi, dan layanan keuangan digital. Keduanya membentuk jaringan keuangan yang saling terhubung dan perlu dikelola secara hati-hati. (Mishkin & Eakins, 2024; Saunders et al., 2024).

Pembahasan dalam bab ini menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga keuangan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian keuntungan, tetapi juga dengan manajemen risiko, kepatuhan regulasi, tata kelola, perlindungan konsumen, literasi keuangan, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks Indonesia, peran Bank Indonesia, OJK, LPS, pemerintah, dan koordinasi stabilitas sistem keuangan menjadi sangat penting agar sektor keuangan dapat tumbuh sehat dan mendukung pembangunan nasional.

Tantangan masa depan semakin kompleks karena digitalisasi, persaingan, risiko siber, perubahan perilaku nasabah, perkembangan lembaga keuangan nonbank, dan tuntutan keberlanjutan. Oleh karena itu, manajemen perbankan dan

lembaga keuangan harus adaptif, berbasis data, berorientasi pada pelayanan, dan tetap berpegang pada prinsip kehati-hatian. Pemahaman awal dalam bab ini menjadi dasar untuk mempelajari aspek manajemen perbankan dan lembaga keuangan secara lebih mendalam pada bab-bab berikutnya. (Bank Indonesia, 2025; Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Banna, H., & Alam, M. R. (2021). Is digital financial inclusion good for bank stability and sustainable economic development? Evidence from emerging Asia. ADBI Working Paper Series No. 1242. Tokyo: Asian Development Bank Institute.
- Bank for International Settlements. (2024). Annual Economic Report 2024. Basel: BIS.
- Bank Indonesia. (2025). Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2030: Mengakselerasi Ekonomi Digital Nasional untuk Generasi Mendatang. Jakarta: Bank Indonesia.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2022). Principles for the Effective Management and Supervision of Climate-related Financial Risks. Basel: Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2024). Digitalisation of Finance. Basel: Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2025). Voluntary Framework for Disclosure of Climate-related Financial Risks. Basel: Bank for International Settlements.
- Cecchetti, S. G., & Schoenholtz, K. L. (2024). Money, Banking and Financial Markets. New York: McGraw Hill.
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546.

- Financial Stability Board. (2024). Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation 2024. Basel: FSB.
- International Monetary Fund. (2025). Global Financial Stability Report, October 2025: Shifting Tides, Rising Risks. Washington, DC: IMF.
- Lembaga Penjamin Simpanan. (2025). Laporan Tahunan 2024. Jakarta: LPS.
- Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2024). Financial Markets and Institutions (10th ed., Global Edition). Harlow: Pearson.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia 2023-2027. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Laporan Surveillance Perbankan Indonesia Triwulan IV 2024. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan Tahun 2024. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Booklet Perbankan Indonesia 2025. Jakarta: OJK.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Saunders, A., Cornett, M. M., & Erhemjamts, O. (2024). Financial Institutions Management: A Risk Management Approach (11th ed.). New York: McGraw Hill.
- World Bank. (2025). The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. Washington, DC: World Bank.

BAB 2

SISTEM KEUANGAN DAN STRUKTUR LEMBAGA KEUANGAN

Oleh Piter Tiong

2.1 Pendahuluan

Era modern saat ini menunjukkan bahwa perekonomian dalam suatu negara yang tidak dapat dipisahkan oleh adanya sistem keuangan. Alasannya karena seluruh aktivitas ekonomi masyarakat seperti menabung, melakukan pembayaran dan investasi dapat berlangsung melalui sistem keuangan. Namun permasalahan yang sering terjadi adalah masih adanya sebagian masyarakat yang belum menyadari bahwa transaksi tersebut menjadi bagian yang saling berhubungan pada setiap ekosistem keuangan pada suatu negara.

Peran sistem keuangan yang dapat menghubungkan antara pihak perbankan dengan kreditur, berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi pada suatu negara. Dengan demikian maka dapatlah diindikasikan bahwa sistem keuangan dapat berperan dalam memperlancar arus dana, selain itu dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi serta kesejahteraan masyarakat pada suatu negara, keberadaan sistem keuangan oleh perbankan dapat mempermudah masyarakat dalam memperoleh layanan keuangan.

Fungsi sistem keuangan merupakan salah satu sarana yang dapat menghimpun dana dan juga menyalurkan dana secara

efektif dan efisien, hal ini dapat terjadi melalui mekanisme bahwa setiap dana yang dihimpun dari setiap lapisan masyarakat dalam bentuk simpanan berupa tabungan dan deposito dapat disalurkan dalam bentuk kredit kepada debitur melalui berbagai jenis pembiayaan atau kredit. Sedangkan mekanisme tersebut tidak hanya didukung dalam bentuk konsumtif akan tetapi juga mendorong kegiatan investasi dan pengembangan usaha yang selanjutnya berkontribusi terhadap percepatan pertumbuhan ekonomi pada suatu negara.

Dalam memperlancar fungsi tersebut maka diperlukan peran perlunya peran perbankan, alasannya keberadaan perbankan turut mendukung kelancaran peredaran dana, meningkatkan kegiatan investasi, memperluas kesempatan usaha serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan bagi masyarakat. Adapun uraian mengenai sistem keuangan dan lembaga keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.2 Konsep Sistem Keuangan

Masalah sistem keuangan yang dibentuk oleh adanya mekanisme yang menghubungkan pihak lembaga keuangan dalam hal ini sebagai kreditur dengan masyarakat yang memerlukan dana melalui skema tersebut, proses penghimpunan dan penyaluran dana dapat berlangsung secara lebih terarah dan efisien, sehingga mendukung berbagai aktivitas ekonomi yang pada gilirannya akan dapat memberikan dampak terhadap pertumbuhan ekonomi pada suatu negara

2.2.1 Pengertian Sistem Keuangan

Keberadaan sistem keuangan yang sehat, efisien dan stabil maka dapat menjadi salah satu faktor yang diperlukan untuk dapat menunjang keberlangsungan aktivitas ekonomi serta dapat mendorong terciptanya kesejahteraan masyarakat. Sehubungan

dengan pemaparan di atas maka sistem keuangan memiliki konsep yang diperlukan guna dapat dijadikan sebagai landasan dalam pelaksanaan fungsi dan mekanismenya. Adapun pengertian sistem keuangan yang sebagaimana dikemukakan oleh setiap ahli dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menurut usman (2003) yang menjelaskan bahwa sistem keuangan adalah suatu sistem yang komponennya meliputi:
 - Lembaga keuangan, sebagai lembaga intermediasi yang menjembatani unit ekonomi yang surplus dengan unit yang defisit.
 - Instrumen keuangan, diterbitkan oleh lembaga lembaga tersebut dan
 - Pasar tempat instrumen tersebut diperdagangkan
2. Lina et al., (2022) bahwa sistem keuangan adalah berbagai institusi yang membantu dalam pertukaran dana. Sistemnya terdiri dari beberapa lembaga keuangan seperti bank, dana pensiun, pasar keuangan, perusahaan asuransi
3. Arianto (2014) bahwa tugas utama dari sistem keuangan itu sendiri adalah mengalihkan dana (*loanable fund*) dari penabung atau pihak yang mengalami surplus ke peminjam atau pihak yang defisit. Dana tersebut kemudian digunakan untuk membeli barang dan jasa serta investasi, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan standar hidup.
4. Asfari (2005) bahwa sistem keuangan merupakan jaringan institusional yang mencakup lembaga keuangan perbankan dan non-perbankan, yang berperan dalam mengatur mekanisme pasar dan interaksi antarpelaku untuk

menyalurkan dana investasi serta menyediakan infrastruktur sistem pembayaran bagi kegiatan produktif.

5. Arafah (2019) bahwa sistem keuangan adalah kerangka regulasi yang mengatur sumber-sumber pendanaan negara dan mekanisme alokasinya untuk kepentingan masyarakat. Peran strategisnya adalah mendorong efisiensi alokasi sumber daya finansial dan riil demi tercapainya berbagai tujuan pembangunan yang beragam.

Berdasarkan kelima pendapat mengenai definisi sistem keuangan maka penulis berpendapat bahwa sistem keuangan dapat didefinisikan sebagai suatu entitas terpadu yang meliputi lembaga keuangan, instrumen, dan pasar yang saling berinteraksi dalam proses pengumpulan dan penyaluran dana kepada pihak yang memerlukan. Keberadaan suatu sistem keuangan yang fungsinya merupakan suatu sarana intermediasi keuangan, memperlancar arus dana, meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, mendukung kegiatan investasi dan pembiayaan serta menjaga stabilitas perekonomian. Dengan demikian maka dapatlah dikatakan bahwa sistem keuangan dapat dikatakan sebagai suatu elemen yang diperlukan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi serta kesejahteraan masyarakat pada suatu negara.

2.2.2 Tujuan Sistem Keuangan

Sistem keuangan dibentuk untuk mencapai berbagai tujuan, khususnya berhubungan dengan kelancaran kegiatan ekonomi, dengan tujuan tersebut maka setiap sistem keuangan dapat meningkatkan efisiensi dalam menghimpun dan menyalurkan dana yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan ekonomi. Adapun tujuan sistem keuangan yaitu:

1. Meningkatkan Efisiensi Alokasi Dana

Tujuan utama sistem keuangan adalah mendistribusikan dana secara efisien dari pihak yang kelebihan ke pihak yang kekurangan, sehingga dana tersebut dapat diinvestasikan pada kegiatan produktif yang mendorong pertumbuhan ekonomi.

1. Mendukung Pertumbuhan Ekonomi

Sistem keuangan bertujuan mendukung pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan sumber pembiayaan bagi sektor rumah tangga, dunia usaha, maupun pemerintah. Kemudahan akses terhadap pembiayaan akan meningkatkan investasi, produksi serta penciptaan lapangan kerja.

3. Menciptakan Stabilitas Sistem Keuangan

Tujuan lainnya adalah menjaga stabilitas sistem keuangan agar aktivitas ekonomi dapat berjalan secara berkesinambungan. Sistem keuangan yang stabil akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan, mengurangi risiko krisis serta menjaga kelancaran kegiatan ekonomi.

4. Mempermudah Transaksi Ekonomi

Sistem keuangan bertujuan menyediakan sarana pembayaran yang cepat, aman dan efisien sehingga dapat memperlancar transaksi barang, jasa, maupun kegiatan usaha. Kemudahan dalam melakukan transaksi akan meningkatkan efektivitas aktivitas ekonomi pada berbagai sektor.

5. Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat

Sistem keuangan bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemerataan akses terhadap layanan

keuangan, peningkatan kesempatan berusaha serta perluasan akses pembiayaan. Dengan demikian bahwa masyarakat dapat memperoleh manfaat ekonomi yang lebih besar dan berkelanjutan.

2.2.3 Fungsi Sistem Keuangan

Sistem keuangan berperan dalam mendukung perekonomian suatu negara, selain itu diperlukan dalam menciptakan efisiensi alokasi sumber daya, guna menunjang kelancaran suatu sistem pembayaran serta menjaga stabilitas perekonomian. Fungsi sistem keuangan memiliki keterikatan dalam mendorong peningkatan investasi pada suatu negara, sehingga berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi.

Sistem keuangan memiliki fungsi penting dalam mendukung kegiatan ekonomi dalam suatu negara, fungsi utamanya adalah sebagai sarana intermediasi antara pihak yang mempunyai dana dengan pihak yang memerlukan dana, melalui fungsi tersebut maka dana masyarakat dapat dialokasikan untuk kegiatan investasi dan produksi yang produktif. (Rasyidin *et al.*, 2026). Lebih lanjut Nugroho *et al.*, (2022) yang mengemukakan bahwa dalam perekonomian modern, sistem keuangan memiliki fungsi yang krusial, mencakup penyediaan sistem pembayaran, pembiayaan kredit, instrumen pertukaran, dan fasilitas mobilisasi tabungan.

Merujuk pada uraian sebelumnya, maka dapat dipaparkan beberapa fungsi sistem keuangan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mobilisasi tabungan

Fungsi pokok sistem keuangan antara lain adalah mengumpulkan dana dari publik melalui berbagai instrumen keuangan. Meskipun dana yang dihimpun berasal dari

simpanan dalam jumlah relatif kecil, akumulasi dana tersebut mampu menjadi sumber pembiayaan yang besar bagi kegiatan ekonomi. Keberhasilan fungsi ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan, karena semakin tinggi kredibilitas lembaga keuangan, semakin besar pula kemampuan dalam menghimpun dana dengan biaya yang lebih efisien.

2. Mengalokasikan sumber daya

Sistem keuangan juga berfungsi mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif melalui penyediaan informasi mengenai berbagai peluang investasi. Informasi tersebut membantu masyarakat maupun pelaku usaha dalam mengambil keputusan investasi yang tepat sesuai dengan kondisi ekonomi. Dengan demikian, sistem keuangan mampu meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya sehingga dana dapat disalurkan pada sektor-sektor yang memiliki potensi memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar.

3. Melaksanakan pengawasan terhadap perusahaan.

Selain sebagai perantara keuangan, sistem keuangan berperan dalam mendukung pengawasan terhadap kinerja perusahaan. Melalui proses monitoring, evaluasi, dan penyediaan informasi, sistem keuangan dapat mengurangi potensi penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan. Pengawasan yang efektif akan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi penggunaan dana, sehingga mampu menciptakan iklim investasi yang lebih sehat.

4. Memfasilitasi pengelolaan risiko

Fungsi lain dari sistem keuangan adalah menyediakan berbagai instrumen yang dapat digunakan untuk mengelola risiko keuangan. Melalui mekanisme seperti diversifikasi

investasi, lindung nilai (hedging), dan pembagian risiko, sistem keuangan membantu pelaku ekonomi meminimalkan dampak ketidakpastian. Dengan demikian, kegiatan ekonomi dapat berlangsung secara lebih stabil dan berkelanjutan.

5. Mempermudah transaksi barang dan jasa

Sistem keuangan berfungsi menyediakan sarana pembayaran yang memungkinkan transaksi ekonomi dilakukan secara cepat, aman, dan efisien. Tersedianya mekanisme pembayaran dengan biaya transaksi yang relatif rendah akan meningkatkan kelancaran kegiatan perdagangan serta mendorong produktivitas ekonomi. Oleh karena itu, keberhasilan sistem pembayaran menjadi salah satu tolak ukur dalam mendukung kemajuan ekonomi nasional.

Berdasarkan uraian mengenai fungsi sistem keuangan maka dapat disimpulkan bahwa setiap fungsi memiliki peran saling berhubungan yang berfungsi untuk menjaga kelancaran aktivitas ekonomi, salah satu lembaga yang berperan penting untuk menjalankan fungsi tersebut adalah perbankan bertugas mengumpulkan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada pihak yang memerlukan melalui pemberian kredit, sehingga dengan adanya tingkat penyaluran dana perbankan maka diharapkan akan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

2.2.4 Karakteristik Sistem Keuangan

Masalah karakteristik sistem keuangan berbeda dengan sistem ekonomi lainnya, dimana tercermin dari kegiatan operasionalnya dalam menghimpun, mengelola dan menyalurkan dana guna mendukung pertumbuhan ekonomi pada suatu negara. Oleh karena itu maka sistem keuangan memiliki keterikatan antara lembaga keuangan perbankandengan pasar keuangan

dengan pasar modal. Dengan memahami karakteristik sistem keuangan maka akan dapat mempermudah untuk mengetahui pengelolaan sistem tersebut sehingga dapat beroperasi secara efektif.

Adapun karakteristik sistem keuangan yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Bersifat Intermediasi Keuangan

Sistem keuangan memiliki fungsi intermediasi sebagai karakteristik utamanya, yaitu menjembatani unit surplus dan unit defisit dalam suatu perekonomian. Lembaga keuangan, khususnya perbankan, berperan menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya sebagai kredit atau pembiayaan untuk mendukung kegiatan ekonomi.

2. Memiliki Beragam Lembaga dan Instrumen Keuangan

Sistem keuangan terdiri atas berbagai lembaga seperti bank, lembaga keuangan non-bank, pasar modal, perusahaan asuransi serta instrumen keuangan yang digunakan baik dalam kegiatan penghimpunan maupun penyaluran dana. Keberagaman tersebut dapat memungkinkan masyarakat dapat memilih layanan keuangan menurut kebutuhan.

3. Mengutamakan Kepercayaan

Kepercayaan merupakan karakteristik yang sangat penting dalam sistem keuangan. Masyarakat akan bersedia menyimpan dananya pada lembaga keuangan apabila memiliki keyakinan terhadap keamanan, kredibilitas, dan kemampuan lembaga tersebut dalam mengelola dana, sehingga dapat dikatakan bahwa kepercayaan masyarakat menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas sistem keuangan.

4. Diatur dan Diawasi oleh Otoritas Jasa keuangan

Sistem keuangan beroperasi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan serta berada di bawah pengawasan lembaga yang berwenang, seperti Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Pengawasan tersebut bertujuan menjaga stabilitas sistem keuangan, melindungi kepentingan masyarakat serta meminimalkan risiko yang dapat mengganggu perekonomian.

5. Bersifat Dinamis dan Adaptif

Perkembangan teknologi informasi, digitalisasi dan inovasi produk keuangan menyebabkan sistem keuangan terus mengalami perubahan. Sistem keuangan harus mampu beradaptasi dengan perkembangan ekonomi, kebutuhan masyarakat serta kemajuan teknologi agar tetap efektif dalam menyediakan berbagai layanan keuangan.

2.2.5 Komponen Sistem Keuangan

Sistem keuangan merupakan kesatuan yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berkaitan dan bekerja secara terintegrasi dalam mendukung kegiatan perekonomian. Setiap komponen memiliki peran yang berbeda, namun saling melengkapi dalam menjalankan fungsi penghimpunan dana, penyaluran dana, penyediaan layanan pembayaran serta pengelolaan risiko keuangan. Keberadaan komponen-komponen tersebut menjadi faktor penting dalam rangka mewujudkan sistem keuangan yang efektif, efisien, dan stabil. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai komponen sistem keuangan diperlukan untuk mengetahui bagaimana mekanisme sistem keuangan bekerja dalam mendukung aktivitas ekonomi.

Adapun komponen sistem keuangan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan adalah elemen kunci dalam sistem keuangan yang bertugas mengumpulkan dana dari publik dan menyalurkannya kepada pihak yang memerlukan.

2. Pasar Keuangan

Pasar Keuangan adalah wadah pertemuan antara pihak yang memerlukan dana dan pihak yang kelebihan dana melalui perdagangan beragam instrumen keuangan. Keberadaan pasar keuangan memungkinkan proses penghimpunan modal berlangsung secara lebih efisien sehingga dapat mendukung kegiatan investasi dan pertumbuhan ekonomi.

3. Instrumen Keuangan

Instrumen keuangan merupakan berbagai bentuk aset atau kontrak keuangan yang berguna dalam aktivitas penghimpunan dana, investasi, ataupun pembiayaan. Instrumen tersebut menjadi sarana bagi masyarakat, perusahaan, maupun pemerintah untuk memperoleh sumber pendanaan atau menempatkan dana yang dimiliki. Contoh instrumen keuangan antara lain deposito, obligasi, saham, surat berharga, reksa dana, dan berbagai instrumen keuangan lainnya.

4. Infrastruktur dan Sistem Pembayaran

Infrastruktur keuangan dan sistem pembayaran merupakan komponen yang mendukung kelancaran pelaksanaan transaksi keuangan. Komponen ini mencakup berbagai mekanisme, teknologi, serta jaringan yang memungkinkan proses pembayaran dilakukan secara aman, cepat, dan efisien. Seiring dengan perkembangan teknologi, sistem pembayaran telah berkembang dari transaksi tunai menjadi transaksi

digital melalui transfer elektronik, mobile banking, internet banking, kartu pembayaran, hingga dompet digital. Infrastruktur yang handal memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan menumbuhkan publik terhadap layanan keuangan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem keuangan tersusun atas sejumlah komponen yang terkait erat dan mempunyai fungsi masing-masing dalam mendukung aktivitas perekonomian. Lembaga keuangan, pasar keuangan, instrumen keuangan, serta infrastruktur sistem pembayaran merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan karena bersama-sama menciptakan mekanisme penghimpunan dan penyaluran dana yang efektif. Sinergi antar komponen tersebut menjadi landasan dalam mewujudkan sistem keuangan yang stabil, efisien, serta mampu mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

2.3 Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan merupakan komponen fundamental dalam sistem keuangan yang memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran aktivitas ekonomi. Lembaga ini berfungsi sebagai jembatan antara unit surplus dan unit defisit melalui mekanisme pengumpulan dan penyaluran dana. Di samping fungsi intermediasi, lembaga keuangan juga menawarkan beragam layanan keuangan yang mempermudah masyarakat dalam bertransaksi, investasi, pengelolaan risiko, serta pemenuhan kebutuhan pembiayaan. Oleh karena itu, lembaga keuangan memiliki kontribusi yang besar dalam menciptakan sistem keuangan yang efektif, efisien, dan stabil.

Seiring dengan perkembangan ekonomi dan teknologi, peran lembaga keuangan terus mengalami perkembangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin beragam.

Lembaga keuangan tidak hanya berfungsi sebagai penyedia jasa simpan pinjam, tetapi juga berperan dalam mendukung pertumbuhan investasi, memperluas akses terhadap layanan keuangan, serta meningkatkan inklusi keuangan di berbagai lapisan masyarakat. Dengan demikian, keberadaan lembaga keuangan menjadi salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan sistem keuangan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2.3.1 Pengertian Lembaga Keuangan

Berdasarkan peran tersebut, penting untuk memahami pengertian lembaga keuangan sebagai landasan dalam membahas fungsi dan jenis-jenis lembaga keuangan. Penguasaan terhadap konsep tersebut akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran lembaga keuangan dalam sistem keuangan serta hubungannya dengan aktivitas perekonomian. Dengan memahami pengertian lembaga keuangan, pembahasan mengenai fungsi, klasifikasi, dan peran lembaga keuangan dalam mendukung pembangunan ekonomi dapat dijelaskan secara lebih sistematis. Berikut ini akan disajikan beberapa pengertian lembaga keuangan menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. usman (2003) menjelaskan lembaga adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat melalui penerbitan surat berharga dan menyalurkannya kembali untuk membiayai investasi perusahaan perusahaan perusahaan.
2. Kholidah (2024) bahwa lembaga keuangan adalah entitas bisnis yang bergerak di bidang jasa keuangan, dengan kata lain, aktivitas yang (Purnama et al., 2021) dijalankan oleh lembaga ini selalu berkaitan dengan aspek keuangan.

3. Sudaryo & Yudanegara (2017) mendefinisikan lembaga keuangan adalah entitas yang dalam kegiatannya mengumpulkan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat.
4. Purnama et al., (2021) mendefinisikan lembaga keuangan secara umum merupakan sebuah institusi atau badan usaha yang bergerak dibidang jasa keuangan. Hal ini berarti semua kegiatan usaha yang dilakukan oleh badan usaha tersebut pasti berkaitan dengan bidang keuangan baik berupa penghimpunan dana, penyaluran dana/atau jasa jasa keuangan.
5. Thomas et al., (2001) mendefinisikan lembaga keuangan yang berfokus pada penyaluran kredit dan layanan di bidang pembayaran serta peredaran uang.

Berbagai pendapat para ahli tersebut pada dasarnya memiliki inti yang sama, meskipun menekankan aspek yang berbeda-beda. Secara umum maka menurut pendapat penulis yang mendefinisikan bahwa lembaga keuangan sebagai institusi yang bergerak dalam bidang jasa keuangan, dengan fungsi pokok mengumpulkan dana dari masyarakat, menyalurkan kembali kepada pihak yang membutuhkan, serta menyediakan layanan keuangan guna mendukung kelancaran sistem pembayaran, peredaran uang, dan pembiayaan kegiatan ekonomi. Melalui fungsi-fungsi tersebut, lembaga keuangan bertindak sebagai intermediasi antara unit surplus dan unit defisit, sehingga mampu mendorong investasi, memperlancar aktivitas ekonomi, dan mendukung pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan.

2.3.2 Fungsi Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan memiliki kedudukan yang sangat penting dalam mendukung kelancaran sistem keuangan dan

pertumbuhan perekonomian suatu negara. Keberadaannya tidak hanya berperan sebagai tempat penyimpanan dana masyarakat, melainkan juga menjadi perantara yang menghubungkan pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Melalui fungsi intermediasi tersebut maka lembaga keuangan mampu menciptakan aliran dana yang lebih efektif sehingga kegiatan konsumsi, investasi dan produksi dapat berjalan secara berkesinambungan.

Dewasa ini perkembangan ekonomi dan meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat, fungsi lembaga keuangan semakin beragam. Selain menghimpun dan menyalurkan dana, lembaga keuangan juga menyediakan berbagai layanan keuangan seperti sistem pembayaran, pengelolaan risiko, pembiayaan usaha serta menyediakan instrumen investasi. Sejumlah fungsi tersebut menjadikan lembaga keuangan sebagai pilar fundamental dalam menjaga stabilitas keuangan, meningkatkan alokasi sumber daya secara efisien, dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif serta berkelanjutan.

Berdasarkan peran tersebut maka pemahaman mengenai fungsi lembaga keuangan menjadi penting sebagai dasar untuk mengkaji kontribusinya dalam aktivitas ekonomi masyarakat maupun pembangunan nasional. Hal ini didasari pendapat yang dikemukakan oleh Hamidiyah & Sitasari (2026) yang menjelaskan bahwa fungsi lembaga keuangan memiliki beberapa fungsi utama yakni menghimpun dana, menyalurkan dana, menyediakan jasa keuangan, memperlancar sistem pembayaran, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Menghimpun dana

Fungsi utama lembaga keuangan adalah menghimpun dana dari masyarakat yang memiliki kelebihan dana. Bank

mengumpulkan dana melalui berbagai produk simpanan, antara lain giro, tabungan, dan deposito. Sementara itu, lembaga keuangan bukan bank menghimpun dana melalui instrumen lain, seperti premi asuransi, iuran dana pensiun, penerbitan reksa dana, serta berbagai produk investasi lainnya. Melalui fungsi ini, masyarakat memperoleh sarana yang aman, likuid, dan produktif untuk menempatkan dananya, sehingga dana yang ada tidak sekadar disimpan, melainkan berpotensi menghasilkan manfaat ekonomi berupa imbal hasil.

b. Menyalurkan Dana

Selain menghimpun dana, lembaga keuangan juga berfungsi menyalurkan dana kepada pihak yang membutuhkan pembiayaan. Dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat dialokasikan kepada individu maupun badan usaha dalam bentuk kredit, pembiayaan, atau investasi pada berbagai instrumen keuangan. Pada bank, penyaluran dana umumnya diwujudkan melalui kredit konsumsi, kredit modal kerja dan kredit investasi. Adapun lembaga keuangan bukan bank menyalurkan dana melalui berbagai skema pembiayaan, seperti pembiayaan konsumen, leasing, venture capital, maupun bentuk pembiayaan jangka panjang lainnya. Fungsi ini berperan penting dalam mendukung aktivitas ekonomi, meningkatkan produktivitas, serta mendorong pertumbuhan usaha.

c. Menyediakan Jasa Keuangan

Di samping menjalankan fungsi penghimpunan dan penyaluran dana, Lembaga keuangan juga menawarkan sejumlah layanan keuangan yang mempermudah kegiatan ekonomi masyarakat. Layanan tersebut meliputi jasa transfer dana, kliring, sistem pembayaran, penyimpanan surat

berharga, penukaran valuta asing, penjaminan, pengelolaan investasi, hingga jasa konsultasi keuangan. Beragam layanan tersebut bertujuan meningkatkan efisiensi transaksi, mengurangi biaya transaksi, serta memberikan kemudahan, kenyamanan, dan keamanan bagi pengguna jasa keuangan.

d. Memperlancar Sistem Pembayaran

Fungsi penting lainnya dari lembaga keuangan adalah mendukung kelancaran sistem pembayaran. Khususnya bagi perbankan, berbagai instrumen pembayaran disediakan untuk mempermudah proses transaksi, seperti cek, bilyet giro, kartu debit, kartu kredit, electronic funds transfer, serta layanan perbankan digital seperti e-banking, mobile banking, dan internet banking. Kehadiran berbagai instrumen tersebut memungkinkan transaksi dilakukan secara lebih cepat, praktis, dan aman. Dengan demikian, sistem pembayaran yang efisien mampu mendukung kelancaran kegiatan perdagangan barang dan jasa, baik dalam lingkup domestik maupun internasional.

2.3.3 Jenis-Jenis Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan memiliki karakteristik, fungsi, dan ruang lingkup kegiatan yang beragam sesuai dengan jenis usaha serta regulasi yang mengaturnya. Perbedaan tersebut menyebabkan lembaga keuangan tidak hanya terdiri atas bank, tetapi juga berbagai lembaga keuangan nonbank yang menyediakan layanan keuangan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Peran setiap lembaga keuangan saling bersinergi dalam upaya mengumpulkan dana, menyalurkan pembiayaan, menyediakan jasa keuangan serta mendukung kelancaran sistem keuangan.

Secara umum, lembaga keuangan diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yakni lembaga keuangan perbankan dan lembaga keuangan non-perbankan. Lembaga perbankan bertanggung jawab menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkannya sebagai kredit atau pembiayaan. Sedangkan lembaga keuangan bukan bank menyediakan berbagai layanan keuangan di luar kegiatan perbankan, seperti asuransi, dana pensiun, perusahaan pembiayaan, pegadaian, pasar modal, dan lembaga pembiayaan lainnya. Pengelompokan tersebut bertujuan untuk memudahkan pemahaman mengenai karakteristik, fungsi, serta kontribusi masing-masing lembaga dalam mendukung aktivitas ekonomi dan pembangunan nasional.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka menurut Irsyad, (2010) bahwa yang mengelompokkan bahwa lembaga keuangan yang dapat dikelompokkan menjadi 2 komponen yakni bank dan lembaga keuangan bukan bank. Lebih lanjut Agusfianto et al., (2022) bahwa secara umum terdapat beberapa bentuk institusi keuangan seperti perbankan, credit union, asset manajemen, pialang saham, building societym, modal ventura, asuransi, koperasi, dana pensiun dan lainnya. Di Indonesia institusi keuangan bank dan institusi keuangan non bank hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Institusi Keuangan Bank

Institusi keuangan bank merupakan lembaga yang dikenal sebagai financial institution atau depository financial institution. Lembaga ini berfungsi sebagai perantara keuangan dengan menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan, kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat melalui kredit maupun bentuk pembiayaan lainnya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha

yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya guna meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Berdasarkan jenisnya, institusi keuangan terdiri atas berbagai lembaga yang dikelola oleh pemerintah maupun pihak swasta. Berikut beberapa contoh institusi keuangan seperti:

- Bank Sentral.
- Bank Umum.
- Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

b. Institusi Keuangan Non-Bank

Institusi keuangan non-bank (*non-depository financial institution*) atau Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) merupakan lembaga yang tidak menghimpun dana masyarakat melalui simpanan seperti bank. Dana yang dikelola diperoleh melalui penerbitan surat-surat berharga, kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat secara tidak langsung. Lembaga ini bertujuan mendukung investasi perusahaan, mengembangkan pasar modal dan pasar uang, serta membantu pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah. Contoh Institusi Keuangan Non-Bank yaitu:

- Perusahaan Sewa Guna Usaha (*Leasing*) atau Multifinance.
- Pasar Modal (Bursa Efek).
- Perusahaan Modal Ventura.
- Koperasi Simpan Pinjam.
- Perusahaan Asuransi.

- Pegadaian.
- Perusahaan Dana Pensiun.
- Lembaga Keuangan Mikro (LKM).
- Baitul Mal wat Tamwil (BMT) sebagai lembaga keuangan mikro berbasis syariah.

2.3.4 Perbedaan Lembaga Keuangan dan Lembaga Keuangan NonBank

Lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non-bank merupakan dua komponen utama dalam sistem keuangan yang memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas perekonomian. Meskipun keduanya sama-sama bergerak di bidang jasa keuangan dan berfungsi sebagai lembaga intermediasi, masing-masing memiliki karakteristik, mekanisme operasional, serta ruang lingkup kegiatan usaha yang berbeda. Perbedaan tersebut terlihat dari cara menghimpun dana, bentuk layanan yang diberikan, sumber pendapatan, hingga ketentuan peraturan yang menjadi dasar penyelenggaraan kegiatan usahanya.

Pemahaman mengenai perbedaan antara lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non-bank menjadi penting karena setiap jenis lembaga memiliki fungsi dan tujuan yang saling melengkapi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan. Lembaga keuangan bank berfokus pada penghimpunan dana dalam bentuk simpanan dan penyalurannya melalui kredit atau pembiayaan, sedangkan lembaga keuangan non-bank menyediakan berbagai layanan keuangan di luar kegiatan perbankan, seperti asuransi, perusahaan pembiayaan, dana pensiun, pegadaian, dan pasar modal. Oleh karena itu, pembahasan mengenai perbedaan kedua jenis lembaga tersebut diperlukan untuk memberikan

pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran masing-masing dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Menurut Lina et al., (2022) yang membedakan lembaga keuangan bank dan bukan bank yakni:

a. Cara Menghimpun Dana

Bank pada umumnya menghimpun dana masyarakat secara langsung melalui produk simpanan, seperti tabungan, giro, dan deposito, meskipun dalam kondisi tertentu juga dapat dilakukan secara tidak langsung. Sebaliknya, lembaga keuangan bukan bank memperoleh dana terutama melalui mekanisme penghimpunan dana secara tidak langsung dengan menggunakan berbagai instrumen keuangan yang sesuai dengan karakteristik usahanya.

b. Kewenangan dalam Peredaran Uang

Bank memiliki kewenangan tertentu yang berkaitan dengan sistem moneter, termasuk penerbitan giro oleh Bank Indonesia serta berperan dalam mempengaruhi jumlah uang yang beredar di masyarakat. Di sisi lain, lembaga keuangan bukan bank tidak memiliki kewenangan untuk melaksanakan fungsi tersebut sehingga tidak dapat mempengaruhi peredaran uang secara langsung.

c. Tujuan Investasi

Tujuan utama masyarakat menyimpan dana atau berinvestasi di bank adalah memperoleh pendapatan berupa bunga, sekaligus mendapatkan jaminan keamanan dan kemudahan dalam bertransaksi. Sedangkan pada lembaga keuangan bukan bank, tujuan investasi umumnya lebih berorientasi pada memperoleh tambahan penghasilan, melakukan

investasi jangka panjang, membeli instrumen keuangan, maupun memenuhi tujuan keuangan lainnya.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka akan dapat disajikan perbedaan lembaga keuangan bank dan non bank yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Table 2. 1 Perbedaan Lembaga Keuangan dan NonBank
 Sumber: Lina et al., (2022)

Aspek	Lembaga Keuangan Bank	Lembaga Keuangan NonBank
Fungsi utama	Menerima dan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, dan deposito	Menghimpun dana tidak langsung dari masyarakat dalam bentuk tabungan, tetapi dalam bentuk saham atau surat berharga
Aktivitas yang dilakukan	Pembukaan rekening Tabungan, giro, deposito, pembayaran kartu kredit, jasa simpanan langsung dan lain lain	Penjualan saham, pemberian pinjaman kredit, penyertaan saham atau moda dan beberapa aktivitas keuangan yang disetujui oleh menteri keuangan
Pemberian pinjaman	Memberikan pinjaman dalam bentuk uang pengumpuln dana untuk bisnis, pendidikan dan lain lain sebagainya	Pinjaman dalam bentuk modal yang bisa dikelola lagi oleh para pemilik bisnis yang akan mengembangkan usahanya.

Lebih lanjut pendapat Tinambunan & Munthe, (2025) bahwa lembaga keuangan non-bank merupakan salah satu komponen penting dalam sistem keuangan yang memiliki karakteristik berbeda dengan lembaga keuangan bank, terutama dari segi produk dan layanan yang ditawarkan. Apabila bank berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali melalui kredit atau pembiayaan, maka lembaga keuangan non-bank menjalankan kegiatan usaha dengan mekanisme yang lebih beragam sesuai dengan jenis usahanya.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka penulis berpendapat bahwa perbedaan bank dan non bank yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perbedaan dalam mekanisme penghimpunan dana.

Lembaga keuangan bank menghimpun dana secara langsung dari masyarakat melalui produk simpanan, seperti tabungan, giro, dan deposito. Sebaliknya, lembaga keuangan bukan bank menghimpun dana melalui berbagai instrumen keuangan, seperti saham, obligasi, premi asuransi, atau bentuk investasi lainnya.

2. Perbedaan dalam fungsi utama.

Lembaga perbankan lebih memfokuskan diri pada fungsi intermediasi, yaitu menghimpun dana publik dan menyalurkannya ke sektor riil dalam bentuk kredit dan pembiayaan. Sedangkan lembaga keuangan bukan bank lebih berorientasi pada penyediaan layanan pembiayaan, investasi, perlindungan risiko, dan jasa keuangan lainnya.

3. Perbedaan dalam produk dan layanan.

Produk yang ditawarkan bank umumnya berupa tabungan, giro, deposito, kredit, dan layanan sistem pembayaran. Di sisi lain, lembaga keuangan bukan bank menawarkan produk yang lebih beragam, seperti asuransi, dana pensiun, modal ventura, pegadaian, leasing, perusahaan pembiayaan, dan pasar modal.

4. Perbedaan dalam kewenangan.

Bank memiliki peran yang berkaitan dengan sistem pembayaran dan kebijakan moneter sehingga memiliki pengaruh terhadap peredaran uang dalam perekonomian. Sebaliknya, lembaga keuangan bukan bank tidak memiliki kewenangan tersebut karena hanya menjalankan kegiatan usaha sesuai bidang jasa keuangan yang dikelolanya.

5. Perbedaan dalam bentuk pembiayaan.

Bank menyalurkan dana melalui fasilitas kredit kepada masyarakat maupun dunia usaha. Adapun lembaga keuangan bukan bank lebih banyak memberikan pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal, sewa guna usaha (leasing), pembiayaan konsumen, maupun layanan keuangan lainnya sesuai karakteristik masing-masing lembaga.

6. Perbedaan dalam tujuan penggunaan jasa.

Masyarakat umumnya memanfaatkan bank untuk menyimpan dana, melakukan transaksi, dan memperoleh fasilitas kredit. Sementara itu, lembaga keuangan bukan bank lebih banyak dimanfaatkan untuk kebutuhan investasi, perlindungan melalui asuransi, pembiayaan usaha, pengelolaan dana pensiun, serta berbagai layanan keuangan yang lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusfianto, Nendy Pratama, Herawaty, N., Fariantin, E., Khotmi, H., Maqsudi, A., Murjana, I. M., Jusmarni, Anwar, Rachmawati, T., Hariyanti, Nuryati, Andayani, S. U., & Nursansiw, D. A. (2022). *Manajemen Keuangan*. Seval Literindo Kreasi.
- Arafah, M. (2019). Sistem keuangan Islam : Sebuah Telaah Teoritis. *Journal Of Islamic Economic And Business*, 1(1), 56–66.
- Arianto, B. (2014). Kajian Fungsi Intermediasi Perbankan Indonesia Masa Krisis Ekonomi Tahun 1997-1998. *Majalah Ekonomi*, XIX(1), 1–14.
- Asfari, D. D. (2005). Otoritas jasa keuangan. *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar*, 1(1), 27–38.
- Hamidiyah, E., & Sitasari, I. (2026). *Bank dan Lembaga Keuangan Bank* (L. Hakim (ed.)). Minhaj Pustaka.
- Irsyad, L. (2010). *Bank dan Lembaga keuangan lain*. Usu Press.
- Kholidah, N. (2024). *Buku Ajar: Bank dan lembaga Keuangan syariah lainnya*. PT Nasya Expanding Management.
- Lina, S., Faidah, Ananda Dewi Nur, Maulana, B. I., Rahdian, F., Wirandana, O., Qirsa, Z., & Karolin, S. P. (2022). *Bank dan Lembaga keuangan non bank*. Pustaka Rumah Cinta.
- Nugroho, L., Melzatia, F., Indriawati, F., & Nurhasanah, Safira. (2022). *Lembaga Keuangan Syariah Dari Konsep Ke Praktik*. Widina Bhakti Persada.

- Purnama, Abasir, M. A., Muhirdana, Rahmat, S., Proyanitno, Y. E., Musataklima, Fatorijna, F., & Rofiq, N. (2021). *Pengantar Ekonomi Syariah* (T. Restu (ed.)). CV Edu Akademi.
- Rasyidin, M., Poniman, Ulfha, S. M., Dabur, F., Kopong, S., Noristaman, R., Muryani, S., & Septarini, D. F. (2026). *Pengantar manajemen keuangan*. Insight media.
- Sudaryo, Y., & Yudanegara, A. (2017). *Investasi Bank dan Lembaga Keuangan*. CV Andi Offcet.
- Thomas, S., DjuhaepahT, M., Abdullah, A., Apono, J. T., & Ananda, T. Y. (2001). *Lembaga Perbankan*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tinambunan, A., & Munthe, K. (2025). *Pasar dan Lembaga keuangan : Teori dan Aplikasi* (M. K. Anam (ed.)). CV Adanu Abimata.
- Usman, R. (2003). *Aspek hukum Perbankan di Indonesia*. PT Gramedia Pustaka Utama.

BAB 3

REGULASI DAN PENGAWASAN PERBANKAN

Oleh I Nyoman Wahyu Widiana

Industri perbankan merupakan salah satu pilar utama dalam sistem keuangan yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menjaga stabilitas moneter, serta mendukung pembangunan nasional. Melalui fungsi intermediasi, bank menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit maupun pembiayaan kepada sektor produktif. Peran tersebut menjadikan perbankan sebagai penggerak utama aktivitas ekonomi, mulai dari pembiayaan investasi, konsumsi, perdagangan, hingga pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Oleh karena itu, keberlangsungan dan kesehatan industri perbankan menjadi faktor penting dalam menciptakan sistem keuangan yang stabil dan berkelanjutan (Mishkin, 2022).

Berbeda dengan sektor usaha lainnya, kegiatan perbankan memiliki tingkat risiko yang relatif tinggi karena sebagian besar dana yang dikelola berasal dari masyarakat. Kondisi tersebut menyebabkan kegagalan suatu bank tidak hanya berdampak pada institusi yang bersangkutan, tetapi juga berpotensi menimbulkan risiko sistemik (*systemic risk*) yang dapat mengganggu stabilitas sistem keuangan dan perekonomian nasional. Krisis keuangan global tahun 2008 menjadi salah satu bukti bahwa lemahnya regulasi dan pengawasan perbankan

dapat memicu instabilitas ekonomi yang berdampak luas terhadap berbagai sektor. Oleh karena itu, keberadaan regulasi dan sistem pengawasan yang efektif menjadi prasyarat utama dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan (Freixas & Rochet, 2023).

Regulasi perbankan merupakan seperangkat ketentuan hukum, kebijakan, dan standar yang mengatur seluruh aktivitas lembaga perbankan agar dapat beroperasi secara sehat, transparan, akuntabel, dan sesuai dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking principle*). Regulasi tersebut tidak hanya mengatur aspek perizinan dan kelembagaan bank, tetapi juga mencakup kecukupan modal, tata kelola perusahaan (*good corporate governance*), manajemen risiko, perlindungan konsumen, serta mekanisme penanganan bank yang mengalami kesulitan keuangan. Sementara itu, pengawasan perbankan merupakan proses pemantauan, evaluasi, dan penegakan kepatuhan terhadap berbagai regulasi yang berlaku untuk memastikan bahwa setiap bank menjalankan kegiatan usahanya secara aman dan tidak membahayakan stabilitas sistem keuangan (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

Di Indonesia, sistem regulasi dan pengawasan perbankan mengalami perkembangan yang signifikan seiring dengan dinamika perekonomian dan reformasi sektor keuangan. Pengaturan perbankan yang semula berada di bawah kewenangan Bank Indonesia mengalami perubahan setelah dibentuknya Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011. Sejak tahun 2014, OJK bertanggung jawab melaksanakan pengaturan dan pengawasan mikroprudensial terhadap seluruh lembaga perbankan, sedangkan Bank Indonesia tetap menjalankan fungsi makroprudensial untuk menjaga stabilitas sistem keuangan secara menyeluruh. Selain itu, keberadaan Lembaga Penjamin

Simpanan (LPS) memperkuat *financial safety net* melalui penjaminan simpanan nasabah dan penanganan bank gagal. Sinergi ketiga lembaga tersebut menjadi fondasi utama dalam menjaga stabilitas sistem keuangan nasional (Republik Indonesia, 2011).

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah membawa perubahan besar terhadap model bisnis perbankan. Digitalisasi layanan keuangan, pemanfaatan *mobile banking*, *internet banking*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), komputasi awan (*cloud computing*), dan kolaborasi dengan perusahaan teknologi finansial (*financial technology/fintech*) menciptakan berbagai peluang sekaligus tantangan baru bagi regulator. Risiko keamanan siber (*cybersecurity*), perlindungan data pribadi, penyalahgunaan teknologi digital, serta meningkatnya kompleksitas risiko operasional mendorong regulator untuk terus menyempurnakan kebijakan dan mekanisme pengawasan agar tetap adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dalam konteks tersebut, penerbitan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK) menjadi salah satu langkah strategis pemerintah dalam memperkuat kerangka regulasi sektor jasa keuangan agar lebih responsif terhadap inovasi, meningkatkan perlindungan konsumen, serta memperkuat ketahanan sistem keuangan nasional (Republik Indonesia, 2023).

Selain mengacu pada regulasi nasional, sistem pengawasan perbankan Indonesia juga diselaraskan dengan standar internasional yang dikembangkan oleh *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), terutama melalui *Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*. Standar tersebut menjadi acuan dalam penerapan prinsip kehati-hatian, pengelolaan risiko, kecukupan modal, tata kelola perusahaan,

serta efektivitas pengawasan perbankan. Adopsi standar internasional tersebut menunjukkan komitmen Indonesia dalam membangun industri perbankan yang kompetitif, tangguh, dan mampu menghadapi dinamika ekonomi global maupun perkembangan teknologi keuangan (Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

3.1 Konsep Regulasi Perbankan

Regulasi perbankan merupakan seperangkat peraturan, kebijakan, dan ketentuan hukum yang mengatur seluruh kegiatan lembaga perbankan agar dapat menjalankan fungsi intermediasi keuangan secara sehat, aman, transparan, dan bertanggung jawab. Regulasi tersebut mencakup aspek pendirian bank, perizinan, tata kelola perusahaan (*good corporate governance*), manajemen risiko, kecukupan modal, perlindungan konsumen, hingga mekanisme penyelesaian apabila bank mengalami kesulitan keuangan. Keberadaan regulasi menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

Regulasi perbankan muncul karena industri perbankan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor usaha lainnya. Bank mengelola dana masyarakat dalam jumlah besar sehingga kegagalan sebuah bank dapat menimbulkan efek domino (*systemic risk*) terhadap lembaga keuangan lain maupun perekonomian secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemerintah perlu menetapkan regulasi yang mampu mengendalikan risiko, melindungi depositan, serta menjaga stabilitas sistem keuangan (Mishkin, 2022). Regulasi perbankan didasarkan pada konsep *market failure* atau kegagalan pasar. Kegagalan pasar terjadi karena adanya asimetri informasi (*information asymmetry*) antara bank dan nasabah, potensi moral hazard, serta risiko

sistemik yang dapat mengganggu stabilitas ekonomi. Regulasi diperlukan untuk mengurangi berbagai kegagalan pasar tersebut melalui pengawasan yang efektif, penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), dan peningkatan transparansi dalam kegiatan operasional bank (Freixas & Rochet, 2023).

Di Indonesia, kerangka regulasi perbankan mengalami perkembangan yang cukup pesat. Landasan hukum utama perbankan dimulai dari Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang kemudian disempurnakan melalui Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. Reformasi sektor keuangan semakin diperkuat dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mengalihkan fungsi pengaturan dan pengawasan mikroprudensial dari Bank Indonesia kepada OJK. Selanjutnya, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK) sebagai upaya memperkuat ketahanan sistem keuangan nasional, meningkatkan perlindungan konsumen, serta menyesuaikan regulasi dengan perkembangan digitalisasi sektor keuangan (Republik Indonesia, 2023).

Regulasi perbankan modern tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap peraturan (*compliance*), tetapi juga mengedepankan penerapan prinsip *prudential banking*. Prinsip ini mengharuskan setiap bank mengelola seluruh aktivitas usahanya secara hati-hati melalui penerapan manajemen risiko, kecukupan modal, pengendalian internal, tata kelola perusahaan yang baik, serta pengawasan terhadap kualitas aset. Penerapan prinsip kehati-hatian bertujuan menjaga kesehatan bank sehingga mampu menghadapi berbagai risiko, seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, maupun risiko teknologi informasi (OJK, 2025).

Perkembangan teknologi digital telah mengubah paradigma regulasi perbankan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Digitalisasi layanan perbankan, penggunaan *mobile banking*, *internet banking*, komputasi awan (*cloud computing*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta kolaborasi dengan perusahaan teknologi finansial (*financial technology*) menimbulkan risiko baru yang memerlukan pengaturan khusus. Oleh karena itu, regulator tidak hanya mengawasi kesehatan keuangan bank, tetapi juga memperhatikan aspek keamanan siber (*cybersecurity*), perlindungan data pribadi, tata kelola teknologi informasi, serta ketahanan operasional digital (OJK, 2024).

Sistem regulasi perbankan Indonesia juga mengadopsi standar internasional yang diterbitkan oleh *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) melalui *Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*. Standar tersebut menjadi pedoman global dalam penerapan kecukupan modal, tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, transparansi, serta efektivitas pengawasan perbankan. Revisi terbaru terhadap *Basel Core Principles* pada tahun 2024 memberikan perhatian lebih besar terhadap pengawasan risiko digital, perubahan iklim (*climate-related financial risk*), serta peningkatan ketahanan operasional bank dalam menghadapi perkembangan teknologi keuangan (Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

Konsep regulasi perbankan pada era modern telah berkembang dari sekadar seperangkat aturan hukum menjadi suatu kerangka kebijakan yang komprehensif dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, meningkatkan daya saing industri perbankan, melindungi kepentingan nasabah, serta mendukung inovasi keuangan yang berkelanjutan. Regulasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis menjadi faktor utama dalam mewujudkan sistem perbankan yang sehat,

tangguh, dan mampu mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

3.2 Tujuan dan Manfaat Regulasi Perbankan

Regulasi perbankan merupakan instrumen kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa industri perbankan dapat menjalankan fungsi intermediasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Sebagai lembaga yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit maupun pembiayaan, bank memiliki tingkat risiko yang tinggi sehingga memerlukan sistem regulasi yang kuat. Regulasi tidak hanya berfungsi sebagai dasar hukum penyelenggaraan kegiatan usaha perbankan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menjaga stabilitas sistem keuangan, melindungi kepentingan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

Tujuan utama regulasi perbankan adalah menciptakan sistem perbankan yang sehat (*sound banking system*), tangguh (*resilient*), dan mampu menghadapi berbagai risiko yang muncul akibat dinamika ekonomi maupun perkembangan teknologi. Menurut Mishkin (2022), regulasi perbankan diperlukan untuk mengurangi kegagalan pasar (*market failure*), mengatasi asimetri informasi (*information asymmetry*), membatasi perilaku pengambilan risiko yang berlebihan (*moral hazard*), serta meminimalkan kemungkinan terjadinya krisis perbankan yang dapat mengganggu stabilitas perekonomian.

Salah satu tujuan utama regulasi perbankan adalah menjaga stabilitas sistem keuangan. Sistem perbankan yang stabil akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam menyimpan dana pada lembaga keuangan sehingga fungsi intermediasi dapat berjalan secara optimal. Sebaliknya, lemahnya regulasi dapat menyebabkan meningkatnya risiko kebangkrutan bank yang

berpotensi menimbulkan efek domino terhadap sektor keuangan maupun sektor riil. Oleh karena itu, regulator menerapkan berbagai ketentuan mengenai kecukupan modal, manajemen risiko, likuiditas, dan tata kelola perusahaan guna memperkuat ketahanan industri perbankan (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2024).

Tujuan berikutnya adalah melindungi dana masyarakat (*depositor protection*). Dana yang dikelola bank sebagian besar berasal dari simpanan masyarakat sehingga perlindungan terhadap deposan menjadi salah satu prioritas utama dalam regulasi perbankan. Regulasi mengatur kewajiban bank untuk menjaga tingkat kesehatan keuangan, memenuhi standar kecukupan modal, serta menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking principle*). Di Indonesia, perlindungan tersebut diperkuat melalui keberadaan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang menjamin simpanan nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Republik Indonesia, 2023).

Regulasi juga bertujuan untuk mendorong penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dalam seluruh aktivitas operasional bank. Prinsip ini mengharuskan bank mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan berbagai jenis risiko, seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, dan risiko teknologi informasi. Dengan penerapan prinsip kehati-hatian, bank diharapkan mampu menjaga keberlangsungan usahanya sekaligus meminimalkan potensi kerugian yang dapat berdampak pada stabilitas sistem keuangan (OJK, 2025).

Regulasi perbankan bertujuan meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Tata kelola yang baik diwujudkan melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan

kewajaran (*fairness*). Implementasi GCG mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat pengendalian internal, mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang, serta meningkatkan kepercayaan investor, deposan, dan masyarakat terhadap industri perbankan (BCBS, 2024).

Tujuan lain yang semakin penting dalam perkembangan industri jasa keuangan adalah melindungi konsumen jasa keuangan. Perlindungan konsumen dilakukan melalui pengaturan mengenai transparansi informasi produk, penyelesaian pengaduan nasabah, edukasi keuangan, perlindungan data pribadi, serta mekanisme penyelesaian sengketa. Seiring meningkatnya digitalisasi layanan perbankan, perlindungan konsumen tidak hanya mencakup aspek transaksi keuangan, tetapi juga keamanan data dan ketahanan sistem informasi bank terhadap ancaman siber (OJK, 2025).

Regulasi perbankan juga memberikan sejumlah manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak. Bagi pemerintah dan regulator, regulasi menjadi instrumen untuk menjaga stabilitas ekonomi makro, meningkatkan efektivitas kebijakan moneter, serta meminimalkan potensi terjadinya krisis keuangan. Bagi industri perbankan, regulasi menciptakan persaingan usaha yang sehat, meningkatkan disiplin pasar (*market discipline*), memperkuat manajemen risiko, serta meningkatkan reputasi lembaga perbankan di mata investor maupun masyarakat (Mishkin, 2022).

Bagi masyarakat sebagai pengguna jasa keuangan, regulasi memberikan kepastian hukum dan perlindungan terhadap hak-hak nasabah. Adanya standar operasional, pengawasan berkala, serta mekanisme penjaminan simpanan mampu meningkatkan rasa aman dalam melakukan transaksi maupun menyimpan dana di bank. Kepercayaan masyarakat yang tinggi pada akhirnya akan

memperkuat fungsi intermediasi perbankan sehingga mampu meningkatkan penyaluran kredit kepada sektor produktif dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional (Freixas & Rochet, 2023).

Dalam era transformasi digital, manfaat regulasi perbankan semakin luas karena tidak hanya berfungsi menjaga stabilitas sistem keuangan, tetapi juga mendukung inovasi yang bertanggung jawab (*responsible innovation*). Regulasi yang adaptif memungkinkan bank mengembangkan layanan digital, memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *cloud computing*, dan *open banking* tanpa mengabaikan aspek keamanan, perlindungan konsumen, serta pengelolaan risiko. Dengan demikian, regulasi berperan sebagai katalisator yang menciptakan keseimbangan antara inovasi, efisiensi, stabilitas, dan keberlanjutan industri perbankan (BCBS, 2024).

3.3 Lembaga Pengawas Perbankan Di Indonesia

Sistem pengawasan perbankan di Indonesia menerapkan pendekatan *integrated financial supervision*, yaitu pengawasan yang dilakukan secara terintegrasi oleh beberapa lembaga sesuai dengan kewenangan masing-masing. Pengawasan tersebut bertujuan untuk menjaga stabilitas sistem keuangan, meningkatkan kesehatan industri perbankan, melindungi kepentingan masyarakat, serta meminimalkan risiko sistemik yang dapat mengganggu perekonomian nasional. Setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK), sistem pengawasan perbankan di Indonesia dilaksanakan melalui sinergi antara

Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), dan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

3.3.1 Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merupakan lembaga negara yang bersifat independen dan bebas dari campur tangan pihak lain dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenangnya. OJK dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 dengan tujuan agar seluruh kegiatan di sektor jasa keuangan dapat terselenggara secara teratur, adil, transparan, akuntabel, serta mampu mewujudkan sistem keuangan yang tumbuh secara berkelanjutan dan stabil. Sejak 1 Januari 2014, fungsi pengaturan dan pengawasan mikroprudensial perbankan secara resmi dialihkan dari Bank Indonesia kepada OJK sehingga lembaga ini menjadi otoritas utama dalam pengawasan industri perbankan di Indonesia (Republik Indonesia, 2011).

Dalam menjalankan tugasnya, OJK memiliki kewenangan yang sangat luas, meliputi pemberian izin pendirian bank, persetujuan pembukaan kantor cabang, perubahan kepemilikan, merger dan akuisisi bank, penetapan status kesehatan bank, pemeriksaan langsung (*on-site supervision*), pengawasan tidak langsung (*off-site supervision*), hingga pemberian sanksi administratif terhadap bank yang melanggar ketentuan. Selain itu, OJK juga bertanggung jawab dalam mengawasi penerapan manajemen risiko, tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*), prinsip kehati-hatian (*prudential banking principle*), serta perlindungan konsumen jasa keuangan (OJK, 2025).

Dalam menghadapi transformasi digital, OJK terus memperkuat model pengawasan berbasis risiko (*Risk-Based Supervision/RBS*) dan mulai mengembangkan pemanfaatan teknologi pengawasan (*Supervisory Technology* atau SupTech) untuk meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap bank

digital, keamanan siber, tata kelola teknologi informasi, dan inovasi layanan keuangan digital. Pendekatan tersebut sejalan dengan penguatan kewenangan OJK melalui Undang-Undang P2SK yang memberikan dasar hukum lebih kuat bagi regulator dalam menjaga stabilitas sektor jasa keuangan (OJK, 2025).

3.3.2 Bank Indonesia (BI)

Meskipun fungsi pengawasan mikroprudensial telah dialihkan kepada OJK, Bank Indonesia tetap memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan melalui kebijakan makroprudensial. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia beserta perubahan-perubahannya, BI memiliki tujuan utama mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Dalam menjalankan tujuan tersebut, BI menetapkan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta merumuskan kebijakan makroprudensial untuk menjaga stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan.

Pengawasan makroprudensial berbeda dengan pengawasan mikroprudensial. Pengawasan mikroprudensial berfokus pada kesehatan masing-masing bank secara individual, sedangkan pengawasan makroprudensial berfokus pada stabilitas sistem keuangan secara agregat, termasuk pengendalian risiko sistemik, stabilitas likuiditas, pertumbuhan kredit, serta keterkaitan antar lembaga keuangan. Oleh karena itu, koordinasi antara Bank Indonesia dan OJK menjadi sangat penting dalam mengantisipasi potensi krisis keuangan maupun gangguan terhadap sistem perbankan (Mishkin, 2022).

Selain menjalankan fungsi makroprudensial, Bank Indonesia juga berperan dalam menjaga stabilitas sistem pembayaran melalui pengembangan infrastruktur pembayaran digital, termasuk implementasi BI-FAST, QRIS, dan kebijakan

digitalisasi sistem pembayaran nasional. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan sektor perbankan tidak lagi hanya berorientasi pada kesehatan keuangan bank, tetapi juga pada keamanan dan efisiensi sistem pembayaran nasional.

3.3.3 Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)

Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) merupakan lembaga independen yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2004 dengan tujuan menjamin simpanan nasabah serta turut aktif menjaga stabilitas sistem perbankan. Kehadiran LPS merupakan bagian penting dari financial safety net, yaitu jaringan pengaman sistem keuangan yang bertujuan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan. Fungsi utama LPS adalah menjamin simpanan nasabah sesuai batas penjaminan yang ditetapkan pemerintah, menangani bank gagal, serta melaksanakan resolusi bank apabila terjadi permasalahan yang mengancam stabilitas sistem keuangan.

Setelah berlakunya Undang-Undang P2SK, kewenangan LPS semakin diperluas, antara lain dalam penanganan bank bermasalah, penyelenggaraan program penjaminan polis pada industri asuransi, serta penguatan koordinasi dengan OJK, Bank Indonesia, dan Kementerian Keuangan dalam menjaga stabilitas sistem keuangan nasional (Republik Indonesia, 2023). Peran LPS sangat penting dalam mencegah terjadinya bank run, yaitu penarikan dana secara besar-besaran akibat hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap bank. Adanya jaminan simpanan memberikan rasa aman bagi deposan sehingga dapat meningkatkan stabilitas industri perbankan secara keseluruhan.

Efektivitas pengawasan perbankan tidak hanya bergantung pada masing-masing lembaga, tetapi juga pada koordinasi antarlembaga. Di Indonesia, koordinasi tersebut diwujudkan melalui Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) yang terdiri

atas Menteri Keuangan, Gubernur Bank Indonesia, Ketua Dewan Komisiner OJK, dan Ketua Dewan Komisiner LPS. KSSK berfungsi melakukan koordinasi dalam pemantauan kondisi sistem keuangan, pertukaran informasi, penyusunan kebijakan penanganan krisis, serta pengambilan langkah-langkah strategis apabila terdapat potensi gangguan terhadap stabilitas sistem keuangan. Sinergi antaranggota KSSK menjadi semakin penting mengingat meningkatnya kompleksitas risiko akibat digitalisasi sektor keuangan, integrasi pasar keuangan global, ancaman keamanan siber, serta perubahan kondisi ekonomi internasional (OJK, 2025).

Perkembangan teknologi digital, munculnya bank digital, *financial technology* (fintech), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *cloud computing*, dan *open banking* telah mengubah paradigma pengawasan perbankan. Pengawas tidak lagi hanya menilai kesehatan keuangan bank, tetapi juga harus memastikan keamanan siber, perlindungan data pribadi, ketahanan operasional digital, tata kelola teknologi informasi, serta kepatuhan terhadap regulasi perlindungan konsumen.

Oleh karena itu, lembaga pengawas di Indonesia terus memperkuat pengawasan berbasis risiko (*risk-based supervision*), meningkatkan penggunaan teknologi pengawasan (*SupTech*), memperkuat koordinasi antarotoritas, serta mengadopsi standar internasional yang dikembangkan oleh Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). Langkah tersebut diharapkan mampu menciptakan sistem pengawasan yang lebih adaptif, efektif, dan responsif terhadap dinamika industri jasa keuangan pada era digital.

3.4 Prinsip-Prinsip Pengawasan Perbankan

Pengawasan perbankan merupakan salah satu pilar utama dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan memastikan

bahwa lembaga perbankan menjalankan kegiatan usahanya secara sehat, aman, dan berkelanjutan. Pengawasan yang efektif tidak hanya bertujuan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, tetapi juga mendorong bank agar mampu mengelola berbagai risiko yang melekat pada aktivitas usahanya. Dalam praktik internasional, prinsip-prinsip pengawasan perbankan mengacu pada *Core Principles for Effective Banking Supervision* yang diterbitkan oleh *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS). Revisi terbaru tahun 2024 menekankan pentingnya pengawasan berbasis risiko, ketahanan operasional (*operational resilience*), tata kelola perusahaan, risiko digital, risiko perubahan iklim, serta kemampuan pengawas dalam melakukan tindakan korektif secara cepat dan proporsional (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2024).

3.4.1 Prinsip Kehati-hatian (*Prudential Banking Principle*)

Prinsip kehati-hatian (*prudential banking principle*) merupakan prinsip fundamental dalam pengawasan perbankan yang mengharuskan setiap bank menjalankan kegiatan usahanya secara hati-hati untuk menjaga kesehatan dan keberlangsungan usaha. Penerapan prinsip ini dilakukan melalui pemenuhan persyaratan kecukupan modal (*capital adequacy*), pengelolaan kualitas aset, pengendalian likuiditas, pembentukan cadangan kerugian, serta penerapan manajemen risiko secara menyeluruh. Dengan menerapkan prinsip kehati-hatian, bank diharapkan mampu mengantisipasi berbagai risiko yang dapat mengganggu stabilitas keuangan maupun kepercayaan masyarakat (Mishkin, 2022).

Di Indonesia, prinsip kehati-hatian menjadi dasar dalam seluruh regulasi dan pengawasan perbankan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Setiap bank wajib menerapkan

sistem pengendalian internal, menjaga rasio permodalan sesuai ketentuan regulator, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

3.4.2 Pengawasan Berbasis Risiko (*Risk-Based Supervision*)

Perkembangan industri jasa keuangan yang semakin kompleks mendorong perubahan pendekatan pengawasan dari *compliance-based supervision* menjadi *risk-based supervision* (RBS). Pendekatan ini berfokus pada identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang dihadapi bank sehingga pengawasan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Dalam sistem pengawasan berbasis risiko, intensitas pengawasan disesuaikan dengan tingkat risiko masing-masing bank. Bank yang memiliki profil risiko tinggi akan memperoleh pengawasan yang lebih intensif dibandingkan bank dengan risiko yang lebih rendah. Pendekatan ini memungkinkan regulator mengalokasikan sumber daya pengawasan secara lebih optimal sekaligus meningkatkan kemampuan mendeteksi potensi permasalahan sejak dini (BCBS, 2024).

OJK telah mengimplementasikan pendekatan *Risk-Based Supervision* sebagai model utama dalam pengawasan industri perbankan. Penilaian dilakukan terhadap profil risiko, kualitas tata kelola, rentabilitas, permodalan, likuiditas, serta keberlanjutan model bisnis bank sehingga keputusan pengawasan tidak hanya didasarkan pada kepatuhan administratif, tetapi juga mempertimbangkan kondisi aktual dan potensi risiko di masa depan (OJK, 2025).

3.4.3 Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*)

Prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* atau GCG) merupakan salah satu elemen penting dalam pengawasan perbankan modern. Tata kelola yang baik

memastikan bahwa pengelolaan bank dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil terhadap seluruh pemangku kepentingan. Penerapan GCG bertujuan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat sistem pengendalian internal, mengurangi konflik kepentingan, serta mencegah praktik penyalahgunaan wewenang.

Dewan Komisaris dan Direksi memiliki tanggung jawab utama dalam memastikan bahwa strategi bisnis, manajemen risiko, serta budaya kepatuhan diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi. Revisi *Basel Core Principles* tahun 2024 bahkan menempatkan tanggung jawab dewan direksi sebagai faktor utama dalam menjaga keberlanjutan model bisnis bank dan meningkatkan ketahanan terhadap berbagai risiko baru, termasuk digitalisasi dan perubahan iklim (BCBS, 2024).

3.4.4 Prinsip Manajemen Risiko

Pengawasan perbankan modern menempatkan manajemen risiko sebagai salah satu komponen utama dalam menjaga kesehatan bank. Setiap bank wajib memiliki sistem yang mampu mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan seluruh jenis risiko yang dihadapi, antara lain risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko strategis, serta risiko teknologi informasi.

Perkembangan teknologi digital telah memperluas cakupan pengawasan terhadap risiko operasional, khususnya yang berkaitan dengan keamanan siber (*cybersecurity*), perlindungan data pribadi, ketahanan sistem digital (*operational resilience*), dan penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Oleh karena itu, regulator tidak hanya menilai kondisi keuangan bank, tetapi juga efektivitas kerangka

manajemen risiko yang diterapkan dalam menghadapi ancaman baru tersebut (BCBS, 2024).

3.4.5 Prinsip Transparansi dan Keterbukaan Informasi

Transparansi merupakan prinsip yang mewajibkan bank menyampaikan informasi yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan mudah dipahami oleh masyarakat, investor, regulator, maupun pemangku kepentingan lainnya. Keterbukaan informasi bertujuan meningkatkan disiplin pasar (*market discipline*), memperkuat akuntabilitas, serta membantu masyarakat dalam mengambil keputusan keuangan secara rasional.

Bank diwajibkan menyampaikan laporan keuangan, laporan profil risiko, laporan tata kelola perusahaan, serta informasi material lainnya sesuai standar akuntansi dan ketentuan regulator. Transparansi yang baik juga menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan (Freixas & Rochet, 2023).

3.4.6 Prinsip Perlindungan Konsumen

Perlindungan konsumen merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pengawasan perbankan modern. Pengawasan tidak hanya berorientasi pada kesehatan bank, tetapi juga memastikan bahwa hak-hak nasabah terlindungi secara memadai. Implementasi prinsip ini dilakukan melalui kewajiban bank untuk memberikan informasi produk secara transparan, menjaga kerahasiaan data nasabah, menyediakan mekanisme penyelesaian pengaduan, serta menerapkan praktik pemasaran yang adil. Seiring berkembangnya layanan digital, perlindungan konsumen juga mencakup keamanan transaksi elektronik, perlindungan data pribadi, mitigasi risiko penipuan

digital, dan edukasi literasi keuangan bagi masyarakat (OJK, 2025).

3.4.7 Prinsip Pengawasan Terintegrasi (*Integrated Supervision*)

Kompleksitas industri jasa keuangan menyebabkan pengawasan tidak dapat dilakukan secara parsial. Oleh karena itu, Indonesia menerapkan pendekatan pengawasan terintegrasi melalui koordinasi antara OJK, Bank Indonesia (BI), Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), dan Kementerian Keuangan dalam kerangka Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK). Pendekatan ini memungkinkan pertukaran informasi, koordinasi kebijakan, serta penanganan potensi krisis secara lebih cepat dan efektif. Selain itu, pengawasan terintegrasi memperkuat kemampuan regulator dalam mengantisipasi risiko sistemik yang berasal dari keterkaitan antar lembaga keuangan, perkembangan teknologi digital, maupun gejolak ekonomi global (Republik Indonesia, 2023).

3.4.8 Prinsip Proporsionalitas (*Principle of Proportionality*)

Salah satu pembaruan penting dalam Basel Core Principles 2024 adalah penegasan mengenai prinsip proporsionalitas (*proportionality*). Prinsip ini mengharuskan pengawasan disesuaikan dengan ukuran, kompleksitas, profil risiko, dan tingkat signifikansi sistemik masing-masing bank. Dengan demikian, standar pengawasan tetap ketat, tetapi penerapannya disesuaikan dengan karakteristik setiap bank sehingga lebih efektif tanpa mengurangi kualitas pengawasan (BCBS, 2024).

3.5 Mekanisme Pengawasan Perbankan

Pengawasan perbankan merupakan proses yang dilakukan oleh otoritas pengawas untuk memastikan bahwa bank menjalankan kegiatan usahanya sesuai dengan peraturan

perundang-undangan, menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), mengelola risiko secara efektif, serta menjaga kesehatan dan stabilitas sistem keuangan. Mekanisme pengawasan tidak hanya berorientasi pada pemeriksaan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga pada identifikasi dini terhadap potensi risiko yang dapat memengaruhi kondisi keuangan bank maupun stabilitas sistem perbankan secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem pengawasan modern menerapkan pendekatan yang bersifat berkelanjutan (*continuous supervision*), berbasis risiko (*risk-based supervision*), dan didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2024).

Di Indonesia, mekanisme pengawasan perbankan dilaksanakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai otoritas pengawas mikropprudensial. Pengawasan dilakukan secara berkesinambungan melalui kombinasi antara pengawasan tidak langsung (*off-site supervision*), pengawasan langsung (*on-site supervision*), serta pengawasan berbasis risiko (*Risk-Based Supervision/RBS*). Ketiga mekanisme tersebut saling melengkapi sehingga memungkinkan regulator mendeteksi potensi permasalahan sejak dini serta mengambil tindakan korektif secara cepat dan tepat (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

3.5.1 Pengawasan Tidak Langsung (*Off-site Supervision*)

Pengawasan tidak langsung (*off-site supervision*) merupakan mekanisme pengawasan yang dilakukan melalui analisis terhadap laporan keuangan dan berbagai laporan berkala yang disampaikan oleh bank kepada OJK. Laporan tersebut meliputi laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio/CAR*), rasio kredit bermasalah (*Non-Performing Loan/NPL*), rasio likuiditas, kualitas

aset, eksposur risiko, serta laporan penerapan tata kelola perusahaan.

Melalui analisis data tersebut, regulator dapat menilai kondisi kesehatan bank, mengidentifikasi perubahan profil risiko, mendeteksi penurunan kinerja keuangan, serta melakukan *early warning system* terhadap potensi permasalahan sebelum berkembang menjadi krisis. Pengawasan tidak langsung juga memungkinkan OJK melakukan pemantauan secara berkesinambungan terhadap seluruh bank tanpa harus melakukan pemeriksaan langsung ke setiap kantor bank (OJK, 2025).

Dalam era digital, proses *off-site supervision* semakin diperkuat melalui pemanfaatan sistem pelaporan elektronik (*electronic regulatory reporting*), analisis data berbasis *big data*, dan teknologi pengawasan (*Supervisory Technology* atau *SupTech*). Pemanfaatan teknologi tersebut meningkatkan kecepatan, akurasi, dan efektivitas analisis sehingga regulator dapat mengambil keputusan secara lebih tepat waktu (BCBS, 2024).

3.5.2 Pengawasan Langsung (*On-site Supervision*)

Selain melakukan analisis laporan keuangan, OJK juga melaksanakan pengawasan langsung (*on-site supervision*) melalui pemeriksaan ke kantor pusat maupun kantor cabang bank. Pemeriksaan ini bertujuan memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi operasional bank yang tidak selalu dapat diketahui melalui laporan keuangan. Dalam pemeriksaan langsung, regulator mengevaluasi berbagai aspek penting, antara lain: kualitas aset dan portofolio kredit; penerapan manajemen risiko; kecukupan modal dan likuiditas; efektivitas sistem pengendalian internal; penerapan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*); kepatuhan terhadap regulasi; keamanan

teknologi informasi dan sistem digital; efektivitas manajemen keamanan siber (*cybersecurity*).

Pemeriksaan langsung memungkinkan regulator melakukan verifikasi terhadap informasi yang dilaporkan oleh bank sekaligus mengidentifikasi kelemahan operasional yang berpotensi meningkatkan risiko. Apabila ditemukan pelanggaran atau kelemahan tertentu, OJK dapat memberikan rekomendasi perbaikan, tindakan pembinaan, hingga sanksi administratif sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan (OJK, 2025).

3.5.3 Pengawasan Berbasis Risiko (*Risk-Based Supervision*)

Sejalan dengan perkembangan industri jasa keuangan yang semakin kompleks, pengawasan perbankan di Indonesia menggunakan pendekatan *Risk-Based Supervision* (RBS). Pendekatan ini menempatkan risiko sebagai fokus utama dalam proses pengawasan sehingga intensitas pengawasan disesuaikan dengan tingkat risiko masing-masing bank. Dalam sistem RBS, regulator melakukan penilaian terhadap beberapa aspek utama, yaitu:

1. Profil Risiko (*Risk Profile*), meliputi risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, dan risiko kepatuhan.
2. Tata Kelola (*Good Corporate Governance/GCG*), yang mencerminkan kualitas pengelolaan organisasi dan efektivitas fungsi pengawasan internal.
3. Rentabilitas (*Earnings*), yaitu kemampuan bank menghasilkan laba secara berkelanjutan.
4. Permodalan (*Capital*), yang menunjukkan kemampuan bank menyerap potensi kerugian.

Pendekatan ini memungkinkan pengawasan menjadi lebih efektif karena sumber daya pengawas difokuskan pada bank yang memiliki tingkat risiko lebih tinggi. Selain itu, RBS juga mendorong bank untuk meningkatkan kualitas manajemen risiko sebagai bagian dari upaya menjaga keberlangsungan usaha (Mishkin, 2022).

3.5.4 Tindakan Pengawasan dan Penegakan Kepatuhan

Apabila hasil pengawasan menunjukkan adanya kelemahan atau pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku, regulator akan melakukan berbagai tindakan pengawasan (*supervisory actions*) sesuai tingkat risiko dan tingkat pelanggaran yang ditemukan. Tindakan tersebut dapat berupa: pembinaan dan pemberian rekomendasi perbaikan; permintaan penyusunan *action plan*; peningkatan intensitas pengawasan; pembatasan kegiatan usaha tertentu; pengenaan sanksi administratif; penggantian pengurus bank dalam kondisi tertentu; koordinasi dengan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) apabila kondisi bank memburuk. Pendekatan ini mencerminkan konsep *forward-looking supervision*, yaitu pengawasan yang tidak hanya berorientasi pada kondisi saat ini, tetapi juga memperhitungkan potensi risiko di masa mendatang sehingga tindakan korektif dapat dilakukan lebih dini (BCBS, 2024).

3.5.5 Koordinasi Pengawasan Antarotoritas

Mekanisme pengawasan perbankan tidak dapat dilakukan oleh satu lembaga saja. Oleh karena itu, Indonesia menerapkan sistem koordinasi antarlembaga melalui Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) yang terdiri atas Kementerian Keuangan, Bank Indonesia, OJK, dan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Koordinasi tersebut meliputi pertukaran informasi, pemantauan kondisi sistem keuangan, penanganan potensi krisis, serta penyusunan kebijakan strategis dalam menjaga stabilitas sektor

keuangan. Melalui mekanisme koordinasi ini, setiap lembaga dapat menjalankan fungsi sesuai kewenangannya tanpa terjadi tumpang tindih pengawasan (Republik Indonesia, 2023).

3.5.6 Digitalisasi Mekanisme Pengawasan

Transformasi digital mendorong perubahan signifikan dalam mekanisme pengawasan perbankan. OJK mulai mengembangkan pemanfaatan *Supervisory Technology* (SupTech) dan analitik data untuk meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap bank digital maupun bank konvensional. Teknologi tersebut memungkinkan regulator melakukan pemantauan secara *real-time*, mendeteksi anomali transaksi, menganalisis profil risiko secara otomatis, serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, pengawasan modern juga memberikan perhatian lebih besar terhadap aspek keamanan siber, perlindungan data pribadi, ketahanan operasional digital (*operational resilience*), penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan pengelolaan risiko teknologi informasi. Pembaruan Basel Core Principles 2024 bahkan memasukkan risiko digital dan ketahanan operasional sebagai bagian penting dalam sistem pengawasan perbankan internasional (BCBS, 2024).

3.5.7 Evaluasi Efektivitas Mekanisme Pengawasan

Efektivitas mekanisme pengawasan dapat diukur dari kemampuan regulator dalam mendeteksi risiko secara dini, menjaga tingkat kesehatan bank, meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, serta meminimalkan potensi terjadinya krisis perbankan. Pengawasan yang efektif juga harus mampu menyeimbangkan antara pengendalian risiko dan dukungan terhadap inovasi sektor jasa keuangan. Dengan berkembangnya teknologi digital, mekanisme pengawasan perbankan dituntut menjadi lebih adaptif, proaktif, dan berbasis data. Penguatan

koordinasi antarotoritas, pemanfaatan teknologi pengawasan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta harmonisasi dengan standar internasional menjadi faktor utama dalam membangun sistem pengawasan yang efektif dan berkelanjutan.

3.6 Tantangan Regulasi Perbankan di Era Digital

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental model bisnis industri perbankan di seluruh dunia. Perkembangan teknologi seperti *mobile banking*, *internet banking*, *cloud computing*, *artificial intelligence (AI)*, *big data analytics*, *blockchain*, *Application Programming Interface (API)*, dan *open banking* telah meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses layanan keuangan, serta mendorong inovasi produk dan layanan perbankan. Di sisi lain, perkembangan tersebut menghadirkan tantangan baru bagi regulator dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, melindungi konsumen, serta memastikan bahwa inovasi digital tetap berjalan sesuai dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2024).

Regulasi perbankan pada era digital tidak lagi hanya berfokus pada aspek permodalan, likuiditas, dan kualitas aset, tetapi juga mencakup tata kelola teknologi informasi, keamanan siber, perlindungan data pribadi, penggunaan kecerdasan buatan, pengelolaan pihak ketiga (*third-party risk*), serta ketahanan operasional digital (*operational resilience*). Kompleksitas tersebut menuntut regulator untuk mengembangkan kerangka regulasi yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis teknologi.

3.6.1 Perkembangan Teknologi yang Lebih Cepat daripada Regulasi

Salah satu tantangan terbesar dalam regulasi perbankan adalah kecepatan perkembangan teknologi yang sering kali

melampaui proses pembentukan regulasi. Inovasi digital berkembang sangat cepat melalui munculnya bank digital, layanan keuangan berbasis platform, *embedded finance*, hingga penggunaan AI dalam analisis kredit dan pelayanan nasabah. Sebaliknya, proses penyusunan regulasi memerlukan waktu yang relatif panjang karena harus mempertimbangkan aspek hukum, ekonomi, perlindungan konsumen, dan stabilitas sistem keuangan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan regulatory gap, yaitu kesenjangan antara perkembangan teknologi dengan aturan yang berlaku. Apabila tidak segera diantisipasi, kesenjangan tersebut dapat meningkatkan risiko hukum, ketidakpastian bagi pelaku industri, serta melemahkan efektivitas pengawasan (OECD, 2024).

3.6.2 Ancaman Keamanan Siber (*Cybersecurity*)

Digitalisasi layanan perbankan meningkatkan ketergantungan terhadap sistem teknologi informasi sehingga ancaman keamanan siber menjadi salah satu risiko utama dalam industri perbankan. Serangan seperti *phishing*, *malware*, *ransomware*, *distributed denial of service* (DDoS), pencurian identitas, hingga kebocoran data dapat mengganggu operasional bank serta menurunkan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, regulator dituntut untuk menetapkan standar keamanan siber yang lebih komprehensif, termasuk kewajiban penerapan *cyber risk management*, *incident response*, *business continuity management*, dan pengujian ketahanan sistem secara berkala. BCBS (2024) menempatkan keamanan siber dan ketahanan operasional sebagai salah satu prioritas utama dalam pengawasan perbankan modern.

3.6.3 Perlindungan Data Pribadi

Bank merupakan salah satu institusi yang mengelola data pribadi dalam jumlah sangat besar, mulai dari identitas nasabah,

informasi transaksi, hingga data biometrik. Pemanfaatan teknologi digital dan AI meningkatkan kebutuhan akan pengolahan data secara cepat, tetapi juga memperbesar risiko penyalahgunaan maupun kebocoran data. Di Indonesia, aspek perlindungan data diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi serta berbagai ketentuan OJK mengenai tata kelola teknologi informasi. Regulasi tersebut mengharuskan bank menerapkan prinsip keamanan data, transparansi, akuntabilitas, serta memperoleh persetujuan yang sah dalam pemrosesan data pribadi.

3.6.4 Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI)

Pemanfaatan AI dalam sektor perbankan berkembang pesat, mulai dari analisis kelayakan kredit, deteksi fraud, layanan *chatbot*, *credit scoring*, hingga manajemen risiko. Meskipun memberikan efisiensi yang tinggi, penggunaan AI juga menghadirkan berbagai tantangan, seperti bias algoritma, kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan (*black box algorithm*), akuntabilitas, serta risiko diskriminasi terhadap kelompok tertentu. Sebagai respons terhadap perkembangan tersebut, Otoritas Jasa Keuangan pada tahun 2025 menerbitkan Artificial Intelligence Governance for Indonesian Banks sebagai pedoman tata kelola AI di sektor perbankan. Pedoman ini menekankan bahwa implementasi AI harus mengedepankan prinsip kehati-hatian, manajemen risiko, transparansi, pengawasan manusia (*human oversight*), serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

3.6.5 Risiko Pihak Ketiga dan *Cloud Computing*

Transformasi digital menyebabkan bank semakin bergantung pada penyedia layanan eksternal seperti penyedia *cloud computing*, pusat data, perusahaan teknologi finansial (*fintech*), dan penyedia perangkat lunak. Ketergantungan

tersebut meningkatkan efisiensi operasional, namun juga menimbulkan third-party risk, yaitu risiko yang berasal dari kegagalan atau gangguan pada mitra teknologi. Basel Committee (2024) menegaskan bahwa penggunaan *cloud computing* dan keterlibatan perusahaan teknologi besar (*Big Tech*) menciptakan keterhubungan (*interconnectedness*) yang lebih kompleks sehingga berpotensi meningkatkan risiko sistemik apabila tidak diawasi secara memadai. Oleh karena itu, regulator perlu memperkuat pengawasan terhadap tata kelola vendor, kontrak layanan, keamanan data, serta strategi *exit management* apabila terjadi gangguan layanan.

3.6.6 Pengawasan terhadap Bank Digital dan *Fintech*

Munculnya bank digital dan kolaborasi antara bank dengan perusahaan *financial technology (fintech)* menuntut regulator untuk menyesuaikan pendekatan pengawasannya. Model bisnis digital memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan bank konvensional, terutama dalam penggunaan teknologi, proses bisnis tanpa kantor fisik, serta integrasi dengan platform digital. Regulasi harus mampu menciptakan keseimbangan antara mendorong inovasi (*innovation*) dan menjaga stabilitas sistem keuangan (*financial stability*). Oleh karena itu, pendekatan pengawasan berbasis risiko (*Risk-Based Supervision*) menjadi semakin penting agar regulator dapat mengidentifikasi risiko secara lebih dini tanpa menghambat perkembangan inovasi digital.

3.6.7 Peningkatan Kapasitas Regulator

Transformasi digital tidak hanya menuntut kesiapan industri perbankan, tetapi juga kesiapan regulator. Otoritas pengawas perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di bidang analisis data, keamanan siber, AI, *cloud computing*, dan teknologi digital lainnya. Selain itu, regulator juga perlu

mengembangkan Supervisory Technology (SupTech) untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melalui pemanfaatan *big data*, analitik, serta kecerdasan buatan. Berbagai negara mulai mengembangkan AI sebagai alat bantu pengawasan guna mendeteksi anomali transaksi, meningkatkan efektivitas pemeriksaan, dan mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengawasan perbankan juga mengalami transformasi digital seiring dengan perubahan model bisnis industri keuangan.

3.6.8 Harmonisasi Regulasi Internasional

Globalisasi sistem keuangan menyebabkan aktivitas perbankan semakin bersifat lintas negara. Oleh karena itu, regulasi nasional perlu diselaraskan dengan berbagai standar internasional seperti Basel Core Principles, rekomendasi Financial Stability Board (FSB), serta pedoman *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) mengenai AI dan digital finance. Harmonisasi regulasi menjadi penting untuk meningkatkan daya saing industri perbankan nasional, memperkuat kerja sama internasional, serta mengurangi risiko arbitrase regulasi (*regulatory arbitrage*) yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku industri untuk menghindari ketentuan tertentu. Selain itu, harmonisasi akan mempermudah pengawasan terhadap aktivitas keuangan lintas batas yang semakin berkembang pada era digital (OECD, 2024; BCBS, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Basel Committee on Banking Supervision. (2024). Core principles for effective banking supervision. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.htm>
- Freixas, X., & Rochet, J. C. (2023). Microeconomics of banking (4th ed.). MIT Press.
- Mishkin, F. S. (2022). The economics of money, banking, and financial markets (13th Global ed.). Pearson.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Regulatory approaches to artificial intelligence in finance. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Indonesia (RP2I) 2023–2027. Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Perkuat pengawasan perbankan, OJK siap dukung versi baru Basel Core Principles. Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Artificial intelligence governance for Indonesian banks. Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Booklet Perbankan Indonesia 2025. Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id>
- Republik Indonesia. (1992). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

- Republik Indonesia. (1998). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (1999). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2004 tentang Lembaga Penjamin Simpanan. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2011). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

BAB 4

MANAJEMEN RISIKO PERBANKAN

Oleh Rosmita Rasyid

4.1 Pengertian dan Tujuan Manajemen Risiko Perbankan

Manajemen risiko perbankan adalah proses yang terstruktur untuk mengenali, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan bank. Bank tidak dapat dipisahkan dari risiko karena fungsi utamanya adalah menghimpun dana masyarakat, menyalurkan kredit, menyediakan jasa pembayaran, mengelola likuiditas, serta melakukan kegiatan treasury. Setiap fungsi tersebut mengandung ketidakpastian: debitur dapat gagal bayar, harga pasar dapat berubah, depositan dapat menarik dana secara tiba-tiba, sistem teknologi dapat terganggu, dan peraturan dapat berubah. Oleh karena itu, risiko bukan sesuatu yang selalu harus dihindari, melainkan harus dikelola agar sejalan dengan modal, strategi, dan kemampuan bank.

Dalam konteks Indonesia, kerangka manajemen risiko bank umum mengacu antara lain pada ketentuan Otoritas Jasa Keuangan mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Ketentuan tersebut menempatkan manajemen risiko sebagai bagian dari tata kelola bank yang sehat, bukan sekadar fungsi administratif. Bank wajib memiliki pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur, proses manajemen risiko yang memadai, serta sistem pengendalian internal yang menyeluruh (OJK, 2016a; OJK, 86

2016b). Prinsip ini menunjukkan bahwa risiko harus dipahami oleh seluruh jenjang organisasi, mulai dari unit bisnis sampai pengurus bank.

Tujuan utama manajemen risiko adalah menjaga kelangsungan usaha bank. Bank yang mampu mengelola risiko secara baik akan lebih siap menghadapi perubahan ekonomi, tekanan pasar, perubahan perilaku nasabah, serta gangguan operasional. Manajemen risiko juga bertujuan melindungi kepentingan deposan dan pemangku kepentingan lain, karena kegagalan bank tidak hanya berdampak pada pemegang saham, tetapi juga dapat menimbulkan gangguan kepercayaan masyarakat. Dalam sistem keuangan, kepercayaan merupakan aset yang sangat penting; sekali kepercayaan menurun, biaya pemulihannya dapat menjadi sangat besar.

Selain menjaga stabilitas, manajemen risiko membantu bank mengambil keputusan bisnis secara lebih rasional. Keputusan pemberian kredit, penempatan dana, investasi surat berharga, peluncuran produk digital, dan kerja sama dengan pihak ketiga harus mempertimbangkan imbal hasil serta risiko yang melekat. Bank tidak cukup mengejar pertumbuhan aset atau laba jangka pendek. Bank perlu memastikan bahwa pertumbuhan tersebut didukung oleh kualitas aset, permodalan yang cukup, likuiditas yang aman, serta proses operasional yang andal. Dengan demikian, manajemen risiko menjadi alat untuk menyeimbangkan target bisnis dan prinsip kehati-hatian.

4.2 Prinsip Dasar Manajemen Risiko Bank

Prinsip dasar pertama adalah pengawasan aktif dari dewan komisaris dan direksi. Dewan komisaris berperan mengawasi arah kebijakan dan efektivitas penerapan manajemen risiko, sedangkan direksi bertanggung jawab memastikan kebijakan tersebut dijalankan dalam kegiatan operasional bank. Pengurus

bank perlu menetapkan risk appetite, yaitu tingkat risiko yang bersedia diterima bank dalam mencapai tujuan bisnis. Risk appetite harus diterjemahkan ke dalam limit, kebijakan, dan indikator yang dapat dipantau. Tanpa risk appetite yang jelas, unit bisnis dapat mengambil risiko secara berlebihan karena hanya mengejar target pertumbuhan.

Prinsip kedua adalah integrasi antara strategi bisnis dan manajemen risiko. Risiko tidak boleh dipandang sebagai urusan satuan kerja manajemen risiko semata. Setiap produk, aktivitas, dan keputusan bisnis harus dianalisis dari sisi risiko sebelum dijalankan. Misalnya, ekspansi kredit ke sektor tertentu perlu mempertimbangkan prospek industri, konsentrasi portofolio, kualitas agunan, dan kemampuan monitoring. Demikian pula pengembangan mobile banking harus mempertimbangkan kesiapan infrastruktur teknologi, keamanan data, proses autentikasi, serta penanganan keluhan nasabah.

Prinsip ketiga adalah independensi dan pemisahan fungsi. Unit bisnis bertugas mengambil risiko secara terkendali, satuan kerja manajemen risiko memberikan kerangka, pengukuran, pemantauan, serta rekomendasi, sedangkan audit internal melakukan penilaian independen atas efektivitas proses dan kontrol. Pembagian ini dikenal sebagai pendekatan tiga lini. Apabila fungsi bisnis, pengendalian risiko, dan audit bercampur tanpa batas yang jelas, maka konflik kepentingan akan meningkat dan potensi kelemahan kontrol sulit dideteksi.

Prinsip keempat adalah pendekatan ke depan atau forward-looking. Manajemen risiko tidak cukup melihat data historis. Bank harus mengantisipasi perubahan kondisi makroekonomi, perilaku nasabah, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta risiko baru seperti risiko iklim dan risiko model. Analisis skenario dan stress testing menjadi penting karena beberapa

risiko baru terlihat jelas ketika kondisi berubah ekstrem. Basel III sendiri dirancang untuk memperkuat ketahanan sektor perbankan dalam menghadapi tekanan keuangan dan ekonomi, sekaligus meningkatkan kualitas manajemen risiko dan tata kelola bank (BCBS, 2017).

4.3 Kerangka Manajemen Risiko: Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian

Kerangka manajemen risiko terdiri dari empat proses utama, yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko. Identifikasi risiko dilakukan untuk memahami sumber risiko yang melekat pada produk, aktivitas, proses, sistem, dan hubungan dengan pihak eksternal. Identifikasi yang baik harus dilakukan sebelum risiko menjadi kerugian. Pada tahap ini bank menilai karakteristik produk, pihak yang terlibat, alur transaksi, ketergantungan teknologi, dasar hukum, serta kemungkinan perubahan kondisi ekonomi. Proses identifikasi juga perlu memperhatikan risiko yang muncul dari produk baru dan perubahan proses bisnis.

Pengukuran risiko dilakukan agar bank dapat menilai besarnya eksposur dan potensi kerugian. Pengukuran dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Risiko kredit dapat diukur melalui kualitas aset, probabilitas gagal bayar, kerugian ketika gagal bayar, nilai eksposur, dan rasio kredit bermasalah. Risiko pasar dapat diukur melalui sensitivitas suku bunga, nilai tukar, duration, gap analysis, dan value at risk. Risiko likuiditas dapat dilihat dari proyeksi arus kas, struktur pendanaan, rasio likuiditas, serta konsentrasi deposito. Risiko operasional dapat diukur melalui data kerugian operasional, indikator risiko utama, hasil self-assessment, dan temuan audit.

Pemantauan risiko bertujuan memastikan eksposur bank tetap berada dalam batas yang ditetapkan. Pemantauan dilakukan melalui laporan berkala kepada manajemen, komite risiko, direksi, dan dewan komisaris. Laporan risiko sebaiknya tidak hanya berisi angka, tetapi juga analisis penyebab perubahan risiko, potensi dampak, serta rekomendasi tindakan. Informasi yang terlambat atau tidak akurat dapat menyebabkan manajemen gagal mengambil keputusan secara tepat waktu. Karena itu, kualitas data, sistem pelaporan, dan tata kelola informasi menjadi bagian penting dari kerangka manajemen risiko.

Pengendalian risiko mencakup berbagai tindakan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian atau membatasi dampaknya. Pengendalian dapat berupa limit transaksi, persetujuan berjenjang, agunan, pencadangan, lindung nilai, pemisahan tugas, rekonsiliasi, backup system, asuransi, business continuity plan, serta perbaikan prosedur. Pengendalian harus dievaluasi secara berkala karena risiko berubah seiring perkembangan bisnis. Kontrol yang efektif pada masa lalu belum tentu cukup untuk menghadapi pola transaksi digital yang lebih cepat dan kompleks.

Tabel 4. 1 Ringkasan Jenis Risiko dan Fokus Pengelolaan

Jenis Risiko	Sumber Utama	Contoh Pengendalian
Risiko Kredit	Kegagalan debitur atau pihak lawan memenuhi kewajiban.	Analisis kredit, limit, agunan, monitoring, pencadangan, restrukturisasi selektif.
Risiko Pasar	Perubahan suku bunga, nilai tukar, harga surat berharga, dan spread.	Limit posisi, mark-to-market, VaR, stress testing, hedging, stop loss.

Risiko Likuiditas	Ketidaksesuaian arus kas dan ketergantungan pada sumber dana tertentu.	Aset likuid, diversifikasi dana, LCR/NSFR, proyeksi arus kas, contingency funding plan.
Risiko Operasional	Kegagalan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal.	SOP, dual control, rekonsiliasi, KRI, BCP, audit, pengamanan teknologi.
Risiko Hukum dan Kepatuhan	Kelemahan dokumen, sengketa, atau pelanggaran ketentuan.	Legal review, compliance monitoring, pelatihan, dokumentasi, pelaporan.
Risiko Reputasi dan Strategik	Penurunan kepercayaan dan keputusan strategis yang tidak tepat.	Komunikasi krisis, penanganan keluhan, evaluasi strategi, tata kelola produk baru.

4.4 Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur atau pihak lain dalam memenuhi kewajibannya kepada bank. Risiko ini merupakan salah satu risiko paling penting dalam perbankan karena penyaluran kredit merupakan kegiatan utama bank. Kredit yang diberikan kepada rumah tangga, korporasi, UMKM, pemerintah daerah, maupun lembaga keuangan lain dapat berubah kualitasnya apabila kemampuan bayar debitur menurun. Penyebabnya dapat berasal dari faktor internal debitur, seperti penurunan pendapatan, kesalahan manajemen, atau moral hazard, serta faktor eksternal seperti perlambatan ekonomi, kenaikan suku bunga, pelemahan nilai tukar, dan gangguan rantai pasok.

Pengelolaan risiko kredit dimulai sebelum kredit diberikan. Bank perlu melakukan analisis kelayakan debitur secara

menyeluruh, termasuk karakter, kapasitas membayar, modal, agunan, kondisi usaha, dan prospek industri. Prinsip ini sering dikenal sebagai analisis 5C. Dalam praktik modern, bank juga menggunakan credit scoring, pemeringkatan internal, data transaksi, dan informasi biro kredit untuk menilai kualitas debitur. Namun, model kuantitatif tidak boleh menggantikan penilaian profesional sepenuhnya. Model hanya membantu proses pengambilan keputusan, sedangkan keputusan akhir tetap harus mempertimbangkan konteks usaha, kualitas manajemen debitur, dan kondisi ekonomi.

Setelah kredit diberikan, bank harus melakukan monitoring. Monitoring meliputi pemantauan pembayaran angsuran, penggunaan fasilitas, kepatuhan terhadap covenant, perubahan kualitas agunan, perubahan laporan keuangan, dan informasi industri. Kredit yang semula lancar dapat memburuk apabila gejala awal tidak terdeteksi. Oleh karena itu, bank perlu memiliki early warning system untuk mengidentifikasi penurunan kualitas kredit sejak dini. Indikatornya dapat berupa keterlambatan pembayaran, penurunan saldo rekening, peningkatan penggunaan plafon, penurunan omzet, gugatan hukum, atau perubahan negatif pada industri debitur.

Pengukuran risiko kredit dapat menggunakan indikator seperti non-performing loan, loan at risk, probability of default, loss given default, exposure at default, coverage ratio, dan konsentrasi portofolio. IFRS 9 memperkuat pendekatan pencadangan dengan konsep expected credit loss yang bersifat forward-looking, sehingga bank perlu mempertimbangkan informasi masa depan dalam mengakui penurunan nilai aset keuangan (IFRS Foundation, 2026). Dalam kerangka ini, kualitas data dan asumsi makroekonomi menjadi penting karena proyeksi kerugian kredit sangat dipengaruhi oleh skenario ekonomi.

Pengendalian risiko kredit dapat dilakukan melalui diversifikasi portofolio, batas sektor ekonomi, batas debitur besar, agunan yang memadai, covenant, pricing berbasis risiko, pencadangan, restrukturisasi yang selektif, serta proses remedial yang kuat. Diversifikasi penting agar bank tidak terlalu bergantung pada satu sektor, wilayah, grup usaha, atau jenis debitur. Pengendalian juga harus memperhatikan potensi konflik kepentingan dalam proses pemberian kredit. Oleh karena itu, pemisahan antara fungsi pemasaran, analisis kredit, persetujuan, administrasi, dan monitoring perlu dijaga agar keputusan kredit tetap objektif.

4.5 Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko akibat perubahan harga pasar yang dapat memengaruhi nilai aset, kewajiban, maupun posisi rekening administratif bank. Sumber risiko pasar antara lain perubahan suku bunga, nilai tukar, harga saham, harga komoditas, dan spread kredit. Risiko pasar banyak terkait dengan kegiatan treasury, investasi surat berharga, transaksi valuta asing, derivatif, serta posisi bank dalam trading book. Namun, risiko pasar juga dapat memengaruhi banking book, misalnya melalui perubahan suku bunga yang berdampak pada pendapatan bunga bersih dan nilai ekonomis ekuitas bank.

Pengelolaan risiko pasar memerlukan pemahaman atas karakteristik instrumen keuangan. Surat berharga dengan tenor panjang lebih sensitif terhadap perubahan suku bunga dibandingkan instrumen jangka pendek. Posisi valuta asing akan terpengaruh oleh perubahan nilai tukar. Instrumen derivatif dapat digunakan untuk lindung nilai, tetapi juga dapat menimbulkan risiko tambahan apabila tidak dipahami dengan baik. Oleh karena itu, bank perlu memastikan bahwa produk treasury hanya dijalankan oleh personel yang kompeten dan

didukung oleh sistem valuasi, limit, dokumentasi, serta proses rekonsiliasi yang memadai.

Pengukuran risiko pasar dapat dilakukan melalui gap analysis, duration, basis point value, sensitivitas, value at risk, stress testing, dan analisis skenario. Value at risk memberikan estimasi potensi kerugian maksimum pada tingkat keyakinan tertentu dalam periode waktu tertentu. Namun, metode ini memiliki keterbatasan karena bergantung pada data historis dan asumsi statistik. Oleh sebab itu, stress testing tetap diperlukan untuk menilai dampak perubahan ekstrem yang jarang terjadi, misalnya kenaikan suku bunga yang tajam, pelemahan nilai tukar secara tiba-tiba, atau penurunan harga surat berharga akibat krisis kepercayaan.

Pengendalian risiko pasar dilakukan melalui penetapan limit posisi, limit kerugian, limit sensitivitas, stop loss, prosedur mark-to-market, serta pemantauan independen oleh fungsi risiko. Bank juga perlu memiliki kebijakan valuasi yang jelas agar nilai wajar instrumen keuangan tidak dimanipulasi. Dalam pasar yang kurang likuid, penilaian harga menjadi lebih sulit karena harga pasar tidak selalu tersedia. Kondisi ini dapat menimbulkan model risk dan valuation risk. Karena itu, validasi model, sumber harga independen, dan dokumentasi asumsi menjadi bagian penting dari pengendalian risiko pasar.

4.6 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan bank memenuhi kewajiban yang jatuh tempo tanpa menimbulkan kerugian yang signifikan. Bank menghadapi risiko likuiditas karena melakukan transformasi jatuh tempo: dana masyarakat umumnya dapat ditarik sewaktu-waktu, sementara kredit dan investasi memiliki jangka waktu lebih panjang. Selama deposit percaya kepada bank, struktur ini dapat berjalan normal. Namun,

apabila terjadi penurunan kepercayaan, penarikan dana besar-besaran, atau gangguan pasar uang, bank dapat mengalami tekanan likuiditas meskipun secara akuntansi masih memiliki aset yang cukup.

Risiko likuiditas memiliki dua dimensi, yaitu funding liquidity risk dan market liquidity risk. Funding liquidity risk terjadi ketika bank kesulitan memperoleh dana untuk memenuhi kewajiban. Market liquidity risk terjadi ketika bank tidak dapat menjual aset dengan cepat pada harga wajar. Kedua risiko ini dapat saling memperkuat. Ketika bank membutuhkan dana, bank mungkin harus menjual surat berharga. Jika pasar sedang tidak likuid, penjualan tersebut dapat menimbulkan kerugian besar, sehingga kondisi keuangan bank semakin tertekan.

Pengukuran risiko likuiditas dilakukan melalui proyeksi arus kas, maturity gap, rasio alat likuid, konsentrasi pendanaan, stabilitas dana murah, loan to deposit ratio, liquidity coverage ratio, dan net stable funding ratio. Basel III memperkenalkan standar likuiditas seperti LCR dan NSFR untuk meningkatkan kemampuan bank bertahan menghadapi tekanan likuiditas jangka pendek dan menjaga struktur pendanaan yang lebih stabil (BCBS, 2017). Meskipun indikator kuantitatif penting, bank juga perlu memperhatikan faktor kualitatif seperti reputasi, akses ke pasar uang, kualitas aset likuid, dan hubungan dengan deposan besar.

Pengendalian risiko likuiditas dilakukan melalui pemeliharaan aset likuid berkualitas tinggi, diversifikasi sumber pendanaan, pemantauan deposan besar, penetapan limit maturity mismatch, dan penyusunan contingency funding plan. Rencana pendanaan kontinjensi harus menjelaskan sumber likuiditas alternatif, prioritas tindakan, jalur komunikasi, dan mekanisme eskalasi saat terjadi krisis. Rencana tersebut perlu

diuji secara berkala agar tidak hanya menjadi dokumen formal. Bank juga perlu melakukan stress testing likuiditas dengan skenario yang mencakup tekanan spesifik bank maupun tekanan pasar secara luas.

4.7 Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Contohnya meliputi kesalahan input data, fraud internal, gangguan sistem pembayaran, kesalahan proses settlement, kelemahan pengendalian cabang, bencana alam, kegagalan vendor, serta serangan siber. Risiko operasional sering dianggap kurang terlihat dibandingkan risiko kredit atau pasar, tetapi dampaknya dapat sangat besar karena dapat menghentikan layanan bank, menimbulkan kerugian finansial, dan merusak reputasi.

Pengelolaan risiko operasional memerlukan kombinasi antara kebijakan, proses, teknologi, dan budaya organisasi. Basel Committee memperbarui prinsip manajemen risiko operasional pada 2021 dengan penekanan pada tata kelola, lingkungan manajemen risiko, teknologi informasi dan komunikasi, manajemen perubahan, business continuity, serta pengungkapan (BCBS, 2021a). Perubahan ini mencerminkan fakta bahwa risiko operasional semakin erat dengan digitalisasi, ketergantungan pada pihak ketiga, dan kebutuhan bank untuk tetap beroperasi meskipun mengalami gangguan besar.

Identifikasi risiko operasional dapat dilakukan melalui risk and control self-assessment, pemetaan proses, analisis kejadian kerugian, temuan audit, keluhan nasabah, dan kajian produk baru. Setiap proses operasional perlu dipetakan dari awal sampai akhir untuk mengetahui titik rawan. Misalnya, pada proses pembukaan rekening digital, risiko dapat muncul pada verifikasi

identitas, keamanan data, autentikasi, integrasi sistem, persetujuan nasabah, dan penyimpanan dokumen elektronik. Tanpa pemetaan proses, bank dapat gagal melihat risiko yang tersembunyi di antara unit kerja.

Pengendalian risiko operasional mencakup pemisahan tugas, otorisasi berjenjang, rekonsiliasi, dual control, pembatasan akses sistem, pelatihan pegawai, kebijakan anti-fraud, pengujian business continuity plan, dan audit berkala. Pengendalian harus didesain agar kesalahan manusia tidak langsung menjadi kerugian besar. Pada proses digital, kontrol perlu mencakup keamanan aplikasi, manajemen akses, pemantauan transaksi mencurigakan, enkripsi, backup data, serta pengujian kerentanan. Pengelolaan risiko operasional yang baik tidak hanya mengurangi kerugian, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi proses.

4.8 Risiko Hukum, Kepatuhan, Reputasi, dan Strategik

Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum atau kelemahan aspek yuridis. Risiko ini dapat muncul dari perjanjian kredit yang tidak lengkap, agunan yang bermasalah, sengketa dengan nasabah, ketidaksesuaian dokumen, kelemahan kuasa, atau perubahan peraturan. Dalam perbankan, dokumen hukum memiliki peran sangat penting karena menjadi dasar hak dan kewajiban para pihak. Kesalahan kecil dalam perjanjian, jaminan, atau proses eksekusi dapat menghambat pemulihan kredit dan menimbulkan kerugian.

Risiko kepatuhan adalah risiko akibat bank tidak mematuhi peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumbernya dapat berasal dari ketidaktahuan, interpretasi yang keliru, lemahnya sistem pemantauan, atau budaya organisasi

yang mengabaikan kepatuhan. Risiko kepatuhan mencakup bidang permodalan, kualitas aset, pelaporan, anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme, perlindungan konsumen, tata kelola, teknologi informasi, serta ketentuan lainnya. Fungsi kepatuhan perlu memastikan bahwa setiap unit kerja memahami kewajiban regulasi dan memiliki mekanisme untuk memenuhinya.

Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya kepercayaan pemangku kepentingan. Kepercayaan dapat terganggu karena pemberitaan negatif, keluhan nasabah, gangguan layanan digital, kasus fraud, pelanggaran data, denda regulator, atau komunikasi publik yang buruk. Dalam era media sosial, risiko reputasi dapat menyebar sangat cepat. Satu insiden layanan dapat menjadi viral dan memengaruhi persepsi masyarakat terhadap keamanan bank. Karena itu, bank perlu memiliki sistem penanganan keluhan, komunikasi krisis, dan koordinasi antara unit bisnis, hukum, kepatuhan, operasional, serta komunikasi korporat.

Keempat risiko tersebut sering saling berkaitan. Kelemahan hukum dalam produk dapat memicu ketidakpatuhan, kemudian menimbulkan keluhan nasabah dan merusak reputasi. Keputusan strategis yang kurang matang dapat meningkatkan risiko operasional dan kepatuhan. Oleh karena itu, bank perlu mengelola risiko hukum, kepatuhan, reputasi, dan strategik secara terintegrasi, bukan secara terpisah. Integrasi ini dilakukan melalui komite, pelaporan lintas fungsi, proses persetujuan produk baru, serta keterlibatan fungsi hukum dan kepatuhan sejak awal perencanaan bisnis.

4.9 Tata Kelola Risiko dan Peran Dewan Komisaris, Direksi, serta Komite Risiko

Tata kelola risiko adalah fondasi bagi efektivitas manajemen risiko. Bank dapat memiliki sistem dan prosedur yang lengkap, tetapi jika tata kelola lemah, risiko tetap dapat meningkat. Tata kelola risiko memastikan bahwa tanggung jawab, kewenangan, dan akuntabilitas setiap pihak jelas. Prinsip tata kelola perusahaan yang baik menekankan peran dewan dalam mengarahkan strategi, mengawasi manajemen, memastikan integritas pelaporan, dan memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan (OECD, 2023). Dalam perbankan, prinsip ini menjadi lebih penting karena bank mengelola dana masyarakat dan beroperasi dalam industri yang sangat diatur.

Dewan komisaris memiliki fungsi pengawasan. Dewan komisaris perlu memastikan bahwa direksi telah menetapkan kebijakan manajemen risiko yang memadai, menyediakan sumber daya yang cukup, dan melaporkan profil risiko secara berkala. Dewan komisaris juga perlu menilai apakah strategi bisnis bank sejalan dengan kapasitas permodalan dan risk appetite. Pengawasan tidak berarti dewan komisaris mengambil alih tugas operasional direksi, tetapi memastikan bahwa proses pengambilan risiko dilakukan secara prudent dan transparan.

Direksi bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen risiko sehari-hari. Direksi menetapkan kebijakan, struktur organisasi, limit, prosedur, sistem informasi, dan budaya risiko. Direksi juga memastikan bahwa unit bisnis memahami risiko yang diambil dan bahwa fungsi pengendalian memiliki independensi yang cukup. Apabila terjadi pelanggaran limit atau insiden besar, direksi harus memastikan adanya eskalasi, tindakan korektif, dan pembelajaran. Kegagalan manajemen

risiko sering terjadi bukan karena bank tidak memiliki kebijakan, melainkan karena kebijakan tersebut tidak dijalankan secara konsisten.

Pendekatan tiga lini menjadi alat penting dalam tata kelola risiko. Lini pertama adalah unit bisnis dan operasional yang memiliki dan mengelola risiko dalam aktivitas sehari-hari. Lini kedua adalah fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang menetapkan kerangka, memantau eksposur, dan memberikan tantangan independen. Lini ketiga adalah audit internal yang menilai efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal. Agar efektif, ketiga lini harus memiliki peran yang jelas, akses informasi yang cukup, serta dukungan dari pengurus bank.

4.10 Penerapan Manajemen Risiko dalam Produk dan Aktivitas Bank

Penerapan manajemen risiko harus melekat pada seluruh produk dan aktivitas bank. Pada produk kredit, bank perlu menilai profil debitur, tujuan penggunaan kredit, struktur fasilitas, kemampuan membayar, agunan, serta risiko sektor ekonomi. Pada produk simpanan, bank perlu memperhatikan stabilitas dana, konsentrasi deposan, biaya dana, dan sensitivitas terhadap suku bunga. Pada aktivitas treasury, bank perlu mengelola risiko pasar, risiko likuiditas, risiko counterparty, dan risiko settlement. Setiap produk membawa kombinasi risiko yang berbeda, sehingga tidak dapat dikelola dengan pendekatan yang sama.

Proses persetujuan produk baru menjadi salah satu mekanisme penting. Sebelum produk atau aktivitas baru diluncurkan, bank harus menilai tujuan bisnis, target nasabah, alur proses, sistem pendukung, aspek hukum, kepatuhan,

akuntansi, pajak, risiko operasional, keamanan informasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Produk baru yang terlihat sederhana bagi nasabah dapat sangat kompleks di belakang layar. Contohnya, layanan pinjaman digital memerlukan integrasi data, algoritma penilaian kredit, persetujuan elektronik, pencairan dana, monitoring pembayaran, keamanan data pribadi, serta mekanisme penanganan sengketa.

Dalam aktivitas berbasis fee seperti bancassurance, wealth management, kartu kredit, dan layanan pembayaran, risiko tidak hanya berasal dari kerugian finansial langsung. Risiko juga muncul dari kesesuaian produk dengan profil nasabah, keterbukaan informasi, perlakuan adil terhadap konsumen, dan risiko reputasi. Bank harus memastikan bahwa tenaga penjual memahami produk, tidak memberikan informasi menyesatkan, dan mampu menjelaskan risiko kepada nasabah. Kelemahan dalam penjualan produk dapat menimbulkan sengketa dan merusak kepercayaan.

Penggunaan pihak ketiga juga semakin penting dalam aktivitas bank. Bank dapat bekerja sama dengan vendor teknologi, penyedia cloud, perusahaan fintech, agen laku pandai, perusahaan asuransi, atau penyedia jasa pemrosesan. Kerja sama ini dapat meningkatkan efisiensi dan jangkauan layanan, tetapi juga menimbulkan third-party risk. Bank tetap bertanggung jawab atas layanan kepada nasabah meskipun sebagian proses dikerjakan pihak ketiga. Oleh karena itu, bank perlu melakukan due diligence, perjanjian layanan yang jelas, pemantauan kinerja, pengaturan akses data, serta rencana keluar apabila pihak ketiga gagal memenuhi kewajibannya.

4.11 Teknologi, Digitalisasi, dan Risiko Siber dalam Perbankan

Digitalisasi mengubah cara bank beroperasi dan berinteraksi dengan nasabah. Layanan mobile banking, internet banking, open API, cloud computing, analitik data, kecerdasan artifisial, dan otomasi proses membuat layanan bank menjadi lebih cepat dan efisien. Namun, digitalisasi juga memperluas permukaan risiko. Gangguan sistem, kebocoran data, serangan siber, kegagalan autentikasi, kesalahan algoritma, dan ketergantungan pada vendor teknologi dapat menimbulkan dampak besar. Karena itu, manajemen risiko teknologi harus menjadi bagian inti dari manajemen risiko bank modern.

OJK telah mengatur penyelenggaraan teknologi informasi oleh bank umum melalui POJK Nomor 11/POJK.03/2022. Ketentuan tersebut menekankan tata kelola TI, manajemen risiko TI, pengamanan informasi, penggunaan pihak penyedia jasa TI, dan pengendalian atas penyelenggaraan sistem elektronik (OJK, 2022a). OJK juga menerbitkan SEOJK Nomor 29/SEOJK.03/2022 tentang ketahanan dan keamanan siber bagi bank umum yang mengatur aspek ketahanan siber, keamanan siber, laporan insiden, dan notifikasi awal insiden siber (OJK, 2022b). Kerangka ini menunjukkan bahwa risiko digital tidak hanya dipandang sebagai isu teknis, tetapi sebagai isu tata kelola dan ketahanan bank.

Risiko siber memiliki karakteristik yang berbeda dari risiko operasional tradisional. Serangan dapat terjadi secara cepat, lintas negara, dan sulit diprediksi. Pelaku dapat menargetkan sistem bank, nasabah, vendor, atau infrastruktur yang saling terhubung. Dampaknya tidak hanya berupa kerugian finansial, tetapi juga gangguan layanan, pelanggaran kerahasiaan data, kewajiban hukum, dan penurunan kepercayaan publik. Basel

Committee menekankan pentingnya praktik cyber resilience, termasuk tata kelola, identifikasi aset kritikal, perlindungan, deteksi, respons, pemulihan, dan pembelajaran dari insiden (BCBS, 2018).

Pengendalian risiko teknologi dan siber mencakup manajemen akses, segmentasi jaringan, enkripsi, pemantauan keamanan, vulnerability assessment, penetration testing, security operation center, backup, disaster recovery center, serta pengujian pemulihan layanan. Namun, kontrol teknis saja tidak cukup. Banyak insiden berawal dari faktor manusia seperti phishing, penggunaan kata sandi yang lemah, kelalaian pegawai, atau social engineering. Oleh karena itu, pelatihan keamanan informasi, simulasi serangan, dan budaya kehati-hatian digital perlu menjadi bagian dari program manajemen risiko.

4.12 Studi Kasus dan Tantangan Manajemen Risiko Perbankan di Indonesia

Studi kasus pertama adalah peningkatan risiko kredit ketika ekonomi mengalami tekanan. Pada masa perlambatan ekonomi, banyak debitur menghadapi penurunan pendapatan, keterlambatan pembayaran, dan kebutuhan restrukturisasi. Bagi bank, tantangannya adalah membedakan debitur yang masih memiliki prospek usaha dari debitur yang tidak lagi layak. Restrukturisasi yang tepat dapat membantu pemulihan debitur dan menjaga kualitas aset bank. Namun, restrukturisasi yang terlalu longgar dapat menunda pengakuan kerugian dan menimbulkan masalah lebih besar di masa depan. Kasus ini menunjukkan pentingnya analisis kredit yang forward-looking, monitoring portofolio, dan pencadangan yang memadai.

Studi kasus kedua adalah tekanan pasar keuangan dan likuiditas. Ketika suku bunga global meningkat atau volatilitas

pasar naik, harga surat berharga dapat turun dan biaya dana meningkat. Bank yang memiliki portofolio surat berharga besar atau ketergantungan pada pendanaan mahal dapat menghadapi tekanan profitabilitas dan likuiditas. Dalam situasi ini, ALCO perlu menilai kembali struktur aset dan liabilitas, sensitivitas pendapatan bunga, kebutuhan likuiditas, dan strategi pendanaan. Stress testing menjadi alat penting untuk mengukur ketahanan bank terhadap skenario ekstrem.

Studi kasus ketiga adalah gangguan layanan digital. Misalnya, apabila mobile banking bank besar tidak dapat diakses selama beberapa jam, dampaknya tidak hanya berupa hilangnya pendapatan transaksi. Nasabah dapat kehilangan kepercayaan, keluhan meningkat, media sosial ramai, dan regulator meminta penjelasan. Bank harus mampu memulihkan layanan, mengomunikasikan kondisi secara jelas, melindungi data nasabah, dan melakukan investigasi akar masalah. Kasus seperti ini menegaskan bahwa risiko operasional, siber, reputasi, dan kepatuhan saling terhubung.

Tantangan manajemen risiko perbankan Indonesia ke depan mencakup digitalisasi, persaingan dengan lembaga keuangan nonbank dan fintech, perubahan perilaku nasabah, risiko iklim, ketidakpastian global, serta kebutuhan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Basel Core Principles yang diperbarui pada 2024 menekankan pentingnya pengawasan bank yang mampu merespons risiko baru seperti digitalisasi dan risiko iklim (BCBS, 2024). Bagi bank, implikasinya adalah kebutuhan untuk memperkuat data, analitik risiko, tata kelola model, koordinasi lintas fungsi, dan kesiapan operasional.

Secara keseluruhan, manajemen risiko perbankan bukan hanya alat untuk memenuhi ketentuan regulator. Manajemen risiko adalah syarat bagi bank agar dapat tumbuh secara

berkelanjutan, menjaga kepercayaan masyarakat, dan berkontribusi terhadap stabilitas sistem keuangan. Bank yang kuat bukan bank yang tidak mengambil risiko, melainkan bank yang memahami risiko yang diambil, memiliki modal dan likuiditas yang cukup, memiliki kontrol yang efektif, serta mampu belajar dari perubahan lingkungan. Dengan demikian, manajemen risiko harus menjadi bagian dari cara berpikir seluruh insan bank.

DAFTAR PUSTAKA

Basel Committee on Banking Supervision (2017) Basel III: Finalising post-crisis reforms. Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2018) Cyber-resilience: Range of practices. Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2021a) Revisions to the principles for the sound management of operational risk. Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2021b) Principles for operational resilience. Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2024) Core principles for effective banking supervision. Basel: Bank for International Settlements.

Hull, J.C. (2023) Risk Management and Financial Institutions. 6th edn. Hoboken: Wiley.

IFRS Foundation (2026) IFRS 9 Financial Instruments. London: IFRS Foundation.

Mishkin, F.S. and Eakins, S.G. (2024) Financial Markets and Institutions. 10th edn. Harlow: Pearson.

OECD (2023) G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing.

Otoritas Jasa Keuangan (2016a) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan

Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan (2016b) Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan (2022a) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank Umum. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan (2022b) Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 29/SEOJK.03/2022 tentang Ketahanan dan Keamanan Siber bagi Bank Umum. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Saunders, A. and Cornett, M.M. (2021) Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. 10th edn. New York: McGraw-Hill Education

BAB 5

MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA PERBANKAN

Oleh Muhammad Syafri

5.1 Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam industri perbankan. Perbankan sebagai industri jasa sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia karena aktivitas operasional bank berkaitan langsung dengan pelayanan kepada nasabah, pengelolaan dana masyarakat, serta penerapan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan aktivitas keuangan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis agar bank mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management* (2020), MSDM merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan dalam organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan pegawai secara administratif, tetapi juga menyangkut pengembangan kualitas tenaga kerja untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam konteks perbankan, MSDM dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja dalam lembaga perbankan agar mampu menjalankan fungsi operasional dan pelayanan secara optimal. Industri perbankan memiliki karakteristik khusus karena sangat mengutamakan kepercayaan masyarakat, kualitas pelayanan, keamanan transaksi, dan kepatuhan terhadap regulasi. Oleh sebab itu, bank membutuhkan pegawai yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga integritas, loyalitas, kemampuan komunikasi, dan pemahaman terhadap risiko perbankan. Menurut Armstrong dan Taylor dalam buku *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2023), sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang harus dikelola secara efektif karena kualitas SDM menentukan kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Pandangan tersebut relevan dengan industri perbankan yang menjadikan kualitas pelayanan dan profesionalisme pegawai sebagai faktor utama dalam mempertahankan loyalitas nasabah.

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah mengubah konsep MSDM dari pendekatan administratif menjadi pendekatan strategis. Pada masa lalu, fungsi MSDM lebih berfokus pada administrasi kepegawaian seperti penggajian, absensi, dan pengelolaan data pegawai. Namun, saat ini MSDM dipandang sebagai mitra strategis organisasi yang memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam sektor perbankan, perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya kebutuhan terhadap pegawai yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku nasabah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mhlanga (2022) mengenai transformasi digital perbankan, perkembangan teknologi seperti *mobile banking*, *internet*

banking, artificial intelligence, dan financial technology menuntut bank untuk memiliki SDM yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi digital tinggi. Dengan demikian, MSDM perbankan tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan era digital.

Tujuan utama MSDM perbankan adalah memastikan tersedianya tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, MSDM juga bertujuan meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan kepuasan pegawai, mempertahankan loyalitas karyawan, serta mendukung terciptanya pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Dalam industri perbankan, kualitas pelayanan merupakan faktor penting karena tingkat kepuasan nasabah sangat memengaruhi reputasi dan keberlangsungan perusahaan. Menurut Robbins dan Judge dalam buku *Organizational Behavior* (2022), organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik akan memiliki tingkat produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak memperhatikan aspek SDM secara optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan bank tidak hanya bergantung pada modal dan teknologi, tetapi juga pada kualitas manusia yang menjalankan aktivitas organisasi.

MSDM perbankan juga bertujuan menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan. Bank membutuhkan pegawai yang produktif, disiplin, dan mampu mencapai target perusahaan, sedangkan karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan yang adil, serta kesempatan pengembangan karier. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional agar tercipta hubungan kerja yang harmonis. Menurut Noe et al. dalam buku *Fundamentals of Human Resource Management* (2023),

organisasi yang mampu memberikan penghargaan, pelatihan, dan peluang pengembangan kepada pegawai cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Dalam dunia perbankan, retensi pegawai menjadi sangat penting karena tingginya persaingan antarbank dalam memperoleh tenaga kerja yang kompeten dan profesional.

Dalam pelaksanaannya, MSDM perbankan memiliki beberapa fungsi utama, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi dan kesejahteraan pegawai. Fungsi pertama adalah perencanaan SDM, yaitu proses menentukan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan sesuai dengan perkembangan organisasi. Dalam industri perbankan, perencanaan SDM sangat penting karena perkembangan teknologi dan persaingan bisnis menyebabkan kebutuhan tenaga kerja terus berubah. Menurut Mondy dan Martocchio dalam buku *Human Resource Management* (2021), perencanaan SDM membantu organisasi mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan sehingga perusahaan mampu menghindari kekurangan maupun kelebihan pegawai.

Fungsi berikutnya adalah rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Dalam industri perbankan, proses seleksi dilakukan secara ketat karena pegawai bank harus memiliki kompetensi teknis, kemampuan komunikasi, integritas, dan pemahaman terhadap prinsip kehati-hatian (*prudential banking*). Rekrutmen yang baik akan membantu perusahaan memperoleh tenaga kerja berkualitas yang mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Menurut penelitian Al Halbusi et al. (2021) bahwa proses rekrutmen yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kinerja organisasi perbankan. Oleh karena itu, bank perlu menerapkan sistem seleksi yang

objektif dan transparan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Selain rekrutmen, fungsi penting MSDM adalah pelatihan dan pengembangan pegawai. Perubahan teknologi dan regulasi dalam sektor perbankan menuntut pegawai untuk terus meningkatkan kompetensi mereka. Program pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, pelayanan, kepemimpinan, serta penguasaan teknologi digital. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), pelatihan dan pengembangan merupakan investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Dalam industri perbankan, pelatihan juga berfungsi untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi risiko operasional, keamanan data, dan perubahan sistem keuangan digital.

Fungsi selanjutnya adalah penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam sektor perbankan, indikator penilaian kinerja meliputi produktivitas, kualitas pelayanan, pencapaian target bisnis, kepatuhan terhadap regulasi, dan kemampuan kerja sama tim. Menurut Dessler (2020), sistem penilaian kinerja yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan motivasi kerja dan menentukan kebijakan promosi maupun penghargaan bagi karyawan. Dengan adanya evaluasi yang objektif, bank dapat memastikan bahwa seluruh pegawai bekerja sesuai standar perusahaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain penilaian kinerja, MSDM juga mencakup pemberian kompensasi dan kesejahteraan pegawai. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam industri perbankan, kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok,

tetapi juga bonus, insentif, tunjangan kesehatan, dan fasilitas lainnya. Khan et al. (2022) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan loyalitas pegawai bank. Oleh karena itu, bank perlu menerapkan sistem penghargaan yang sesuai dengan kinerja agar dapat mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

Selain menjalankan fungsi administratif, MSDM perbankan juga memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi dan etika kerja. Dunia perbankan merupakan industri yang sangat bergantung pada kepercayaan masyarakat sehingga integritas pegawai menjadi faktor utama dalam menjaga reputasi perusahaan. Oleh karena itu, bank harus menanamkan budaya kerja yang profesional, disiplin, transparan, dan berorientasi pada pelayanan. Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dalam sektor perbankan, budaya kerja yang baik juga membantu meningkatkan kualitas hubungan antara bank dan nasabah.

Dalam era transformasi digital, peran strategis SDM semakin penting karena keberhasilan bank sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan teknologi. Saat ini, bank tidak hanya mengandalkan layanan konvensional melalui kantor cabang, tetapi juga mengembangkan layanan digital seperti *mobile banking*, *internet banking*, dan layanan berbasis kecerdasan buatan. Menurut penelitian Mhlanga (2022), transformasi digital dalam sektor perbankan membutuhkan strategi MSDM yang berfokus pada pengembangan kompetensi digital, manajemen perubahan, dan budaya inovasi. Dengan demikian, SDM menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan transformasi digital perbankan.

Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia perbankan merupakan proses strategis yang bertujuan mengelola tenaga kerja secara efektif agar mampu mendukung operasional dan pelayanan bank secara optimal. MSDM tidak hanya mencakup pengelolaan administratif, tetapi juga pengembangan kompetensi, peningkatan kualitas pelayanan, pembentukan budaya organisasi, serta penguatan daya saing perusahaan. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, kualitas SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan industri perbankan dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, bank harus mampu menerapkan sistem MSDM yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

5.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia di Sektor Perbankan

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam organisasi perbankan yang bertujuan memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam industri perbankan, SDM menjadi aset utama karena aktivitas pelayanan bank sangat bergantung pada kualitas manusia yang menjalankan sistem organisasi. Menurut Dessler (2020) dalam *Human Resource Management*, perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Konsep ini menekankan bahwa organisasi harus mampu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Dalam konteks perbankan, perencanaan SDM menjadi semakin penting karena bank menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi layanan keuangan,

persaingan industri, serta perubahan perilaku masyarakat dalam menggunakan layanan perbankan digital.

Perencanaan SDM di sektor perbankan dimulai dari analisis kondisi organisasi baik secara internal maupun eksternal. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui jumlah pegawai, tingkat pendidikan, kompetensi, produktivitas, struktur usia, hingga potensi pengembangan karier pegawai. Sementara itu, analisis eksternal berkaitan dengan faktor-faktor di luar organisasi seperti perkembangan teknologi informasi, regulasi sektor keuangan, kondisi ekonomi, persaingan industri, serta perubahan kebutuhan nasabah terhadap layanan perbankan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), perencanaan SDM modern harus mampu mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan perubahan lingkungan bisnis agar organisasi dapat bertahan dalam persaingan yang dinamis. Oleh karena itu, bank perlu melakukan proyeksi kebutuhan SDM secara berkelanjutan agar mampu menghadapi perubahan industri keuangan yang berkembang sangat cepat.

Dalam industri perbankan, perencanaan SDM tidak dapat dipisahkan dari strategi bisnis organisasi. Hal ini karena setiap perubahan strategi bisnis akan memengaruhi kebutuhan tenaga kerja, baik dari sisi jumlah maupun kompetensi. Bank yang melakukan ekspansi layanan digital, misalnya, membutuhkan lebih banyak tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknologi informasi, analisis data, dan keamanan siber dibandingkan tenaga administrasi konvensional. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Rahman (2024) menjelaskan bahwa transformasi digital mendorong perubahan kebutuhan kompetensi pegawai bank dari pekerjaan administratif menuju pekerjaan berbasis teknologi dan inovasi. Dengan demikian, perencanaan SDM harus mampu menyesuaikan diri dengan arah transformasi organisasi.

Salah satu aspek penting dalam perencanaan SDM adalah analisis kebutuhan tenaga kerja. Analisis kebutuhan tenaga kerja dilakukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan organisasi berdasarkan beban kerja, target bisnis, serta struktur organisasi bank. Dalam praktiknya, analisis ini bertujuan menghindari terjadinya kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja yang dapat memengaruhi efisiensi organisasi. Menurut Mathis, Jackson, dan Valentine (2022), *workforce planning* merupakan proses penting dalam manajemen SDM karena organisasi harus mampu memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Di sektor perbankan, kebutuhan tenaga kerja biasanya mencakup berbagai posisi seperti teller, customer service, analis kredit, auditor internal, staf teknologi informasi, manajemen risiko, hingga digital banking specialist.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah pola kebutuhan tenaga kerja di sektor perbankan. Banyak pekerjaan administratif yang sebelumnya dilakukan secara manual kini digantikan oleh sistem otomatisasi dan aplikasi digital. Hal ini menyebabkan bank harus menyesuaikan strategi SDM dengan perkembangan teknologi. Penelitian oleh Khan et al. (2024) dalam *Journal of Banking and Financial Technology* menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan menyebabkan peningkatan kebutuhan terhadap pegawai yang memiliki kemampuan digital, data analytics, artificial intelligence, dan cybersecurity. Oleh sebab itu, bank perlu melakukan *reskilling* dan *upskilling* terhadap pegawai agar mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja digital.

Selain analisis kebutuhan tenaga kerja, perencanaan SDM juga mencakup analisis jabatan (*job analysis*). Analisis jabatan merupakan proses mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, kompetensi, serta standar kerja yang diperlukan dalam suatu

posisi tertentu. Menurut Dessler (2020), analisis jabatan menjadi dasar utama dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier pegawai. Dalam sektor perbankan, analisis jabatan sangat penting karena setiap posisi memiliki tanggung jawab dan tingkat risiko yang berbeda. Pegawai bagian kredit, misalnya, harus memiliki kemampuan analisis keuangan dan manajemen risiko, sedangkan pegawai *customer service* harus memiliki keterampilan komunikasi dan pelayanan yang baik.

Hasil dari analisis jabatan biasanya dituangkan dalam bentuk *job description* dan *job specification*. *Job description* menjelaskan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, sedangkan *job specification* menjelaskan kompetensi, pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Menurut Noe et al. (2023), analisis jabatan yang baik akan membantu organisasi meningkatkan efektivitas rekrutmen dan penempatan pegawai karena perusahaan memiliki standar kompetensi yang jelas. Dalam industri perbankan, kejelasan tugas dan tanggung jawab menjadi penting karena berkaitan dengan kualitas pelayanan dan keamanan operasional bank.

Analisis jabatan juga berkaitan erat dengan desain pekerjaan (*job design*). Syafri (2016) menjelaskan bahwa desain pekerjaan merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan organisasi. Dalam konteks perbankan, desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan efektivitas pelayanan, mempercepat proses transaksi, mengurangi kesalahan kerja, dan meningkatkan kepuasan nasabah. Pembagian tugas yang jelas antara *teller*, *customer service*, dan *relationship manager* akan membantu organisasi memberikan pelayanan yang lebih cepat dan profesional. Dengan demikian, desain pekerjaan bukan hanya berkaitan dengan efisiensi kerja pegawai, tetapi juga berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik.

Lebih lanjut, Syafri (2015) menegaskan bahwa desain pekerjaan dalam institusi pelayanan publik seperti perbankan harus berorientasi pada nilai (*value-based job design*). Konsep ini menekankan bahwa setiap pekerjaan harus dirancang untuk menciptakan nilai bagi masyarakat dan nasabah. Pegawai bank tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga harus memahami nilai pelayanan, integritas, profesionalisme, dan orientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam industri jasa seperti perbankan, pendekatan berbasis nilai menjadi sangat penting karena kualitas pelayanan sangat menentukan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan.

Perencanaan SDM di sektor perbankan juga berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), pengembangan kompetensi merupakan investasi strategis organisasi karena kualitas SDM sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan global. Dalam industri perbankan modern, kompetensi pegawai tidak hanya terbatas pada kemampuan operasional perbankan konvensional, tetapi juga mencakup literasi digital, kemampuan analisis data, manajemen risiko, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Transformasi digital menyebabkan bank harus mengembangkan sistem pelatihan dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan. Penelitian oleh Al-Harthi et al. (2024) mengenai *human capital development in digital banking transformation* menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital bank sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam meningkatkan kompetensi digital pegawai. Oleh karena itu, bank perlu menyediakan program pelatihan berbasis

teknologi seperti *e-learning*, sertifikasi *digital banking*, pelatihan *cybersecurity*, dan *workshop* analisis data. Program pengembangan kompetensi tersebut bertujuan membangun SDM yang mampu beradaptasi terhadap perubahan industri keuangan digital.

Selain pengembangan kompetensi, perencanaan SDM juga mencakup perencanaan karier dan suksesi kepemimpinan. Perencanaan karier bertujuan membantu pegawai mengembangkan potensi dan mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Sementara itu, perencanaan suksesi dilakukan untuk menyiapkan calon pemimpin organisasi di masa depan. Menurut Rothwell (2021), *succession planning* merupakan strategi penting dalam organisasi modern untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan stabilitas organisasi. Dalam industri perbankan, suksesi kepemimpinan menjadi sangat penting karena bank membutuhkan pemimpin yang memiliki integritas, kemampuan manajerial, pemahaman regulasi keuangan, dan kemampuan menghadapi risiko bisnis.

Perencanaan SDM di sektor perbankan juga harus mempertimbangkan budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan perilaku yang menjadi pedoman kerja pegawai dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas pegawai, memperkuat kerja sama tim, dan meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam sektor perbankan, budaya organisasi sangat berkaitan dengan integritas, disiplin, kepatuhan terhadap regulasi, serta orientasi pelayanan kepada nasabah. Oleh sebab itu, bank harus mampu membangun budaya kerja profesional agar kualitas pelayanan tetap terjaga.

Pentingnya integrasi antara perencanaan SDM dan reformasi SDM juga ditegaskan oleh Syafri (2025). Menurut

Syafri, organisasi modern harus membangun sistem SDM yang adaptif, profesional, dan berorientasi pelayanan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Dalam konteks perbankan, reformasi SDM tidak hanya berkaitan dengan administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup transformasi budaya kerja, peningkatan kompetensi digital, penguatan integritas, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus dilakukan secara terintegrasi dengan agenda reformasi organisasi agar bank mampu menciptakan SDM yang relevan dengan kebutuhan masa depan.

Integrasi antara perencanaan SDM dan reformasi organisasi menjadi semakin penting karena industri perbankan saat ini menghadapi persaingan yang sangat ketat, tidak hanya dengan sesama bank tetapi juga dengan perusahaan financial technology (*fintech*). Menurut penelitian oleh Chen et al. (2024) dalam *International Journal of Finance and Banking Studies*, bank yang mampu mengintegrasikan strategi bisnis dengan pengembangan SDM memiliki tingkat inovasi dan kualitas pelayanan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menggunakan pendekatan SDM konvensional. Dengan demikian, SDM harus dipandang sebagai aset strategis organisasi dan bukan sekadar faktor produksi.

Selain itu, perencanaan SDM juga berkaitan dengan efisiensi biaya tenaga kerja. Organisasi perbankan harus mampu mengelola jumlah pegawai secara optimal agar biaya operasional tetap terkendali tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, analisis beban kerja menjadi instrumen penting dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja secara rasional. Menurut Cascio dan Boudreau (2022), pengelolaan tenaga kerja yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi biaya operasional. Dalam sektor perbankan, efisiensi tenaga kerja menjadi penting karena

persaingan industri menuntut bank untuk memberikan layanan berkualitas dengan biaya operasional yang lebih rendah.

Perkembangan teknologi informasi juga memengaruhi sistem pengelolaan SDM di sektor perbankan. Banyak bank modern telah menggunakan *Human Resource Information System* (HRIS) untuk membantu proses perencanaan tenaga kerja, pengelolaan data pegawai, penilaian kinerja, hingga pelatihan digital. Menurut Stone et al. (2023), penggunaan HRIS memungkinkan organisasi memperoleh data SDM secara real time sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan akurat. Dalam industri perbankan, digitalisasi manajemen SDM membantu organisasi meningkatkan efisiensi administrasi dan mempercepat proses pengembangan pegawai.

Pada akhirnya, perencanaan SDM di sektor perbankan merupakan proses strategis yang mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, analisis jabatan, desain pekerjaan, pengembangan kompetensi, perencanaan karier, dan reformasi organisasi. Perencanaan tersebut bertujuan memastikan tersedianya SDM yang profesional, adaptif, dan mampu memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Dalam era digitalisasi dan persaingan global, kualitas SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi perbankan. Oleh karena itu, bank harus mampu mengelola SDM secara strategis melalui integrasi antara perencanaan SDM, reformasi organisasi, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan sebagaimana ditekankan oleh Syafri (2025), sehingga tercipta organisasi perbankan yang modern, profesional, dan berorientasi pelayanan.

5.3 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Bank

Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia perbankan karena kualitas

pegawai sangat menentukan keberhasilan operasional bank. Industri perbankan merupakan sektor jasa yang mengutamakan kepercayaan, profesionalisme, integritas, kemampuan analitis, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh sebab itu, proses rekrutmen dan seleksi dalam perbankan harus dilakukan secara sistematis, objektif, transparan, dan berbasis kompetensi agar bank mampu memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam praktiknya, bank tidak hanya membutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan akademik yang baik, tetapi juga pegawai yang memiliki integritas tinggi, kemampuan komunikasi yang efektif, loyalitas, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital dan regulasi keuangan yang terus berubah. Menurut Dessler (2020), rekrutmen merupakan proses menarik sejumlah kandidat yang memenuhi syarat agar organisasi memiliki kesempatan memilih tenaga kerja terbaik sesuai kebutuhan perusahaan.

Dalam konteks perbankan modern, proses rekrutmen dan seleksi menjadi semakin strategis karena bank menghadapi persaingan yang ketat dalam memperoleh talenta unggul. Armstrong (2023) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya berfungsi administratif, tetapi telah menjadi bagian penting dari strategi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, bank perlu merancang sistem rekrutmen yang mampu memperoleh pegawai berkualitas sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Dalam sektor perbankan, pegawai yang berkualitas merupakan aset utama karena layanan bank sangat bergantung pada kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusianya.

Dessler (2020) menyatakan bahwa proses rekrutmen merupakan usaha organisasi untuk memperoleh kandidat

potensial yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan jabatan. Dalam praktiknya, rekrutmen karyawan bank dilakukan melalui berbagai metode, baik rekrutmen internal maupun eksternal. Rekrutmen internal dilakukan melalui promosi, rotasi, dan mutasi pegawai yang sudah ada di dalam organisasi. Metode ini dinilai mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai karena memberikan kesempatan pengembangan karier yang lebih jelas. Selain itu, pegawai internal umumnya telah memahami budaya organisasi dan sistem kerja perusahaan sehingga proses adaptasi menjadi lebih cepat. Namun demikian, rekrutmen internal juga memiliki keterbatasan karena jumlah kandidat yang tersedia relatif sedikit dan berpotensi menimbulkan persaingan internal di antara pegawai.

Sementara itu, rekrutmen eksternal dilakukan dengan mencari kandidat dari luar organisasi. Metode ini banyak digunakan dalam industri perbankan untuk memperoleh tenaga kerja baru yang memiliki wawasan, keterampilan, dan inovasi baru. Rekrutmen eksternal biasanya dilakukan melalui iklan lowongan kerja, *job fair*, *campus recruitment*, media sosial profesional, dan perusahaan pencari tenaga kerja. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2023) menjelaskan bahwa organisasi modern semakin memanfaatkan teknologi digital dalam proses rekrutmen guna memperluas jangkauan kandidat dan meningkatkan efisiensi perekrutan. Dalam industri perbankan, penggunaan *e-recruitment* menjadi sangat penting karena mampu mempercepat proses administrasi serta mempermudah penyaringan kandidat berdasarkan kriteria tertentu.

Perkembangan teknologi informasi juga mendorong bank untuk menerapkan sistem rekrutmen berbasis digital. Saat ini banyak bank menggunakan *platform* daring dan *artificial intelligence* dalam proses penyaringan kandidat. Teknologi

tersebut memungkinkan perusahaan melakukan analisis terhadap data kandidat secara lebih cepat dan objektif. Menurut Armstrong (2023), penggunaan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas proses perekrutan dan membantu organisasi memperoleh kandidat yang lebih sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, media sosial profesional seperti LinkedIn juga menjadi sarana penting bagi bank untuk membangun *employer branding* sekaligus mencari tenaga kerja potensial di bidang perbankan dan teknologi keuangan.

Dalam perspektif strategis, rekrutmen tidak hanya dipandang sebagai proses pengisian kekosongan jabatan, tetapi juga sebagai upaya membangun keberlanjutan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian Syafri (2025) yang menjelaskan bahwa strategi rekrutmen, program pelatihan, dan komitmen organisasi memiliki hubungan erat dalam menciptakan keberlanjutan praktik manajemen sumber daya manusia. Syafri (2025) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan sistem rekrutmen secara profesional dan transparan akan lebih mudah membangun loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap perusahaan. Dalam konteks perbankan, strategi rekrutmen yang baik akan membantu bank memperoleh pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen terhadap nilai dan budaya organisasi.

Selain itu, Syafri (2025) juga menekankan bahwa proses pengisian jabatan, seleksi, dan rekrutmen harus dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme, kompetensi, dan kesesuaian individu dengan kebutuhan organisasi. Dalam dunia perbankan, setiap jabatan memiliki spesifikasi kompetensi yang berbeda. Misalnya, posisi *teller* membutuhkan ketelitian, kemampuan komunikasi, dan pelayanan pelanggan yang baik,

sedangkan posisi analis kredit membutuhkan kemampuan analisis risiko, pengambilan keputusan, dan pemahaman terhadap laporan keuangan. Oleh sebab itu, proses seleksi harus mampu mengidentifikasi kompetensi kandidat secara tepat agar penempatan pegawai dapat dilakukan secara efektif.

Setelah proses rekrutmen dilakukan, tahapan berikutnya adalah seleksi karyawan. Seleksi merupakan proses penyaringan kandidat untuk menentukan individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa seleksi merupakan bagian penting dalam perilaku organisasi karena kualitas individu yang diterima akan memengaruhi efektivitas kerja, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam industri perbankan, proses seleksi biasanya dilakukan secara ketat dan berlapis karena sektor ini sangat menekankan aspek integritas, keamanan, dan profesionalisme.

Tahapan awal dalam proses seleksi adalah seleksi administrasi. Pada tahap ini, perusahaan memeriksa kelengkapan dokumen dan kesesuaian persyaratan dasar kandidat, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan bahasa asing, serta sertifikasi tertentu. Dalam industri perbankan, sebagian besar bank mensyaratkan minimal lulusan sarjana dari disiplin ilmu ekonomi, manajemen, akuntansi, hukum, dan teknologi informasi. Selain itu, kemampuan bahasa Inggris juga menjadi salah satu syarat penting karena industri perbankan semakin terintegrasi dengan sistem keuangan global.

Tahapan berikutnya adalah tes kemampuan dasar dan psikotes. Menurut Dessler (2020), tes seleksi digunakan untuk mengukur kemampuan intelektual, kepribadian, dan potensi kerja kandidat sehingga organisasi dapat memprediksi keberhasilan kerja individu di masa mendatang. Dalam sektor

perbankan, kemampuan numerik dan analitis menjadi aspek yang sangat penting karena pegawai bank banyak berhubungan dengan data keuangan, transaksi, dan pengambilan keputusan finansial. Selain itu, psikotes juga digunakan untuk mengukur tingkat kejujuran, kestabilan emosi, kemampuan bekerja sama, dan kemampuan menghadapi tekanan kerja.

Wawancara kerja juga menjadi bagian penting dalam proses seleksi karyawan bank. Wawancara dilakukan untuk menilai kemampuan komunikasi, motivasi kerja, sikap profesional, dan kesesuaian karakter kandidat dengan budaya organisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa wawancara merupakan alat seleksi yang efektif karena memungkinkan organisasi memperoleh informasi perilaku dan karakter kandidat secara langsung. Dalam praktiknya, wawancara di sektor perbankan biasanya dilakukan dalam beberapa tahap, mulai dari wawancara HR, wawancara user, hingga wawancara pimpinan untuk posisi tertentu. Pertanyaan wawancara umumnya berkaitan dengan pengalaman kerja, pemahaman mengenai industri perbankan, kemampuan menyelesaikan masalah, serta komitmen kandidat terhadap perusahaan.

Selain wawancara, beberapa bank juga menerapkan *assessment center* sebagai metode seleksi tambahan. *Assessment center* merupakan metode penilaian berbasis simulasi kerja yang bertujuan mengukur kompetensi kandidat secara lebih mendalam. Armstrong (2023) menjelaskan bahwa *assessment center* mampu memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kemampuan individu dalam menghadapi situasi kerja nyata. Dalam sektor perbankan, metode ini biasanya digunakan untuk merekrut calon pemimpin atau pegawai pada posisi strategis. Kandidat akan diuji melalui studi kasus, diskusi kelompok, presentasi, dan simulasi pengambilan keputusan

untuk melihat kemampuan kepemimpinan, analisis, dan kerja sama tim.

Kriteria calon pegawai bank tidak hanya mencakup kemampuan akademik dan kompetensi teknis, tetapi juga aspek integritas dan *soft skills*. Integritas menjadi salah satu nilai utama dalam industri perbankan karena pegawai bank bertanggung jawab terhadap pengelolaan dana masyarakat. Oleh sebab itu, banyak bank melakukan *background checking* terhadap kandidat sebelum memberikan keputusan akhir penerimaan pegawai. Pemeriksaan tersebut meliputi riwayat pendidikan, pengalaman kerja, catatan kriminal, hingga referensi dari perusahaan sebelumnya. Menurut Noe et al. (2023), pemeriksaan latar belakang sangat penting untuk meminimalkan risiko organisasi akibat perekrutan pegawai yang tidak memiliki kredibilitas dan etika kerja yang baik.

Selain integritas, kemampuan interpersonal juga menjadi kriteria penting dalam seleksi pegawai bank. Pegawai bank dituntut mampu memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah, bekerja sama dalam tim, serta mampu menghadapi berbagai karakter pelanggan. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kemampuan komunikasi dan kerja sama tim merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, terutama pada perusahaan jasa seperti perbankan. Oleh karena itu, bank cenderung memilih kandidat yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik serta mampu membangun hubungan positif dengan nasabah.

Dalam era transformasi digital, bank juga membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi teknologi informasi dan literasi digital. Perkembangan *mobile banking*, *artificial intelligence*, *big data*, dan *financial technology* telah mengubah sistem operasional perbankan secara signifikan. Armstrong

(2023) menjelaskan bahwa organisasi modern harus mampu menyesuaikan strategi sumber daya manusianya dengan perkembangan teknologi agar tetap kompetitif. Oleh sebab itu, kompetensi digital menjadi salah satu aspek penting dalam proses seleksi pegawai bank saat ini.

Tahapan terakhir dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan proses menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, minat, dan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2020), penempatan yang tepat akan meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi. Dalam sektor perbankan, penempatan kerja dilakukan berdasarkan hasil seleksi, kebutuhan unit kerja, serta hasil pelatihan awal pegawai. Pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi tinggi biasanya ditempatkan pada bagian customer service atau pemasaran, sedangkan pegawai yang memiliki kemampuan analisis lebih kuat ditempatkan pada bagian kredit, audit, atau manajemen risiko.

Proses penempatan kerja umumnya diawali dengan program orientasi dan pelatihan dasar. Pada tahap ini, pegawai baru diperkenalkan dengan budaya organisasi, struktur perusahaan, kode etik, sistem operasional, dan regulasi perbankan. Program orientasi sangat penting untuk membantu pegawai baru beradaptasi dengan lingkungan kerja dan memahami tanggung jawab pekerjaannya. Setelah itu, pegawai biasanya menjalani masa probation sebelum diangkat menjadi pegawai tetap.

Dalam konteks pengembangan organisasi, rotasi kerja juga menjadi bagian penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia perbankan. Rotasi kerja bertujuan memperluas pengalaman pegawai, meningkatkan kompetensi lintas fungsi,

serta mempersiapkan calon pemimpin organisasi. Noe et al. (2023) menjelaskan bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap berbagai fungsi organisasi sehingga mendukung pengembangan karier dan kepemimpinan. Dalam industri perbankan, rotasi kerja juga membantu perusahaan menciptakan pegawai yang lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Keberhasilan proses rekrutmen dan seleksi sangat memengaruhi keberlanjutan organisasi perbankan. Hamadamin dan Atan (2019) menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, termasuk rekrutmen dan seleksi, memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif organisasi melalui pengembangan modal manusia dan peningkatan komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pegawai yang direkrut akan menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis dan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian Syafri (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Dalam konteks perbankan, pegawai yang direkrut melalui proses profesional dan sesuai dengan budaya organisasi cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan perusahaan. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya berdampak pada kualitas individu pegawai, tetapi juga terhadap budaya kerja dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, rekrutmen dan seleksi karyawan bank merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperoleh pegawai berkualitas,

profesional, dan berintegritas tinggi. Proses ini melibatkan berbagai tahapan mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, metode perekrutan, seleksi administrasi, psikotes, wawancara, assessment center, hingga penempatan kerja. Dalam era digital dan persaingan global, bank dituntut menerapkan sistem rekrutmen yang modern, transparan, dan berbasis kompetensi agar mampu memperoleh talenta terbaik. Dengan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, bank akan memiliki sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan, menjaga kepercayaan nasabah, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5.4 Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Perbankan

Pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia perbankan karena kualitas pelayanan dan keberhasilan operasional bank sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawainya. Industri perbankan termasuk sektor jasa yang menuntut profesionalisme tinggi, kemampuan teknis yang baik, serta integritas dalam menjalankan pekerjaan. Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan menjadi kebutuhan strategis bagi setiap lembaga perbankan. Syafri (2015) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia perbankan harus diarahkan pada peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan agar mampu menghadapi tantangan industri keuangan yang semakin kompleks. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga membentuk perilaku kerja profesional, loyalitas, dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks perbankan modern, pendidikan memiliki fungsi untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan kemampuan konseptual pegawai, sedangkan pelatihan lebih berfokus pada peningkatan keterampilan praktis yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Pegawai bank perlu memahami berbagai aspek penting seperti operasional perbankan, manajemen risiko, pelayanan nasabah, teknologi informasi, hingga kepatuhan terhadap regulasi. Menurut Bahl, Kiran, dan Sharma (2024), pelatihan yang dilakukan secara sistematis mampu meningkatkan kemampuan kerja pegawai baik pada level manajerial maupun nonmanajerial sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi perbankan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan menjadi investasi penting bagi bank dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif.

Perkembangan industri perbankan yang semakin kompetitif membuat bank harus terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Persaingan antarbank saat ini tidak hanya terletak pada produk dan layanan keuangan, tetapi juga pada kualitas pelayanan, kecepatan transaksi, dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital. Oleh karena itu, pegawai bank dituntut memiliki kompetensi multidimensional yang mencakup *hard skills* dan *soft skills*. *Hard skills* meliputi kemampuan analisis kredit, audit, *treasury*, akuntansi perbankan, dan penguasaan teknologi keuangan, sedangkan *soft skills* mencakup komunikasi, kepemimpinan, pelayanan pelanggan, dan kemampuan kerja sama tim. Penelitian Abubakar (2024) menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan keterampilan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai di sektor perbankan.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di sektor perbankan dilakukan melalui berbagai metode agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara efektif. Metode yang umum digunakan antara lain *on the job training*, *coaching*, *mentoring*, seminar, *workshop*, simulasi kasus, serta pelatihan berbasis digital seperti *e-learning* dan *virtual training*. Penggunaan metode yang beragam bertujuan menyesuaikan kebutuhan organisasi dan karakteristik pekerjaan pegawai. Fathmawati (2015) menyatakan bahwa keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh kesesuaian materi, metode pelatihan, kompetensi instruktur, serta dukungan fasilitas pembelajaran. Dengan demikian, pelatihan yang efektif harus dirancang secara sistematis dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi maupun individu pegawai.

Dalam pengembangan sumber daya manusia perbankan, Syafri (2015) menekankan bahwa pendidikan dan pelatihan harus berbasis kebutuhan atau *needs-based training*, bukan sekadar formalitas administratif. Artinya, program pelatihan harus dirancang berdasarkan kebutuhan nyata organisasi dan kompetensi yang dibutuhkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pelatihan yang dilakukan tanpa analisis kebutuhan sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai. Oleh karena itu, bank perlu melakukan *training need analysis* untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antara kemampuan pegawai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

Analisis kebutuhan pelatihan menjadi sangat penting terutama di era transformasi digital saat ini. Perkembangan teknologi telah mengubah sistem layanan perbankan menjadi lebih digital dan otomatis. Bank mulai mengembangkan layanan *mobile banking*, *internet banking*, *digital payment*, dan berbagai layanan berbasis teknologi finansial lainnya. Kondisi tersebut

menuntut pegawai bank memiliki kompetensi digital yang memadai agar mampu menjalankan operasional bank secara efektif. Kashemsanta Na Ayudhya dan Plangsorn (2024) menjelaskan bahwa *reskilling* dan *upskilling digital competencies* menjadi kebutuhan utama dalam pengembangan pegawai sektor keuangan karena digitalisasi layanan keuangan terus berkembang secara cepat.

Selain keterampilan teknis, pendidikan dan pelatihan dalam perbankan juga diarahkan pada pembentukan etika kerja dan budaya profesional. Pegawai bank bekerja dalam lingkungan yang sangat mengutamakan kepercayaan publik karena mereka mengelola dana masyarakat dan transaksi keuangan dalam jumlah besar. Oleh karena itu, bank biasanya memberikan pelatihan terkait etika profesi, anti pencucian uang, manajemen risiko, kepatuhan terhadap regulasi, serta perlindungan data nasabah. Pelatihan tersebut bertujuan mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang, *fraud*, dan pelanggaran hukum yang dapat merugikan bank maupun nasabah. Pendidikan etika kerja menjadi bagian penting dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat dan profesional di sektor perbankan.

Perkembangan teknologi digital juga menyebabkan perubahan besar dalam metode pelatihan perbankan. Jika sebelumnya pelatihan lebih banyak dilakukan secara tatap muka di ruang kelas, saat ini banyak bank memanfaatkan teknologi pembelajaran digital seperti *learning management system* (LMS), *webinar*, *video conference*, dan *e-learning*. Penggunaan teknologi digital dalam pelatihan memberikan fleksibilitas bagi pegawai untuk belajar kapan saja dan di mana saja tanpa mengganggu aktivitas operasional bank. Selain itu, sistem pelatihan digital juga memungkinkan bank mendistribusikan materi pelatihan secara cepat ke berbagai kantor cabang di daerah yang berbeda. Sri Annisa, Siahaan, dan Lumbanraja (2024) menjelaskan bahwa

transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai bank, terutama ketika didukung oleh peningkatan *self-efficacy* dan kompetensi digital karyawan.

Dalam menghadapi perkembangan *financial technology* (fintech), pegawai bank juga dituntut memahami berbagai inovasi teknologi yang berkembang di sektor keuangan. Kehadiran *fintech* telah mengubah pola layanan keuangan menjadi lebih cepat, praktis, dan berbasis digital. Oleh sebab itu, pegawai bank perlu memperoleh pelatihan terkait penggunaan *artificial intelligence*, *big data analytics*, *blockchain*, *cloud computing*, dan *digital payment system*. Pelatihan *fintech* menjadi penting agar pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan model bisnis perbankan serta meningkatkan efisiensi pelayanan kepada nasabah. Penguasaan teknologi digital juga membantu pegawai dalam memberikan edukasi kepada nasabah mengenai penggunaan layanan perbankan modern.

Selain pelatihan teknis, sertifikasi profesi menjadi bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia perbankan. Sertifikasi merupakan bentuk pengakuan resmi terhadap kompetensi pegawai dalam bidang tertentu. Di Indonesia, sertifikasi perbankan biasanya dilakukan melalui lembaga seperti Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) dan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Sertifikasi mencakup berbagai bidang seperti manajemen risiko, analisis kredit, *treasury*, audit internal, *customer service*, dan kepatuhan perbankan. Pegawai yang memiliki sertifikasi profesional dinilai lebih kompeten dan memiliki standar kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan industri perbankan modern.

Pendidikan dan pelatihan juga berkaitan erat dengan pengembangan karir pegawai bank. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan dan pengalaman

kerja pegawai untuk mencapai jenjang jabatan yang lebih tinggi. Syafri (2016) menjelaskan bahwa pengembangan karir sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis melalui peningkatan kompetensi, evaluasi kinerja, serta pemberian kesempatan belajar yang berkelanjutan. Dengan adanya pengembangan karir yang baik, pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir sangat erat dalam manajemen sumber daya manusia perbankan. Pegawai yang memperoleh pelatihan secara berkelanjutan cenderung memiliki peluang karir yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak mengikuti pengembangan kompetensi. Dewi, Bagia, dan Susila (2016) menyatakan bahwa tingkat pendidikan dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pendidikan dan pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mendukung pengembangan karir pegawai dalam jangka panjang.

Dalam praktiknya, bank biasanya menerapkan sistem *career path* untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia. Pegawai baru akan memperoleh pelatihan dasar mengenai operasional bank dan pelayanan nasabah. Setelah memiliki pengalaman kerja tertentu, pegawai akan mengikuti pelatihan lanjutan sesuai bidang pekerjaannya seperti manajemen risiko, analisis kredit, pemasaran produk keuangan, atau kepemimpinan. Pegawai yang memiliki potensi kepemimpinan juga akan mengikuti *management development program* untuk mempersiapkan mereka menjadi supervisor, manajer, hingga pimpinan cabang. Siahaan, Gultom, dan Lumbanraja (2016) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi

dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai perbankan.

Efektivitas pendidikan dan pelatihan perlu dievaluasi secara berkala agar program pengembangan SDM memberikan hasil optimal. Salah satu metode evaluasi yang sering digunakan adalah model Kirkpatrick yang mencakup empat aspek, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *results*. Melalui evaluasi tersebut, organisasi dapat mengetahui sejauh mana pelatihan memberikan dampak terhadap peningkatan pengetahuan, perubahan perilaku kerja, dan pencapaian target perusahaan. Bahl, Kiran, dan Sharma (2024) menjelaskan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, perilaku kerja positif, dan produktivitas pegawai di sektor perbankan.

Selain evaluasi pelatihan, keberhasilan pengembangan SDM juga dipengaruhi oleh budaya belajar dalam organisasi. Bank yang memiliki budaya pembelajaran berkelanjutan cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Budaya belajar dapat dibangun melalui pemberian akses pelatihan yang luas, dukungan manajemen, mentoring, coaching, dan penghargaan terhadap prestasi belajar pegawai. Dengan adanya budaya belajar yang kuat, pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Pendidikan dan pelatihan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Dalam industri jasa seperti perbankan, kualitas pelayanan menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan dan loyalitas nasabah. Pegawai *frontliner* seperti *teller* dan *customer service* harus memiliki kemampuan komunikasi, empati, dan *problem solving* yang baik agar mampu memberikan pelayanan profesional kepada nasabah. Oleh karena itu, bank biasanya memberikan

service excellence training yang mencakup teknik komunikasi efektif, penanganan keluhan nasabah, etika pelayanan, dan kemampuan membangun hubungan baik dengan pelanggan.

Perubahan perilaku nasabah akibat perkembangan teknologi juga menuntut pegawai bank lebih adaptif terhadap layanan digital. Nasabah saat ini lebih banyak menggunakan layanan *mobile banking*, *internet banking*, dan *e-wallet* dibandingkan layanan konvensional di kantor cabang. Kondisi tersebut membuat pegawai bank harus memahami teknologi digital agar mampu membantu dan memberikan edukasi kepada nasabah mengenai penggunaan layanan tersebut. Dengan demikian, kompetensi digital menjadi salah satu kebutuhan utama sumber daya manusia perbankan di masa depan.

Secara strategis, pendidikan dan pelatihan memberikan manfaat besar bagi organisasi perbankan. Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, efisiensi kerja, dan kemampuan inovasi pegawai. Selain itu, pengembangan SDM juga membantu bank mengurangi tingkat kesalahan kerja, meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan industri keuangan global. Suardi, Sulasti, Indra, dan Maksum (2025) menjelaskan bahwa pengembangan karir dan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai bank, terutama ketika didukung oleh kepuasan kerja yang baik.

Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan karyawan perbankan merupakan bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan kompetensi melalui training, sertifikasi, dan peningkatan keterampilan digital menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi transformasi industri perbankan modern. Syafri (2015) menegaskan bahwa pelatihan harus berbasis kebutuhan nyata organisasi agar

mampu meningkatkan kualitas kerja pegawai secara optimal. Selain itu, Syafri (2016) menjelaskan bahwa pengembangan karir SDM perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar bank memiliki tenaga kerja yang profesional, adaptif, dan siap menghadapi tantangan industri keuangan di era digital.

5.5 Penilaian Kinerja dan Produktivitas Pegawai Bank

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia perbankan karena menjadi dasar dalam menentukan efektivitas kerja pegawai, pencapaian target organisasi, pengembangan karier, pemberian kompensasi, hingga peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah. Dalam industri perbankan yang sangat kompetitif dan berbasis layanan, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Bank tidak hanya dituntut memiliki sistem keuangan yang kuat, tetapi juga harus mampu menghadirkan pelayanan yang cepat, akurat, aman, dan profesional melalui kinerja pegawainya. Oleh sebab itu, sistem penilaian kinerja di sektor perbankan harus dirancang secara objektif, terukur, transparan, dan berorientasi pada peningkatan produktivitas serta kualitas pelayanan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi melalui pengukuran hasil kerja, kompetensi, perilaku, dan pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam konteks perbankan, penilaian kinerja memiliki fungsi strategis karena industri ini sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan tingkat kepercayaan masyarakat. Oleh sebab itu, evaluasi kerja pegawai bank tidak hanya berorientasi pada pencapaian target finansial, tetapi juga

pada kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap regulasi, integritas, dan kemampuan menjaga hubungan dengan nasabah.

Dalam praktiknya, sistem evaluasi kerja di sektor perbankan dilakukan melalui kombinasi penilaian kuantitatif dan kualitatif. Penilaian kuantitatif biasanya berkaitan dengan pencapaian target bisnis seperti penghimpunan dana, penyaluran kredit, penjualan produk perbankan, dan efisiensi operasional. Sementara itu, penilaian kualitatif mencakup perilaku kerja, disiplin, komunikasi, kemampuan pelayanan, kerja sama tim, dan kepatuhan terhadap standar operasional. Pendekatan ini penting karena pekerjaan perbankan tidak hanya berorientasi pada angka, tetapi juga pada kualitas interaksi dengan nasabah yang menjadi salah satu faktor utama dalam menjaga loyalitas pelanggan.

Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mampu menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam industri perbankan, hubungan tersebut diwujudkan melalui penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) yang menjadi alat ukur utama dalam menilai performa pegawai. KPI disusun berdasarkan sasaran strategis bank dan disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing pegawai sehingga proses evaluasi dapat dilakukan secara lebih objektif dan terukur.

Pada bagian pemasaran atau *marketing officer*, misalnya, KPI yang digunakan biasanya meliputi jumlah nasabah baru, pertumbuhan dana pihak ketiga, peningkatan volume transaksi, penjualan produk kredit, dan pencapaian target pendapatan. Sementara itu, untuk pegawai bagian *customer service* dan *teller*, indikator penilaian lebih banyak berkaitan dengan kecepatan pelayanan, akurasi transaksi, kemampuan menangani keluhan nasabah, serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan

yang diberikan. Adapun pada bagian operasional dan manajemen risiko, indikator yang digunakan mencakup ketepatan administrasi, kepatuhan terhadap regulasi, efektivitas pengendalian risiko, dan kemampuan menjaga keamanan transaksi perbankan.

Penggunaan KPI dalam sistem penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai bank. Produktivitas sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan target organisasi. Dalam sektor perbankan, produktivitas tidak hanya diukur berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja, efisiensi waktu, akurasi transaksi, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas pegawai bank memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan sektor industri lainnya karena menyangkut aspek pelayanan dan kepercayaan publik.

Penelitian Amar, Nadiyah, dan Bahri (2024) mengenai kualitas layanan bank di Indonesia menunjukkan bahwa kompetensi dan performa pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Penelitian tersebut menemukan bahwa dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* menjadi faktor utama dalam menilai kualitas pelayanan bank. Dengan kata lain, kualitas layanan yang diberikan pegawai sangat menentukan citra dan keberhasilan organisasi perbankan. Oleh sebab itu, produktivitas pegawai tidak boleh hanya diukur berdasarkan target finansial, tetapi juga harus mempertimbangkan kualitas interaksi dan kepuasan nasabah.

Selain berfungsi sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai. Hasil evaluasi kerja biasanya digunakan oleh manajemen untuk

menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam hal ini, Syafrî (2015) menekankan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai harus berbasis kebutuhan (*needs-based training*), bukan sekadar formalitas administratif. Pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai akan lebih efektif dalam meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, dan profesionalisme pegawai bank.

Pandangan Syafrî (2015) tersebut didukung oleh penelitian Fathmawati (2015) yang menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh relevansi materi pelatihan, metode pembelajaran, kualitas instruktur, dan kesesuaian program dengan kebutuhan pekerjaan pegawai bank. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat mampu meningkatkan kemampuan teknis dan pelayanan pegawai sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan performa kerja dan kepuasan nasabah.

Selain pelatihan, pengembangan karier juga menjadi bagian penting dalam sistem penilaian kinerja pegawai bank. Syafrî (2016) menjelaskan bahwa pengembangan karier sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan agar organisasi mampu mempertahankan pegawai yang kompeten dan profesional. Dalam industri perbankan, pengembangan karier biasanya dilakukan melalui promosi jabatan, rotasi kerja, peningkatan kompetensi, dan pemberian kesempatan mengikuti pendidikan lanjutan. Proses tersebut umumnya didasarkan pada hasil penilaian kinerja pegawai sehingga pegawai yang memiliki performa baik akan memperoleh peluang pengembangan karier yang lebih besar.

Penilaian kinerja yang baik juga harus memperhatikan aspek keadilan (*fairness*) dalam proses evaluasi. Pegawai akan lebih termotivasi apabila mereka merasa bahwa sistem penilaian

dilakukan secara objektif, transparan, dan bebas dari unsur subjektivitas. Karim et al., (2024) dalam penelitiannya mengenai *performance appraisal fairness* menemukan bahwa keadilan dalam penilaian kinerja dan pemberian umpan balik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai bank dan perilaku pelayanan ekstra kepada nasabah. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dan memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Selain fairness, efektivitas sistem evaluasi juga dipengaruhi oleh kualitas umpan balik (*feedback*) yang diberikan kepada pegawai. Dalam sektor perbankan, evaluasi kerja tidak boleh hanya dilakukan sebagai rutinitas administratif tahunan, tetapi harus menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan. Atasan perlu memberikan masukan secara berkala mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai agar mereka dapat melakukan perbaikan kerja secara terus-menerus. *Feedback* yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi, rasa percaya diri, dan semangat kerja pegawai dalam mencapai target organisasi.

Di era transformasi digital, sistem penilaian kinerja pegawai bank mengalami perubahan yang cukup signifikan. Digitalisasi mendorong bank untuk menggunakan sistem evaluasi berbasis teknologi informasi sehingga proses *monitoring* kinerja dapat dilakukan secara real-time. Banyak bank modern telah menggunakan dashboard digital untuk memantau pencapaian target, kualitas pelayanan, tingkat produktivitas, dan kepatuhan pegawai terhadap standar operasional. Penggunaan teknologi tersebut membuat proses evaluasi menjadi lebih cepat, akurat, dan objektif.

Namun demikian, perkembangan teknologi juga menghadirkan tantangan baru bagi sumber daya manusia

perbankan. Pegawai dituntut memiliki kompetensi digital yang memadai agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi seperti *mobile banking*, *artificial intelligence*, *big data*, dan layanan keuangan digital lainnya. Penelitian Ng et al., (2024) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap teknologi menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi performa pegawai di sektor perbankan modern. Oleh karena itu, bank perlu memastikan bahwa pegawainya memiliki keterampilan digital dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja agar produktivitas tetap optimal.

Produktivitas pegawai bank juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Budaya kerja yang profesional, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan akan mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif dan bertanggung jawab. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat menurunkan motivasi kerja dan kualitas pelayanan kepada nasabah. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh pegawai memahami target organisasi dan mampu bekerja sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Pemimpin juga berperan dalam membangun komunikasi yang baik antara manajemen dan pegawai sehingga proses evaluasi kerja dapat berjalan secara terbuka dan konstruktif. Dengan adanya komunikasi yang baik, pegawai akan lebih mudah memahami harapan organisasi dan termotivasi untuk meningkatkan performa kerja mereka.

Kualitas pelayanan menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai bank karena industri perbankan merupakan industri jasa yang sangat bergantung pada

kepercayaan nasabah. Pelayanan yang buruk dapat menyebabkan hilangnya loyalitas pelanggan dan menurunkan reputasi bank. Oleh sebab itu, bank biasanya melakukan pengawasan kualitas pelayanan melalui berbagai metode seperti survei kepuasan nasabah, *mystery shopping*, monitoring CCTV, audit pelayanan, dan evaluasi langsung dari atasan.

Pendekatan SERVQUAL sering digunakan dalam pengawasan kualitas pelayanan bank. Pendekatan ini mengukur kualitas pelayanan berdasarkan lima dimensi utama, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Amar, Nadiyah, dan Bahri (2024) menjelaskan bahwa dimensi *reliability* dan *responsiveness* menjadi faktor yang paling menentukan tingkat kepuasan pelanggan dalam industri perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan responsif sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Selain untuk meningkatkan kepuasan nasabah, pengawasan terhadap kualitas pelayanan juga bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan operasional dan tindakan fraud. Mengingat bank mengelola dana masyarakat, setiap kesalahan kecil dapat berdampak besar terhadap tingkat kepercayaan publik. Oleh karena itu, pegawai bank harus bekerja sesuai dengan prinsip kehati-hatian, standar operasional prosedur, dan regulasi yang berlaku. Penelitian mengenai mutu kinerja SDM perbankan menunjukkan bahwa kualitas kerja pegawai sangat penting dalam menjaga keamanan transaksi dan meminimalkan risiko kesalahan administrasi maupun fraud.

Produktivitas pegawai bank juga dapat diukur melalui efisiensi organisasi. Widiarti, Siregar, dan Andati (2015) menjelaskan bahwa efisiensi operasional bank sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia dan

efektivitas sistem kerja organisasi. Bank yang memiliki pegawai kompeten dan produktif cenderung mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah.

Meskipun sistem penilaian kinerja memberikan banyak manfaat bagi organisasi, pelaksanaannya juga menghadapi berbagai kendala. Salah satu kendala utama adalah subjektivitas penilai yang dapat memengaruhi hasil evaluasi kerja. Penilaian yang tidak objektif dapat menimbulkan konflik internal, menurunkan motivasi kerja, dan menciptakan ketidakpuasan pegawai. Oleh sebab itu, bank perlu menerapkan sistem evaluasi berbasis data dan indikator yang jelas agar proses penilaian dapat dilakukan secara lebih adil dan transparan.

Kendala lain adalah tekanan target kerja yang terlalu tinggi. Dalam beberapa kasus, orientasi yang berlebihan terhadap pencapaian target finansial dapat menyebabkan pegawai mengalami stres kerja dan menurunkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Penelitian terbaru mengenai industri jasa keuangan menunjukkan bahwa stres kerja dan tekanan target dapat memengaruhi komitmen organisasi serta kualitas pelayanan pegawai. Oleh sebab itu, manajemen bank perlu menciptakan keseimbangan antara pencapaian target bisnis dan kesejahteraan pegawai agar produktivitas dapat terjaga secara berkelanjutan.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perbankan perlu menerapkan pendekatan manajemen kinerja yang lebih humanis dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja tidak boleh hanya menjadi alat pengawasan, tetapi juga harus menjadi sarana untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai. Bank harus

memberikan kesempatan pelatihan, *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan karier agar pegawai dapat terus berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan industri perbankan modern.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dan produktivitas pegawai bank merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia perbankan. Sistem evaluasi kerja yang efektif mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, motivasi kerja, serta daya saing organisasi. Penggunaan KPI, pengawasan kualitas pelayanan, pelatihan berbasis kebutuhan sebagaimana dikemukakan Syafri (2015), serta pengembangan karier SDM menurut Syafri (2016), menjadi elemen penting dalam menciptakan sumber daya manusia perbankan yang profesional dan kompeten. Dalam era digital yang terus berkembang, bank juga harus mampu menyesuaikan sistem penilaian kinerja dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan kompetensi baru agar tetap mampu bersaing di industri keuangan modern.

5.6 Sistem Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan Perbankan

Sistem kompensasi dan kesejahteraan karyawan merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia perbankan karena berhubungan langsung dengan motivasi, loyalitas, produktivitas, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis. Dalam industri perbankan, sumber daya manusia menjadi aset utama karena layanan bank sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, mengelola risiko, serta menjaga kepercayaan publik. Oleh sebab itu, perusahaan perbankan harus mampu menciptakan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai. Syafri (2024)

menegaskan bahwa *reward* dan kompensasi merupakan instrumen penting dalam mendukung pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan karena penghargaan yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan rasa aman pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Syafri menjelaskan bahwa organisasi yang mampu memberikan penghargaan secara tepat akan lebih mudah mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta produktif.

Kompensasi pada dasarnya merupakan seluruh bentuk penghargaan yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Dalam konteks perbankan, kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga meliputi insentif, bonus, tunjangan, fasilitas, dan berbagai program kesejahteraan lainnya. Menurut Dessler dalam buku *Human Resource Management* edisi terbaru, sistem kompensasi merupakan salah satu strategi penting perusahaan dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja berkualitas. Dessler menjelaskan bahwa organisasi modern perlu mengembangkan *compensation strategy* yang berorientasi pada kinerja agar mampu meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan global. Dalam industri perbankan, strategi kompensasi menjadi semakin penting karena sektor ini menghadapi persaingan ketat dalam memperoleh tenaga profesional yang kompeten di bidang keuangan, teknologi digital, manajemen risiko, dan pelayanan nasabah.

Bentuk kompensasi yang paling utama adalah gaji pokok. Gaji pokok merupakan imbalan dasar yang diterima pegawai secara rutin sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab pekerjaannya. Dalam sektor perbankan, sistem penggajian biasanya menggunakan pendekatan *job grading system* yang mempertimbangkan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, risiko

pekerjaan, dan beban tanggung jawab pegawai. Pegawai yang memiliki posisi strategis seperti *branch manager*, *relationship manager*, *auditor internal*, atau analis kredit umumnya memperoleh gaji lebih tinggi dibandingkan pegawai administrasi atau teller karena tanggung jawab yang lebih besar. Menurut Armstrong dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2023), sistem penggajian yang baik harus memenuhi prinsip keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti adanya kesesuaian antara tingkat gaji dengan tanggung jawab pekerjaan di dalam organisasi, sedangkan keadilan eksternal berarti gaji yang diberikan harus kompetitif dibandingkan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Pemberian gaji yang adil memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ampong (2024) mengenai kesejahteraan dan kompensasi pegawai pada sektor perbankan di Ghana menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang baik mampu meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa dihargai melalui sistem penggajian yang layak akan memiliki motivasi lebih tinggi dalam bekerja serta menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kesejahteraan pegawai menjadi faktor penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dan karyawan.

Selain gaji pokok, bank juga memberikan insentif sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian target tertentu. Insentif merupakan tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan hasil kerja atau prestasi pegawai. Dalam industri perbankan, insentif biasanya diberikan kepada pegawai yang bekerja di bidang pemasaran, penghimpunan dana, penyaluran kredit, dan penjualan produk perbankan lainnya. Bentuk insentif dapat

berupa komisi penjualan, penghargaan atas pencapaian target kredit, atau bonus pengumpulan dana pihak ketiga. Menurut Mathis dan Jackson dalam *Human Resource Management*, sistem insentif yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja karena pegawai merasa bahwa usaha dan pencapaiannya dihargai secara nyata oleh organisasi.

Pentingnya sistem insentif juga dijelaskan dalam penelitian Mintawati (2024) mengenai pengelolaan manajemen sumber daya manusia melalui sistem *reward*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa reward dan insentif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Karyawan yang memperoleh penghargaan atas hasil kerjanya akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan mencapai target perusahaan. Dalam konteks perbankan, sistem insentif yang transparan dan berbasis kinerja dapat menciptakan budaya kerja yang kompetitif namun tetap sehat. Pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih produktif karena terdapat hubungan langsung antara prestasi kerja dengan penghargaan yang diterima.

Selain insentif, bonus juga menjadi bagian penting dalam sistem kompensasi perbankan. Bonus biasanya diberikan berdasarkan pencapaian target tahunan perusahaan maupun pencapaian individu pegawai. Dalam dunia perbankan, bonus sering kali diberikan kepada pegawai yang berhasil mencapai target bisnis tertentu atau berkontribusi besar terhadap keuntungan perusahaan. Menurut Milkovich dan Newman dalam *Compensation* edisi terbaru, bonus merupakan bentuk penghargaan finansial yang bertujuan meningkatkan motivasi dan mempertahankan pegawai berprestasi. Sistem bonus yang dirancang secara tepat dapat membantu perusahaan menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan kinerja.

Namun demikian, perusahaan juga harus memperhatikan aspek keadilan dalam pemberian bonus agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial di lingkungan kerja. Sistem bonus yang tidak transparan dapat menyebabkan konflik internal dan menurunkan motivasi pegawai. Oleh karena itu, bank perlu memiliki indikator penilaian kinerja yang jelas dan objektif dalam menentukan pemberian bonus. Dalam praktiknya, banyak bank menggunakan sistem *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mengukur pencapaian pegawai sehingga proses evaluasi menjadi lebih terukur dan adil.

Selain kompensasi finansial langsung seperti gaji, insentif, dan bonus, bank juga memberikan berbagai bentuk tunjangan kepada pegawai. Tunjangan merupakan fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya. Dalam industri perbankan, tunjangan yang umum diberikan meliputi tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan jabatan, tunjangan pendidikan, serta tunjangan hari raya. Beberapa bank besar bahkan memberikan fasilitas kendaraan dinas, bantuan kepemilikan rumah, dan fasilitas pinjaman khusus bagi pegawai.

Tunjangan kesehatan menjadi salah satu bentuk kesejahteraan yang sangat penting dalam dunia kerja modern. Bank biasanya menyediakan jaminan kesehatan melalui BPJS maupun asuransi swasta tambahan bagi pegawai dan anggota keluarganya. Menurut penelitian Ampong (2024), program kesejahteraan seperti asuransi kesehatan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Pegawai yang merasa terlindungi secara finansial dan kesehatan akan lebih fokus dalam bekerja sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

Selain kesehatan fisik, perusahaan perbankan modern juga mulai memperhatikan kesehatan mental pegawai. Tingginya tekanan kerja dalam industri perbankan sering kali menyebabkan stres dan kelelahan kerja. Oleh karena itu, beberapa bank menyediakan program employee assistance, layanan konseling psikologis, serta kegiatan rekreasi perusahaan untuk menjaga keseimbangan emosional pegawai. Menurut Robbins dan Judge dalam *Organizational Behavior*, kesejahteraan psikologis pegawai memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas organisasi.

Program kesejahteraan lainnya adalah dana pensiun dan jaminan hari tua. Program ini bertujuan memberikan perlindungan finansial kepada pegawai setelah memasuki masa pensiun. Dalam industri perbankan, dana pensiun menjadi salah satu bentuk penghargaan jangka panjang bagi pegawai yang telah memberikan kontribusi kepada perusahaan. Menurut Armstrong (2023), sistem pensiun yang baik dapat meningkatkan loyalitas pegawai karena mereka merasa memiliki jaminan masa depan yang lebih aman. Dengan adanya rasa aman tersebut, pegawai cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Perkembangan teknologi digital juga memengaruhi sistem kompensasi perbankan. Transformasi digital menyebabkan meningkatnya kebutuhan terhadap tenaga kerja yang memiliki kompetensi teknologi informasi, *cybersecurity*, *data analytics*, dan *financial technology*. Untuk memperoleh tenaga profesional di bidang tersebut, bank harus menawarkan kompensasi yang kompetitif. Menurut Dessler, perusahaan modern perlu menyesuaikan kebijakan kompensasinya dengan perubahan kebutuhan pasar tenaga kerja agar tetap mampu menarik talenta terbaik. Dalam era digital, kompensasi tidak hanya berupa

penghargaan finansial, tetapi juga kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan peluang belajar.

Kompensasi nonfinansial juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai perbankan. Kompensasi nonfinansial meliputi pengakuan, promosi jabatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta kesempatan untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Syafri (2024) menjelaskan bahwa penghargaan nonfinansial memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan karier pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi untuk berkembang. Karyawan yang memperoleh kesempatan belajar dan berkembang akan merasa dihargai oleh organisasi sehingga lebih loyal terhadap perusahaan.

Hubungan antara kompensasi dengan pengembangan karier juga diperkuat oleh penelitian Al Hamid dan Pratiwi (2025) yang menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan pengembangan karier pegawai. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memperoleh penghargaan yang sesuai akan memiliki *self-efficacy* yang lebih tinggi sehingga lebih percaya diri dalam mencapai tujuan kariernya. Dalam konteks perbankan, hal ini penting karena industri perbankan membutuhkan pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Selain itu, perusahaan perbankan juga perlu memperhatikan konsep *work-life balance* sebagai bagian dari kesejahteraan pegawai. *Work-life balance* merupakan kondisi di mana pegawai mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Banyak bank modern mulai menerapkan kebijakan jam kerja fleksibel, cuti tambahan, dan program rekreasi perusahaan untuk meningkatkan kualitas

hidup pegawai. Menurut Robbins dan Judge, keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dalam perspektif teori motivasi, kompensasi dan kesejahteraan berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan manusia. Abraham Maslow dalam teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Sistem kompensasi membantu memenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai, sedangkan penghargaan dan pengembangan karier membantu memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Oleh karena itu, perusahaan perbankan harus mengelola sistem kompensasi secara strategis agar mampu memenuhi kebutuhan pegawai secara menyeluruh.

Dengan demikian, sistem kompensasi dan kesejahteraan karyawan perbankan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Kompensasi yang meliputi gaji, insentif, bonus, tunjangan, dan program kesejahteraan harus dirancang secara adil, kompetitif, dan berbasis kinerja agar mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan pengembangan karier, kesehatan mental, dan keseimbangan kehidupan kerja sebagai bagian dari kesejahteraan pegawai modern. Sistem kompensasi yang efektif tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga meningkatkan daya saing dan keberhasilan perusahaan perbankan dalam jangka panjang.

5.7 Etika Kerja dan Disiplin Karyawan dalam Perbankan

Etika kerja dan disiplin karyawan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan. Industri perbankan adalah sektor jasa keuangan yang sangat bergantung pada kepercayaan masyarakat sehingga setiap pegawai bank dituntut memiliki integritas, profesionalisme, dan kepatuhan tinggi terhadap aturan perusahaan maupun regulasi pemerintah. Menurut Dessler (2020) dalam buku *Human Resource Management*, etika kerja merupakan seperangkat nilai moral yang menjadi pedoman perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks perbankan, etika kerja tidak hanya berkaitan dengan perilaku sopan dan profesional, tetapi juga menyangkut kejujuran, tanggung jawab, transparansi, perlindungan data nasabah, dan kepatuhan terhadap hukum serta standar operasional perusahaan. Sementara itu, disiplin kerja merupakan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh aturan dan prosedur organisasi guna menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja.

Pentingnya etika kerja dalam sektor perbankan semakin mendapat perhatian setelah terjadinya berbagai krisis keuangan global yang dipicu oleh lemahnya pengawasan dan rendahnya integritas pelaku industri keuangan. Menurut Thakor (2020), budaya etis dalam organisasi perbankan sangat berpengaruh terhadap stabilitas perusahaan, tata kelola organisasi, serta kualitas pengambilan keputusan. Dalam penelitiannya mengenai budaya dan etika perbankan pasca krisis global, Thakor (2020) menjelaskan bahwa lemahnya budaya etis dapat meningkatkan risiko *fraud*, manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan jabatan, dan tindakan spekulatif yang membahayakan stabilitas lembaga keuangan. Oleh karena itu, bank modern dituntut untuk

membangun budaya organisasi yang berorientasi pada integritas dan tanggung jawab sosial.

Dalam praktik operasionalnya, etika kerja di lingkungan bank diwujudkan melalui penerapan kode etik perusahaan. Kode etik ini menjadi pedoman perilaku seluruh pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Menurut Armstrong dan Taylor (2023) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, kode etik organisasi berfungsi untuk membentuk standar perilaku profesional yang harus dipatuhi seluruh anggota organisasi. Dalam sektor perbankan, isi kode etik umumnya mencakup kewajiban menjaga kerahasiaan data nasabah, larangan menerima suap atau gratifikasi, larangan penyalahgunaan informasi internal perusahaan, serta kewajiban memberikan pelayanan yang adil kepada seluruh nasabah tanpa diskriminasi. Penerapan kode etik tersebut dilakukan melalui pelatihan, sosialisasi berkala, serta pengawasan internal yang ketat.

Selain itu, etika kerja juga berkaitan erat dengan kualitas pelayanan kepada nasabah. Industri perbankan merupakan industri jasa yang keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, pegawai bank dituntut mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, aman, dan profesional. Basuki Rachmat et al., (2022) dalam penelitiannya mengenai budaya pelayanan etis pada sektor perbankan menjelaskan bahwa penerapan budaya pelayanan berbasis etika dapat meningkatkan loyalitas nasabah dan memperkuat citra perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kesadaran etis tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam melayani nasabah, menjaga kualitas komunikasi, serta menghindari tindakan yang merugikan pelanggan.

Etika kerja juga berhubungan dengan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi keadilan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap integritas akan menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif. Menurut Setyowati (2023), budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas pegawai sektor perbankan karena karyawan merasa dihargai dan memperoleh perlakuan yang adil dalam lingkungan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan, penghargaan terhadap prestasi kerja, serta penerapan nilai integritas secara konsisten dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai terhadap perusahaan.

Di sisi lain, disiplin kerja merupakan faktor utama yang menentukan efektivitas operasional bank. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi seluruh peraturan organisasi, standar operasional, dan target kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Noe et al. (2023) dalam *Fundamentals of Human Resource Management*, disiplin kerja sangat penting untuk menciptakan keteraturan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan meminimalkan kesalahan kerja. Dalam sektor perbankan, disiplin menjadi sangat penting karena aktivitas operasional bank berkaitan langsung dengan pengelolaan dana masyarakat yang membutuhkan ketelitian dan ketepatan tinggi.

Penerapan disiplin kerja di bank biasanya dilakukan melalui berbagai mekanisme pengawasan, seperti evaluasi kinerja, audit internal, monitoring transaksi, dan penerapan sanksi terhadap pelanggaran aturan. Pegawai bank diwajibkan mematuhi *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam setiap aktivitas operasional, mulai dari pelayanan nasabah, pengelolaan dokumen, hingga pelaksanaan transaksi keuangan. Menurut Tahir (2023), disiplin kerja memiliki hubungan yang signifikan

terhadap peningkatan kinerja pegawai perbankan. Penelitiannya menunjukkan bahwa pegawai yang disiplin dalam mematuhi aturan kerja cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dibandingkan pegawai yang kurang disiplin.

Disiplin kerja juga berperan penting dalam menjaga keamanan dan kepercayaan nasabah. Dalam lingkungan perbankan, kesalahan kecil seperti kelalaian administrasi, keterlambatan proses transaksi, atau penyalahgunaan akses sistem dapat menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan maupun nasabah. Oleh karena itu, bank menerapkan sistem pengendalian internal yang ketat guna memastikan seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai prosedur. Violita dan Tannar (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa disiplin kerja dan kepatuhan terhadap prosedur operasional memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pegawai bank. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya pengawasan dan pemberian sanksi yang konsisten untuk menciptakan budaya disiplin dalam organisasi.

Dalam era digital, disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap jam kerja dan prosedur administrasi, tetapi juga mencakup disiplin dalam penggunaan teknologi informasi. Transformasi digital di sektor perbankan meningkatkan risiko *cybercrime*, pencurian data, dan penyalahgunaan akses sistem sehingga pegawai bank dituntut memiliki kesadaran tinggi terhadap keamanan digital. Menurut Mokander et al. (2021), perkembangan teknologi dan sistem otomatisasi dalam organisasi modern memerlukan penerapan audit berbasis etika untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap sesuai dengan prinsip moral dan tata kelola perusahaan yang baik. Dalam konteks perbankan, disiplin digital menjadi sangat penting karena sistem layanan keuangan saat ini

sangat bergantung pada teknologi informasi dan pengolahan data elektronik.

Selain disiplin internal perusahaan, pegawai bank juga wajib mematuhi berbagai regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah dan otoritas keuangan. Industri perbankan merupakan sektor yang sangat diatur karena berkaitan dengan stabilitas ekonomi nasional. Di Indonesia, bank wajib mematuhi regulasi dari Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan terkait tata kelola perusahaan, perlindungan konsumen, anti pencucian uang, dan manajemen risiko. Menurut Dessler (2020), kepatuhan terhadap regulasi merupakan bagian penting dari etika profesional karena organisasi yang tidak mematuhi hukum berpotensi mengalami kerugian finansial maupun reputasi. Oleh sebab itu, bank secara rutin memberikan pelatihan *compliance* kepada pegawai agar mereka memahami perkembangan regulasi terbaru dan mampu menjalankan tugas sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Budaya organisasi memiliki peran besar dalam membentuk perilaku etis dan disiplin kerja pegawai bank. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku seluruh anggota perusahaan. Menurut Ellinas, Allan, dan Johansson (2017), perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh norma sosial dan budaya kerja yang berkembang di lingkungan kerja. Jika organisasi berhasil membangun budaya integritas dan disiplin, maka perilaku positif tersebut akan lebih mudah diterapkan secara kolektif oleh seluruh pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat memicu praktik tidak etis seperti manipulasi data, penyalahgunaan jabatan, dan korupsi.

Kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam pembentukan budaya etika kerja dan disiplin organisasi. Pimpinan perusahaan memiliki peran sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai integritas dan profesionalisme. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan budaya organisasi sangat bergantung pada konsistensi perilaku pimpinan dalam menjalankan nilai-nilai perusahaan. Dalam sektor perbankan, pimpinan yang menunjukkan perilaku jujur, disiplin, dan bertanggung jawab akan lebih mudah membangun kepercayaan dan loyalitas pegawai dibandingkan pimpinan yang hanya menekankan aturan formal tanpa memberikan contoh nyata.

Selain faktor organisasi, pembentukan etika dan disiplin kerja juga dipengaruhi oleh faktor individu, seperti pendidikan, pengalaman kerja, motivasi, dan nilai-nilai pribadi. Oleh sebab itu, proses rekrutmen dan seleksi pegawai bank harus memperhatikan aspek integritas dan karakter calon karyawan, tidak hanya kompetensi teknis semata. Menurut Noe et al. (2023), organisasi modern perlu menerapkan proses seleksi berbasis kompetensi dan integritas untuk memperoleh sumber daya manusia yang mampu mendukung budaya organisasi secara positif. Dalam praktiknya, banyak bank menerapkan tes integritas, pemeriksaan latar belakang, dan wawancara perilaku untuk memastikan calon pegawai memiliki karakter yang sesuai dengan nilai perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga menjadi strategi penting dalam membangun budaya etis dan disiplin kerja. Program pelatihan etika biasanya mencakup pengenalan kode etik perusahaan, simulasi kasus pelanggaran etika, pemahaman regulasi perbankan, serta pembelajaran mengenai tata kelola perusahaan yang baik. Menurut Dessler (2020), pelatihan etika kerja secara berkala dapat membantu

meningkatkan kesadaran pegawai terhadap risiko pelanggaran dan memperkuat budaya organisasi yang sehat. Dalam sektor perbankan, pelatihan tersebut juga penting untuk meningkatkan pemahaman pegawai mengenai perkembangan teknologi, keamanan data, dan perubahan regulasi industri keuangan.

Penerapan reward dan punishment menjadi bagian penting dalam menjaga disiplin kerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan integritas dan kinerja baik perlu diberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi dan apresiasi perusahaan. Sebaliknya, pelanggaran etika dan disiplin harus diberikan sanksi tegas untuk menciptakan efek jera dan menjaga konsistensi aturan organisasi. Menurut Violita dan Tannar (2024), sistem penghargaan dan sanksi yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja serta memperkuat budaya disiplin dalam organisasi. Dalam praktiknya, bank biasanya menerapkan sistem evaluasi kinerja yang menggabungkan aspek produktivitas, kepatuhan, dan integritas pegawai.

Perkembangan konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) juga semakin memperkuat pentingnya etika dan disiplin dalam industri perbankan. Saat ini, bank tidak hanya dituntut memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga harus memperhatikan tanggung jawab sosial dan tata kelola perusahaan yang baik. Ramadhanti et al., (2024) menjelaskan bahwa penerapan prinsip ESG dalam sektor perbankan dapat membantu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan pengendalian risiko organisasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa budaya etis dan kebijakan anti-korupsi memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ESG di sektor keuangan.

Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan transformasi digital, bank perlu terus memperkuat budaya etika kerja dan

disiplin organisasi agar mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat. Kemajuan teknologi menciptakan peluang baru dalam layanan keuangan, tetapi juga meningkatkan risiko penyalahgunaan data, fraud digital, dan pelanggaran privasi. Oleh karena itu, organisasi perbankan perlu membangun sistem pengawasan yang efektif serta meningkatkan literasi digital pegawai agar mereka mampu menggunakan teknologi secara bertanggung jawab.

Secara keseluruhan, etika kerja dan disiplin karyawan merupakan fondasi utama dalam menciptakan sistem perbankan yang sehat, profesional, dan terpercaya. Etika kerja membantu membangun integritas, tanggung jawab, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, sedangkan disiplin kerja memastikan seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai prosedur dan regulasi yang berlaku. Dengan penerapan budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang konsisten, pelatihan berkelanjutan, serta pengawasan yang efektif, bank dapat menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan mampu menjaga kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan.

5.8 Tantangan dan Strategi Pengembangan SDM Perbankan di Era Digital

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mengubah hampir seluruh sektor industri, termasuk industri perbankan. Perubahan tersebut ditandai dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital seperti *artificial intelligence* (AI), *big data analytics*, *cloud computing*, *blockchain*, *mobile banking*, hingga *open banking* dalam aktivitas operasional perbankan. Digitalisasi tidak hanya mengubah model layanan kepada nasabah, tetapi juga mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks ini, SDM tidak lagi dipandang sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis

yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2023) dalam buku *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, pengelolaan SDM modern harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis yang dinamis agar organisasi tetap kompetitif. Oleh karena itu, pengembangan SDM perbankan di era digital menjadi isu penting yang harus diperhatikan oleh setiap institusi keuangan.

Perkembangan teknologi digital telah mendorong bank untuk melakukan perubahan besar dalam sistem operasional dan pelayanan. Bank konvensional yang sebelumnya berfokus pada layanan tatap muka kini mulai mengembangkan layanan digital berbasis aplikasi dan platform daring. Perubahan tersebut menuntut pegawai bank untuk memiliki kemampuan teknologi, literasi digital, kemampuan analisis data, serta kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan organisasi. Verhoef et al. (2021) dalam *Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda* menjelaskan bahwa transformasi digital bukan hanya mengenai penerapan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi, pola kerja, dan kompetensi SDM. Hal tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di sektor perbankan memerlukan kesiapan SDM yang mampu mendukung perubahan organisasi secara menyeluruh.

Salah satu tantangan utama pengembangan SDM perbankan di era digital adalah perubahan kebutuhan kompetensi kerja. Pada masa lalu, kompetensi pegawai bank lebih berorientasi pada kemampuan administrasi, pelayanan nasabah, dan pemahaman produk perbankan konvensional. Namun, di era digital, pegawai bank dituntut memiliki kompetensi baru seperti penguasaan teknologi finansial (fintech), *cybersecurity awareness*, *digital marketing*, *data analytics*, serta kemampuan menggunakan sistem berbasis AI. Perubahan ini menyebabkan terjadinya

kesenjangan kompetensi (*skill gap*) antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan organisasi saat ini. Menurut Dessler (2020) dalam buku *Human Resource Management*, organisasi yang gagal menyesuaikan kompetensi pegawainya dengan perkembangan teknologi akan mengalami penurunan produktivitas dan daya saing.

Penelitian oleh Naim dan Lenka (2022) menunjukkan bahwa kemampuan digital pegawai memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas operasional bank. Kompetensi seperti *data literacy*, kemampuan mengoperasikan sistem digital, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan prosedur kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, bank harus melakukan *upskilling* dan *reskilling* secara berkelanjutan agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Dalam konteks ini, *upskilling* dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai sesuai kebutuhan teknologi terbaru, sedangkan *reskilling* bertujuan memberikan kemampuan baru kepada pegawai yang pekerjaannya terdampak otomatisasi.

Selain kesenjangan kompetensi, tantangan lain yang dihadapi sektor perbankan adalah resistensi terhadap perubahan organisasi. Transformasi digital sering kali menimbulkan kekhawatiran di kalangan pegawai karena adanya otomatisasi pekerjaan yang berpotensi mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia. Banyak pegawai merasa terancam oleh penggunaan teknologi seperti *chatbot*, *robotic process automation* (RPA), dan AI yang mampu menggantikan pekerjaan administratif rutin. Kondisi ini dapat memunculkan stres kerja, penurunan motivasi, bahkan konflik internal organisasi. Kotter (2018) dalam teori *change management* menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan

organisasi membangun visi perubahan, komunikasi efektif, dan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan.

Dalam konteks tersebut, manajemen perubahan (*change management*) menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan SDM perbankan. Organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Menurut Robbins dan Judge (2022) dalam buku *Organizational Behavior*, budaya organisasi yang adaptif dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis, tetapi juga pada pembentukan pola pikir digital (*digital mindset*).

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya kebutuhan terhadap keamanan data dan perlindungan informasi nasabah. Digitalisasi perbankan menyebabkan volume data yang dikelola bank menjadi semakin besar dan kompleks. Penggunaan internet *banking*, *mobile banking*, dan layanan digital lainnya meningkatkan risiko kejahatan siber seperti *hacking*, *phishing*, dan pencurian data. Oleh sebab itu, pegawai bank harus memiliki kesadaran tinggi terhadap keamanan informasi dan etika penggunaan teknologi. Menurut Laudon dan Laudon (2022) dalam buku *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, keamanan informasi menjadi aspek utama dalam keberhasilan organisasi digital karena kegagalan melindungi data dapat merusak reputasi dan kepercayaan pelanggan.

Penelitian oleh Azhari et al. (2023) mengenai transformasi digital perbankan menunjukkan bahwa keberhasilan digital banking sangat dipengaruhi oleh kompetensi SDM dalam menjaga keamanan data, kepatuhan regulasi, dan pengelolaan risiko digital. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan

SDM harus mencakup pelatihan *cybersecurity* dan penguatan budaya kepatuhan terhadap regulasi digital.

Selain faktor keamanan, perkembangan *open banking* dan *fintech* juga menjadi tantangan besar bagi SDM perbankan. Kehadiran perusahaan *fintech* telah meningkatkan persaingan dalam industri jasa keuangan. *Fintech* menawarkan layanan yang lebih cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi, sehingga bank harus mampu beradaptasi agar tetap kompetitif. Dalam kondisi ini, pegawai bank dituntut memiliki kemampuan inovasi dan kreativitas dalam mengembangkan layanan berbasis teknologi. Menurut King (2018) dalam buku *Bank 4.0*, bank masa depan bukan lagi sekadar tempat menyimpan uang, tetapi menjadi platform digital yang menyediakan berbagai solusi keuangan berbasis teknologi.

Open banking memungkinkan integrasi layanan perbankan dengan pihak ketiga melalui penggunaan *Application Programming Interface* (API). Kondisi tersebut mengubah struktur bisnis perbankan menjadi lebih terbuka dan kolaboratif. Menurut penelitian oleh Zachariadis dan Ozcan (2017), bank harus mampu membangun ekosistem digital yang mendukung kolaborasi teknologi dan peningkatan pengalaman nasabah. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus diarahkan pada peningkatan kemampuan kolaborasi digital dan inovasi layanan.

Transformasi digital juga memunculkan tantangan terkait perubahan budaya organisasi. Budaya kerja tradisional yang birokratis dan hierarkis sering kali menjadi hambatan dalam proses digitalisasi. Era digital membutuhkan budaya organisasi yang *agile*, fleksibel, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan. Pegawai harus mampu bekerja dalam lingkungan yang dinamis dengan proses pengambilan keputusan yang lebih cepat. Menurut Schein dan Schein (2021) dalam buku

Organizational Culture and Leadership, budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perubahan dan inovasi dalam perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, bank perlu menerapkan strategi pengembangan SDM berbasis pembelajaran digital. Salah satu strategi yang banyak diterapkan adalah penggunaan *Learning Management System* (LMS) dan *e-learning* untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Penggunaan LMS memungkinkan pegawai memperoleh pelatihan secara fleksibel dan efisien tanpa terbatas oleh ruang dan waktu. Noe (2023) dalam buku *Employee Training and Development* menjelaskan bahwa sistem pembelajaran digital mampu meningkatkan efektivitas pelatihan karena memberikan akses belajar yang lebih cepat dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

Penelitian mengenai integrasi knowledge management dan learning management di Bank BRI menunjukkan bahwa penggunaan LMS mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan mempercepat peningkatan kompetensi pegawai di era transformasi digital. Dengan adanya sistem pembelajaran digital, proses pelatihan menjadi lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi.

Strategi lain yang penting adalah penerapan talent management berbasis teknologi. Di era digital, bank membutuhkan talenta yang memiliki kemampuan multidisiplin, terutama dalam bidang teknologi informasi, analisis data, dan inovasi digital. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi pegawai juga mengalami perubahan dengan memanfaatkan teknologi digital seperti *AI recruitment*, *online assessment*, dan *people analytics*. Menurut Stone et al. (2023), penggunaan teknologi dalam manajemen talenta dapat meningkatkan

efektivitas pengambilan keputusan SDM dan membantu organisasi menemukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Penelitian tentang integrasi *artificial intelligence* dalam *talent management* di industri perbankan Indonesia menunjukkan bahwa AI mampu meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, penempatan pegawai, dan pengembangan karier. Teknologi AI memungkinkan organisasi menganalisis kompetensi pegawai secara lebih akurat dan objektif sehingga keputusan manajemen SDM menjadi lebih efektif.

Selain itu, penggunaan *Human Resource Information System* (HRIS) juga menjadi strategi penting dalam pengembangan SDM perbankan. HRIS memungkinkan pengelolaan data pegawai secara terintegrasi mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, hingga pengembangan karier. Sistem ini membantu organisasi mengambil keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) dalam pengelolaan SDM. Menurut Kavanagh dan Johnson (2023) dalam buku *Human Resource Information Systems*, HRIS memiliki peran strategis dalam meningkatkan efisiensi administrasi SDM dan mendukung pengembangan talenta digital.

Pengembangan kepemimpinan digital juga menjadi faktor penting dalam strategi pengembangan SDM perbankan. Pemimpin di era digital tidak hanya dituntut memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga kemampuan memahami teknologi dan memimpin perubahan organisasi. Digital leadership menjadi kompetensi utama yang diperlukan untuk mengarahkan transformasi organisasi secara efektif. Northouse (2022) dalam buku *Leadership: Theory and Practice* menjelaskan bahwa pemimpin digital harus mampu menciptakan inovasi,

membangun budaya kolaboratif, dan mendorong pegawai untuk terus belajar.

Di samping pengembangan kompetensi teknis, bank juga perlu memperhatikan pengembangan *soft skills* pegawai. Era digital menuntut pegawai memiliki kemampuan komunikasi, *problem solving*, *critical thinking*, creativity, dan *emotional intelligence*. Meskipun teknologi semakin berkembang, aspek human interaction tetap menjadi faktor penting dalam pelayanan perbankan. Menurut Goleman (2020), kecerdasan emosional memiliki pengaruh besar terhadap kualitas pelayanan, kepemimpinan, dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Nasabah tidak hanya membutuhkan layanan cepat dan otomatis, tetapi juga pelayanan yang personal dan terpercaya. Oleh karena itu, pegawai bank harus mampu mengombinasikan kemampuan teknologi dengan kemampuan interpersonal dalam memberikan layanan kepada nasabah. Kombinasi antara *hard skills* digital dan *soft skills* menjadi keunggulan kompetitif SDM perbankan di era digital.

Strategi pengembangan SDM juga harus memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mental pegawai. Transformasi digital sering kali meningkatkan tekanan kerja akibat perubahan sistem, target produktivitas, dan tuntutan adaptasi yang cepat. Menurut penelitian oleh Molino et al. (2020), digitalisasi dapat meningkatkan stres kerja apabila organisasi tidak mampu mengelola perubahan dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai.

Selain itu, bank juga perlu membangun budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*). Perkembangan teknologi yang sangat cepat menyebabkan

kompetensi yang relevan saat ini dapat menjadi usang dalam waktu singkat. Oleh sebab itu, pegawai harus memiliki motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan diri. Garavan et al. (2021) menjelaskan bahwa budaya pembelajaran berkelanjutan merupakan faktor penting dalam menciptakan organisasi yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

Budaya pembelajaran dapat dibangun melalui program pelatihan rutin, mentoring, coaching, webinar, sertifikasi profesional, dan kolaborasi dengan institusi pendidikan. Organisasi juga dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang aktif mengembangkan kompetensi diri sebagai bentuk motivasi internal.

Dalam perspektif global, pengembangan SDM di era digital juga berkaitan dengan konsep *agile workforce*. *Agile workforce* adalah tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Organisasi perbankan perlu menciptakan sistem kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis inovasi agar mampu bersaing dalam industri keuangan digital. Menurut Schwab (2021) dalam buku *The Fourth Industrial Revolution*, revolusi industri 4.0 menuntut organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja yang adaptif dan berbasis teknologi.

Strategi pengembangan SDM masa depan juga harus memperhatikan keberagaman generasi tenaga kerja. Saat ini, industri perbankan diisi oleh beberapa generasi sekaligus, mulai dari generasi *baby boomers*, generasi X, milenial, hingga generasi Z. Setiap generasi memiliki karakteristik, pola komunikasi, dan preferensi kerja yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem kolaborasi antargenerasi agar terjadi *transfer knowledge* dan peningkatan efektivitas kerja.

Selain faktor internal organisasi, pengembangan SDM perbankan juga dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dan perkembangan ekonomi global. Regulasi terkait perlindungan data, keamanan siber, dan digital banking menuntut bank untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai sesuai standar industri. Di sisi lain, globalisasi menyebabkan persaingan tenaga kerja semakin terbuka sehingga bank harus mampu mempertahankan talenta terbaiknya.

Secara keseluruhan, transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan SDM perbankan. Tantangan seperti kesenjangan kompetensi, resistensi terhadap perubahan, keamanan data, persaingan *fintech*, dan perubahan budaya organisasi menuntut bank untuk melakukan strategi pengembangan SDM secara lebih adaptif dan inovatif. Pengembangan kompetensi digital, penerapan HRIS, penggunaan AI dalam talent management, penguatan digital *leadership*, serta pembangunan budaya pembelajaran berkelanjutan menjadi langkah strategis dalam menghadapi era perbankan digital. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan SDM dalam mengelola perubahan tersebut. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM harus menjadi prioritas utama bagi industri perbankan agar mampu mempertahankan daya saing dan memberikan layanan yang optimal di era digital yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. H. (2024). *Evaluating the Impact of Training and Skill Development Programs on Employee Performance in Banking Sector/Financial Institutions*. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(3), 45–58.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior in the banking sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(4), 209–225.
- Al Hamid, A., & Pratiwi, D. (2025). "The Role of Self-Efficacy in Mediating the Influence of Motivation, Social Environment, and Compensation on Career Development." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Al-Harthy, M., Rahman, A., & Yusuf, H. (2024). Human capital development in digital banking transformation. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 15(2), 45–59.
- Amar, K., K. Nadiyah, dan S. Bahri. "Measuring Bank Service Quality and Recommendations for Improvement: A Case of Indonesia." *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies* 7, no. 2 (2024): 455–468.
- Ampong, I. (2024). "Assessing the Effect of Employee Welfare and Compensation on Organizational Performance: A Case of

Sahel Sahara Bank Ghana Limited.” *Cogent Business & Management*.

Azhari, M., Rahman, A., & Putri, D. (2023). Digital transformation in banking industry: Human resource readiness and cybersecurity awareness. *Journal of Information Systems and Digital Transformation*, 5(2), 112–126.

Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2024). “Evaluating the Effectiveness of Training of Managerial and Non-Managerial Bank Employees Using Kirkpatrick’s Model for Evaluation of Training.” *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–15.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.

Chen, L., Wang, Y., & Zhao, X. (2024). Strategic human resource management and innovation capability in banking industry. *International Journal of Finance and Banking Studies*, 13(1), 88–102.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.

Dewi, S., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2016). “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1), 12–21.

Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. (2017). “Dynamics of Organizational Culture: Individual Beliefs vs. Social Conformity.”

Fathmawati, N. A. (2015). “Kontribusi Pelatihan dalam Mendukung Kinerja Sales Representative Merchant (SRM)

- di Perbankan." *Journal of Business and Banking*, 5(2), 231–244.
- Fauzan, Rizky. (2015). Efektifitas Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Serta Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.19, No.2, hlm. 314–325.
- Garavan, T., McCarthy, A., & Carbery, R. (2021). Training and organizational performance in the digital era. *Human Resource Development International*, 24(3), 239–256.
- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Karim, D. N., et al. "Linking Performance Appraisal Fairness and Performance Feedback to Bankers' Extra-Role Customer Service Behavior: A Serial Multiple Mediation Model." *Social Sciences and Humanities Open* 9, no. 1 (2024): 100876.
- Kashemsanta Na Ayudhya, P., & Plangsorn, B. (2024). *Reskilling and Upskilling Digital Competencies: A Systematic Review for Financial Sector Employees' Development*. *Journal of Financial Technology and Human Resource Development*, 8(2), 55–70.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2023). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2022). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior in the banking sector. *SAGE Open*, 12(1), 1–15.

- Khan, R., Ahmed, S., & Malik, F. (2024). Digital transformation and workforce competency in banking sector. *Journal of Banking and Financial Technology*, 8(1), 23–37.
- King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). New York: Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2022). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Mhlanga, D. (2022). The Fourth Industrial Revolution and COVID-19 pandemic in South Africa: The opportunities and challenges of introducing blended learning in education. *Journal of African Education*, 3(1), 15–42.
- Mintawati, H. (2024). “Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Melalui Sistem Reward.” *Jurnal Minfo Polgan*, Vol. 13 No. 1
- Mokander, J., et al. (2021). “Ethics-Based Auditing of Automated Decision-Making Systems.”
- Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2020). Technostress and digital transformation in the workplace: Implications for employees and organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1–17.

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2022). Digital competencies and employee adaptability in the banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1834–1852.
- Ng, C., et al. “Key Factors Affecting Employee Performance in the Banking Sector: A Delphi Study.” *Cogent Business and Management* 11, no. 1 (2024): 2365142.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Putri, D., & Rahman, M. (2024). Strategic workforce planning in digital banking industry. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 112–126.
- Rachmat, B., et al. (2022). “A Conceptual Model of Ethical Service Compliance and Culture for Banking Sector.”
- Ramadhanti, E., et al. (2024). “Budaya Etis dan Kebijakan Anti-Korupsi di Perbankan: Studi Kasus ESG Compliance.”
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Boston: Pearson Education.
- Rothwell, W. J. (2021). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (6th ed.). New York: AMACOM.

- Saputra, M. T., & Kusuma, K. A. (2024). "Compensation and Work Motivation in Employee Performance at CV. Lucky." *Indonesian Journal of Law and Economics Review*.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (6th ed.). Hoboken: Wiley.
- Schwab, K. (2021). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Setyowati, L. (2023). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan di Sektor Perbankan."
- Siahaan, E., Gultom, P., & Lumbanraja, P. (2016). "Improvement of Employee Banking Performance Based on Competency Improvement and Placement Working Through Career Development." *International Business Management*, 10(3), 255–261.
- Sri Annisa, Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). "Impact of Digital Transformation on Banking Employee Performance with Self-Efficacy as a Mediator." *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 110–124.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2023). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1–15.
- Suardi, Sulasti, Indra, & Maksum. (2025). "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalbar dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi Integra*, 15(1), 88–102.
- Syafri, Muhammad., Jusoh, A., Sukati, I., Khalil, M. N., Nor, M. N. M., & Othman, F. (2015). Moderating effects of local wisdom in

- improving employee performance in Indonesia. *Journal of Management, Universiti Kebangsaan Malaysia*, 44(2015) 149 - 165.
- Syafri, Muhammad. (2016). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Pekerja dalam Organisasi Kerajaan di Indonesia. Disertasi Universiti Teknologi Malaysia.
- Syafri, Muhammad. (2024). Reward. Dalam Syafri, Muhammad, Efiiyaldi (Eds.), *Manajemen Karier (Upaya Mencapai Kesuksesan Karier)*. Penerbit. Mega Press Nusantara.
- Syafri, Muhammad., Suharti., Suryawan, M Alit., Muafiq, Farikhul., Marihi., La Ode. (2025). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Persepsi Terhadap atasan sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14 (3), 4197-4205.
- Syafri, Muhammad. (2025). Recruitmen Strategy, Tranining Program, and Organizational Commitment on Sustainability of Human Resouce Manajemen Practies. *Journal of Economics and Economic Education*, 2 (2), 84-96.
- Syafri, Muhammad., dan Sono, Mohammad Gifari. (2025). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Performance with Employee Engagement Mediation. *Journal of West Science Business and Management*, 3 (3), 688-700.
- Tahir, H. (2023). "Keterkaitan Disiplin dan Lingkungan Kerja: Kunci Sukses Kinerja Karyawan di Perusahaan Perbankan.
- Thakor, A. V. (2020). "Ethics, Culture and Higher Purpose in Banking: Post-Crisis Governance Developments."
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation:

A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Violita, N. T., & Tannar, O. (2024). "Etika, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai."

Widiarti, A. W., H. Siregar, dan T. Andati. "The Determinants of Bank's Efficiency in Indonesia." *Bulletin of Monetary Economics and Banking* 18, no. 2 (2015): 129–156.

Zachariadis, M., & Ozcan, P. (2017). The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking. *SWIFT Institute Working Paper*, 1–26.

BAB 6

MANAJEMEN KEUANGAN DAN KINERJA BANK

Oleh Rina Ekawati

6.1 Pendahuluan

Manajemen keuangan adalah suatu proses dalam sumber daya keuangan pada suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki tujuan untuk efisiensi dan efektivitas penggunaan dana, yang dimana prosesnya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan (Suriyati et al., 2025). Di sektor perbankan yang dimana kepercayaan publik dan stabilitas finansial sangat penting, penerapan manajemen keuangan dalam menentukan kinerja perusahaan yang optimal menjadi salah satu faktor kunci (Efendy et al., 2025). Artinya, manajemen keuangan menjadi salah satu hal yang penting dalam Menurut Undang-Undang Nomor 10. Tahun 1998 pasal 1 ayat 1 tentang perubahan atas UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan dalam (Pratiwi et al., 2024) “Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya”. Dalam pengertian lain bank merupakan lembaga keuangan dimana dana dari masyarakat dihimpun dan kemudian dana tersebut disalurkan lagi ke masyarakat, selain itu bank juga menyediakan layanan lainnya (Hasan dalam Pratiwi et al., 2024).

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, manajemen keuangan merupakan faktor kunci dari kinerja perbankan. Manajemen bank yang mampu mengelola aset, liabilitas, dan modal secara efisien untuk menghasilkan keuntungan secara terus menerus, menunjukkan bahwa kinerja keuangannya baik (Anisa, 2025). Sebaliknya, menurunnya kinerja keuangan dapat menjadi suatu tanda adanya kelemahan dalam manajemen risiko, efektivitas operasional, dan strategi pendanaan yang dijalankan oleh perusahaan (Anisa, 2025). Berdasarkan Pasal 3 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992, perbankan berfungsi sebagai lembaga yang dimana dana dikumpulkan dari masyarakat setelah itu disalurkan kembali dalam bentuk kredit, serta berperan dalam memperlancar transaksi perdagangan dan pembayaran (Sanda et al., 2023).

Sementara fungsi manajemen keuangan memiliki fungsi untuk menetapkan tujuan keuangan serta menyusun strategi yang diperlukan untuk mencapainya. Hal tersebut mencakup penyusunan anggaran, perencanaan dan proyeksi arus kas, penetapan target keuangan yang realistis, serta pengelolaan sumber pendanaan guna memastikan ketersediaan dana yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Syamsuri et al., 2024).

Dari kedua fungsi tersebut bank yang sangat erat hubungannya dengan dana dari masyarakat tentunya perlu memperhatikan manajemen keuangannya supaya tidak terjadi masalah keuangan yang dapat mengganggu operasional dan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat. Seperti pada kasus Bank Prima Master yang izin usahanya dicabut oleh OJK karena terjadi permasalahan dimana likuiditas dan solvabilitas dengan rasio kecukupan modal atau capital adequacy ratio (CAR) bernilai negatif. Penutupan tersebut berdampak kepada PT

Pakerin di Mojokerto, Jawa Timur, perusahaan tersebut terancam berhenti beroperasi dan melakukan PHK massal karena dana perusahaan yang menjadi modal kerja masih tertahan di bank yang sedang dilikuidasi (Puspadini, 2026).

Dari kasus tersebut menunjukkan bahwa manajemen keuangan penting dalam menjaga kecukupan modal, mengelola risiko, serta memastikan kemampuan bank dalam memenuhi kewajibannya. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Dicky Perwira Ompusunggu dan Nina Irenetia tahun 2023 yang berjudul “Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan” dan penelitian dari Muhammad Efendy, M Ammar Fikri H dan Agus Wahyudi tahun 2025 yang berjudul “Pengaruh Manajemen Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Pada Sektor Perbankan” yang menyatakan bahwa pentingnya manajemen keuangan bagi organisasi atau perusahaan termasuk dalam sektor perbankan untuk mendukung kinerja perusahaan.

6.2 Tujuan

Tujuan utama dari manajemen keuangan adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham. Pun tujuan manajemen keuangan menurut para ahli:

1. Memaksimalkan keuntungan: seorang manajer keuangan tidak menjamin keuntungan dalam jangka waktu yang panjang kecuali mengambil suatu keputusan keuangan yang tepat serta menggunakan keuangan perusahaan dengan baik.
2. Menjaga arus kas (*cash flow*) : suatu perusahaan memiliki arus kas yang sesuai untuk membiayai kebutuhan sehari-hari seperti pembelian bahan baku, pembayaran gaji karyawan, sewa, dan sebagainya. Arus kas akan meningkatkan keberhasilan perusahaan

3. Mempersiapkan struktur modal: dengan memutuskan keseimbangan rasio antara pembiayaan yang dimiliki dan keuangan yang dipinjam.
4. Pemanfaatan keuangan yang tepat dan optimal, : tidak berinvestasi pada proyek yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.
5. Memaksimalkan kekayaan dengan memberikan dividen yang maksimal kepada pemegang saham dan berupaya dalam meningkatkan nilai pasar saham sebab nilai pasar saham secara langsung berkaitan dengan kinerja perusahaan.
6. Meningkatkan efisiensi. Distribusi keuangan yang tepat dalam semua aspek akan meningkatkan efisiensi seluruh perusahaan.
7. Kelangsungan hidup perusahaan: perusahaan harus dapat bertahan hidup pada dunia bisnis yang kompetitif seperti sekarang ini. Seorang manajer keuangan harus berhati-hati dalam mengambil keputusan guna mengurangi resiko operasional.
8. Mengurangi biaya modal : manajer keuangan harus dapat merencanakan struktur modal agar dapat meminimalisir biaya modal. Fungsi utama dari seorang manajer keuangan yaitu merencanakan,, memanfaatkan dana dalam memaksimalkan daya guna dari operasi perusahaan.

Dengan demikian membutuhkan pengetahuan pasar uang serta dari asal modal diperoleh dan keputusan yang tepat dibuat. Penjelasan mengenai fungsi manajemen keuangan adalah sebagai berikut:

1. Planning atau perencanaan keuangan, meliputi perencanaan arus kas serta laba rugi perusahaan.
2. Budgeting atau anggaran, berupa perencanaan penerimaan serta pengalokasian anggaran biaya secara efisien serta memaksimalkan dana yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Controlling atau pengendalian keuangan melakukan evaluasi serta perbaikan mengenai keuangan serta sistem keuangan perusahaan.
4. Auditing atau pemeriksaan keuangan melalui audit internal berdasarkan keuangan perusahaan sesuai kaidah standar akuntansi serta tidak terjadi penyimpangan.
5. Reporting atau pelaporan keuangan yaitu menyediakan laporan informasi mengenai kondisi keuangan dan analisa rasio laporan keuangan perusahaan.

Pengambilan keputusan dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Investment decision*: pemilihan investasi yang diinginkan dari suatu organisasi dengan memilih satu atau lebih alternative investasi yang di nilai memiliki keuntungan
2. *Financing decision*: bentuk sumber dana untuk berinvestasi dengan memilih satu atau lebih alternative pembelanjaan yang menimbulkan biaya efisien.
3. *Dividend decision* penentuan besarnya persentase dari laba yang akan dibayarkan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham.

Manajemen dana bank merupakan proses menghimpun dana dari masyarakat, kemudian mengelola dan mengalokasikannya secara tepat untuk memenuhi kebutuhan operasional bank serta mendukung pembiayaan berbagai

kebutuhan masyarakat. berdasarkan definisi, diketahui ruang lingkup kegiatan manajemen dana bank meliputi penghimpunan dana, pengelolaan likuiditas, penyaluran dana melalui pembiayaan atau investasi, dan pengelolaan operasional bank untuk mendukung fungsinya secara optimal. salah satu aspek penting dalam manajemen dana adalah pengelolaan likuiditas. likuiditas merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan kas yang mudah dicairkan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek yang telah jatuh tempo. pengelolaan likuiditas yang baik dapat memberikan kepastian kepada nasabah bahwa dana yang disimpan dapat ditarik sesuai ketentuan, baik sewaktu-waktu maupun pada saat jatuh tempo, sehingga kepercayaan terhadap bank tetap terjaga (Iskandar, 2023).

Tujuan utama manajemen dana bank adalah menjaga keseimbangan antara penghimpunan dan penggunaan dana sehingga bank mampu memenuhi kewajibannya kepada nasabah sekaligus memperoleh keuntungan yang optimal. dalam praktiknya, bank harus memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional, menjaga posisi likuiditas sesuai ketentuan otoritas moneter, mengelola arus kas agar tetap aman, serta mengurangi terjadinya dana menganggur (*Idle fund*). melalui pengelolaan yang baik, bank dapat memenuhi penarikan dana nasabah tepat waktu sekaligus mengoptimalkan pendapatan dari penyaluran dana. oleh karena itu, manajemen dana bertujuan menjaga keseimbangan antara profitabilitas dan likuiditas agar operasional bank tetap berjalan dengan baik (Iskandar, 2023).

Manajemen dana dan likuiditas merupakan dua hal yang saling berkaitan karena setiap keputusan bank dalam menghimpun dan menyalurkan dana akan memengaruhi kemampuannya memenuhi kewajiban kepada nasabah. Bank

harus menjaga keseimbangan antara penyaluran dana untuk memperoleh keuntungan dan penyediaan dana yang cukup agar kebutuhan penarikan dana nasabah dapat dipenuhi. Jika terlalu banyak dana disalurkan, bank dapat mengalami masalah likuiditas. Namun jika terlalu banyak dana disimpan dalam bentuk aset likuid, keuntungan yang diperoleh menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, pengelolaan dana yang baik diperlukan agar likuiditas dan profitabilitas tetap seimbang serta kepercayaan masyarakat terhadap bank dapat terjaga (Ferli et al., 2021).

Penerapan manajemen dana dan likuiditas dapat dilihat pada pengelolaan dana di bca syariah. Dalam menjalankan fungsi intermediasi, bca syariah menghimpun dana masyarakat melalui produk simpanan, kemudian menyalurkannya kembali dalam bentuk pembiayaan dengan tetap menjaga tingkat likuiditas. Berdasarkan penelitian yang terdapat dalam jurnal, kemampuan bank dalam mengelola likuiditas diukur menggunakan rasio *financing to deposit ratio* (fdr), yaitu rasio yang menunjukkan perbandingan antara dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun dengan dana yang disalurkan sebagai pembiayaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama periode 2015–2021, kondisi likuiditas bca syariah berada pada tingkat yang cukup baik sehingga bank mampu memenuhi kebutuhan likuiditas sekaligus menjalankan fungsi intermediasinya secara efektif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen dana tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang berhasil dihimpun dan disalurkan, tetapi juga oleh kemampuan bank dalam menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas agar operasional tetap berjalan dengan baik serta kepercayaan nasabah tetap terpelihara (Apriliani et al., 2026).

Dalam menganalisis kinerja keuangan perusahaan, maka diperlukan beberapa jenis rasio, yaitu :

1. Rasio Likuiditas adalah kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban finansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva yang tersedia.(Syamsuddin, 2002),
2. Rasio Solvabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk membayar semua hutang hutangnya (baik jangka pendek maupun jangka panjang) (Riyanto, 2000),
3. Rasio Aktivitas Rasio ini mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan semua sumberdaya yang dikelolanya. 4. Rasio Profitabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. (Riyanto, 1998).

Laporan keuangan berguna untuk menyediakan informasi keuangan suatu perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai bahan pertimbangan keputusan. Penyusunan laporan keuangan dilakukan secara teratur dan sistematis (akhir tahun buku). Komponen Utama Laporan Keuangan terdiri dari neraca, laporan rugi/laba dan laporan posisi keuangan. a. Neraca merupakan laporan yang memberikan informasi mengenai jumlah harta, utang, dan modal perusahaan pada saat tertentu. Neraca adalah laporan yang menunjukkan posisi keuangan suatu perusahaan pada saat tertentu. (Sutrisno, 2005). Neraca berisi aktiva, hutang dan modal dari perusahaan pada suatu saat tertentu. (Sundjaja, 2005), b. Laporan laba rugi adalah laporan keuangan yang memperlihatkan biaya dan pendapatan bersih dari suatu perusahaan selama suatu periode waktu. (Setia, 2002) Laporan laba rugi juga diartikan sebagai iktisar pendapatan dan beban suatu perusahaan untuk suatu jangka waktu tertentu. (Soemarso, 2002)

Kesehatan bank merupakan kemampuan suatu bank untuk melakukan kegiatan operasional perbankan dan memenuhi semua kewajibannya dengan baik, seperti:

1. Kemampuan menghimpun dana dari masyarakat, dari lembaga lain, dan dari modal sendiri
2. Kemampuan mengelola dana
3. Kemampuan untuk menyalurkan dana ke masyarakat
4. Kemampuan memenuhi kewajiban kepada masyarakat, karyawan, pemilik modal, dan pihak lain; dan
5. Pemenuhan peraturan perbankan yang berlaku.

Produktifitas usaha perbankan tidak hanya dilihat dari aspek besaran masyarakat yang dikelola, pelayanan yang memuaskan, atau profitabilitas bank tersebut, namun dari kesehatan bank. Bank berkondisi sehat jika dapat menjadi intermediasi, berfungsi baik, merawat dan memelihara kepercayaan masyarakat, likuid dalam pembayaran, serta dapat melaksanakan berbagai kebijakan, terutama kebijakan moneter. Dengan demikian, bank dapat beroperasi baik, melayani masyarakat dan bermanfaat bagi perekonomian secara makro. Pengawasan dan pengaturan terhadap implementasi kebijakan yang sesuai, menyebabkan sektor perbankan terus berkembang dan menguat hingga dapat menyejahterakan masyarakat.

Penilaian tingkat kesehatan bank, banyak negara menggunakan CAMELS rating, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menilai tingkat kinerja dan kondisi perbankan yang terdiri dari

1. Aspek kecukupan modal, untuk meminimalisir resiko melalui kecukupan modal dan cadangan. Modal merupakan benteng pertahanan utama bank. Kekurangan modal dapat bersumber

dari dua hal, yaitu modal yang jumlahnya kecil dan kualitas modal yang buruk. Aspek ini tidak hanya dilihat dari jumlah nominalnya saja, tetapi dari rasio kecukupan modal, atau disebut *Capital Adequacy Ratio* (CAR). Rasio tersebut merupakan perbandingan antara jumlah modal dengan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR).

2. Kualitas aktiva produktif, dalam kondisi normal sebagian besar aktiva suatu bank terdiri dari kredit dan aktiva yang mampu menjadi sumber pendapatan bagi bank.
3. Kualitas manajemen, untuk memastikan kualitas dan tingkat kedalaman penerapan prinsip manajemen bank yang sehat, terutama yang terkait dengan manajemen risiko. Manajemen yang kompeten dan memiliki integritas tinggi merupakan pertahanan atas risiko bank. Penilaian ini dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap pengelolaan bank yang bersangkutan.
4. Rentabilitas/keuntungan untuk memastikan efisiensi dan kualitas pendapatan bank secara benar dan akurat. Penilaian terhadap faktor rentabilitas diperoleh dari dua rasio, yaitu rasio laba sebelum pajak selama dua belas bulan terakhir dengan rata-rata volume usaha, dan rasio biaya operasional selama dua belas bulan terakhir terhadap pendapatan operasional.
5. Likuiditas, dan sensitivitas terhadap risiko pasar, untuk memastikan dilaksanakannya manajemen aset dan kewajiban dalam menentukan dan menyediakan likuiditas yang cukup serta mengurangi exposure yang sensitif terhadap risiko suku bunga. Aspek ini merupakan masalah yang sangat krusial dalam industri perbankan. Dengan demikian, pengelolaan likuiditas yang baik sangat menentukan bagi suatu bank, dan dipantau terus oleh pengawas bank. Demikian juga laporan

bank kepada publik secara transparan menginfokan kondisi likuiditas suatu bank. Penilaian terhadap faktor likuiditas dilakukan dengan menilai dua buah rasio, yaitu rasio kewajiban bersih antar bank terhadap modal inti, dan rasio kredit terhadap dana yang diterima oleh bank. Rasio kewajiban bersih antar bank adalah selisih antara kewajiban bank dengan tagihan kepada bank lain. Sistem pelaksanaan pengawasan perbankan merupakan bagian dari sistem keuangan mencakup permasalahan mengenai: a. asas, fungsi, dan tujuan; b. jenis-jenis usaha bank; c. perizinan, pemilikan, dan bentuk-bentuk hukum bank; dan d. persyaratan dan prosedur pendirian bank.

Pengawasan perbankan dilatar belakangi oleh beberapa faktor, seperti: pertama, bank menghimpun dana masyarakat dengan dasar kepercayaan. Kedua, bank merupakan bagian penting dalam kerangka sistem pembayaran dan efektivitas transmisi kebijakan moneter. Ketiga, sektor perbankan menyumbang peran besar dalam pembangunan ekonomi. Keempat, bank sangat rentan terhadap berbagai macam risiko. Dari keempat faktor tersebut, kepercayaan masyarakat menjadi faktor utama mengapa bank harus diawasi. Bank adalah unit usaha yang khusus dimana jalannya kegiatan operasional bank tergantung pada sumber dana dari masyarakat. Maka kelangsungan hidup suatu bank ditentukan oleh kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Menurut kepercayaan masyarakat terhadap bank dapat mengakibatkan kegagalan suatu bank. Kegagalan suatu bank, khususnya yang bersifat sistemik, dapat mengakibatkan terjadinya krisis perbankan yang dapat mengganggu kegiatan suatu perekonomian. Dalam kondisi demikian, apabila perbankan tidak sehat, maka dapat dipastikan akan berakibat pada terganggunya kegiatan ekonomi negara secara luas, karena itu perbankan

menjadi salah satu sektor yang menjadi perhatian utama oleh pemerintah di berbagai negara. Deskripsi di atas, dapat bisa dipahami bahwa bank adalah lembaga keuangan yang sangat rentan terhadap risiko. Bagaimanapun baik atau sehatnya bank, apabila terjadi krisis kepercayaan yang mengakibatkan penarikan dana dari masyarakat secara besar-besaran, maka dapat dipastikan bank tersebut akan hancur. Masyarakat penyimpan dana di bank pada umumnya memiliki informasi yang sangat terbatas mengenai kondisi bank tempat ia menyimpan dananya. Rush terhadap perbankan ini pada umumnya menular dapat terjadi pada bank dalam kondisi sehat maupun tidak sehat. Kejadian ini sering disebut sebagai masalah perbankan yang bersifat sistemik. Jika kepercayaan masyarakat tidak segera dipulihkan, dapat dipastikan akan terjadi krisis ekonomi yang serius. Masyarakat memiliki informasi yang kurang mengenai kondisi keuangan dan kesehatan suatu bank, sehingga masyarakat sulit untuk membedakan mana bank yang sehat dan mana bank yang tidak sehat. Masyarakat akan mengalami kerugian karena kemungkinan besar tidak akan menerima dananya kembali secara penuh. Maka dibutuhkan pengaturan dan pengawasan perbankan untuk melindungi kepentingan masyarakat deposan tersebut untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa, P. (2025). Kinerja Keuangan dan Risiko Kredit pada Sektor Perbankan Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Keuangan*, 01(01), 24–31. <http://pustakajurnal.web.id/index.php/jiek>
- Apriliani, R. H., Rivana, Munasifah, A. S., Syam, S. S., Joni, & Fauziah, R. (2026). Manajemen dana bank syariah: Studi kasus penerapan manajemen dana pengelolaan likuiditas di BCA Syariah. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(4), 177–188. <https://doi.org/10.62017/jemb>
- Efendy, M., Mahardhika Ammar Fikri H, S. M., Studi Manajemen, P., Tinggi Ilmu Ekonomi & Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, S. (2025). Pengaruh Manajemen Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Pada Sektor Perbankan. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 1322. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i1.3932>
- Ferli, O., Larasati, P. A., Ardila, & Irawan, R. S. (2022). Mengungkap hubungan likuiditas dan profitabilitas pada perbankan konvensional di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal Economics, Management* <https://doi.org/10.35384/jemp.v7i3.261>
- Iskandar. (2023). Manajemen dana bank syariah. Deli Serdang: Az-Zahra Media Society. <https://repository.uinsuna.ac.id/id/eprint/344/2/EBook%20Manajemen%20Dana%20Bank%20Syariah.pdf?utm>

- Kinerja Keuangan Perbankan. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen, 2(6), 90-97.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1280>
- Pratiwi, A. N., Rakhimah, F. A., Nugraha, D. A., & Oktafia, R. (2024). Analisis Return on Asset (ROA): Tinjauan Literatur dan Implikasinya dalam Pengukuran
- Puspadini, M. (2026, June 22). Dana Nyangkut di Bank Bangkrut, Pabrik Kertas Mau PHK 2.500 Karyawan. CNBC Indonesia .<https://www.cnbcindonesia.com/market/20260622151250-17744666/dana-nyangkut-di-bank-bangkrut-pabrik-kertas-mau-phk-2500-karyawan/amp>
- Riyanto, Bambang. 2000. Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan. Cetakan Keenam. Yogyakarta : BPFE
- Sanda, A. G., Desya, P. S., & Prisnawati, P. (2023). Implementasi Green Banking Terhadap Perbankan. Hubisintek.
- Setia Atmaja, Lukas. 2002. Manajemen Keuangan.Edisi Revisi.Yogyakarta : Andi.
- Soemarso. 2002. Akuntansi Suatu Pengantar. Edisi Kelima. Jakarta : PT Salemba Empat
- Sugiyono. 2005. Statistik untuk Penelitian. Bandung : Alfabeta
- Sundjaja, Ridwan dan Inge Barlian. 2005. Manajemen Keuangan Satu. Klaten : PT Intan Sejati.
- Suriyati, A., Mubarak, M. H., & Hartini, T. (2025). Peran Manajemen Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Bank Syariah. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK), 4(2), 253-262.
<https://ejournal.lapad.id/jebmak/article/view/1070/784>

Syamsuri, Abd. R., Purba, T. J., Riswandi, M. R., & Pratama, P. H. (2024). Manajemen Keuangan (H. Riska & C. A. Christin Manalu, Eds.). CV. Merdeka Kreasi.

BAB 7

MANAJEMEN LEMBAGA KEUANGAN NONBANK

Oleh Sparta

7.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Lembaga Keuangan Non Bank

Lembaga Keuangan NonBank (LKNB) merupakan bagian penting dari sistem keuangan yang menyediakan jasa keuangan di luar fungsi utama perbankan. Dalam praktik Indonesia, istilah yang sering digunakan oleh regulator adalah Industri Keuangan NonBank atau lembaga jasa keuangan nonbank. Kelompok ini mencakup perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan pembiayaan, perusahaan modal ventura, pergadaian, lembaga keuangan mikro, lembaga penjamin, dan penyelenggara layanan keuangan berbasis teknologi. Keberadaan LKNB memperluas pilihan masyarakat dan dunia usaha dalam memperoleh perlindungan risiko, pembiayaan, investasi, tabungan jangka panjang, dan layanan keuangan digital (Mishkin and Eakins, 2024; Madura, 2021).

Perbedaan mendasar antara bank dan LKNB terletak pada model intermediasi dan sumber risikonya. Bank menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya terutama melalui kredit, sehingga pengelolaan likuiditas dan risiko kredit menjadi sangat sentral. Sebaliknya, LKNB memiliki model bisnis yang lebih beragam. Perusahaan asuransi mengelola premi dan klaim, dana pensiun mengelola iuran dan manfaat

jangka panjang, perusahaan pembiayaan menyediakan pembiayaan barang atau jasa, sedangkan fintech pendanaan mempertemukan pemberi dana dan penerima dana melalui platform digital. Keragaman model bisnis ini menyebabkan manajemen LKNB tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan manajemen bank (Saunders, Cornett and Erhemjams, 2024).

Ruang lingkup LKNB juga berkembang sejalan dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan. Undang-undang tersebut memperluas penataan sektor keuangan, antara lain pada perasuransian dan penjaminan, usaha jasa pembiayaan, dana pensiun, lembaga keuangan mikro, konglomerasi keuangan, inovasi teknologi sektor keuangan, keuangan berkelanjutan, literasi dan inklusi keuangan, serta perlindungan konsumen. Artinya, LKNB tidak hanya dipahami sebagai lembaga pendukung perbankan, tetapi sebagai pilar tersendiri dalam pendalaman sistem keuangan nasional (Republik Indonesia, 2023).

Manajemen LKNB adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya lembaga agar tujuan usaha tercapai dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian, tata kelola, kepatuhan, dan perlindungan konsumen. Tujuan manajemen tidak hanya mengejar laba, tetapi juga memastikan kesinambungan usaha, kemampuan memenuhi kewajiban kepada nasabah, ketahanan modal, reputasi, serta kontribusi terhadap inklusi keuangan. Dalam konteks pendidikan manajemen keuangan, pembahasan LKNB perlu menekankan keseimbangan antara fungsi bisnis, fungsi sosial-ekonomi, dan fungsi stabilitas sistem keuangan (Casu, Girardone and Molyneux, 2022).

7.2 Peran Lembaga Keuangan Non Bank dalam Sistem Keuangan

Peran utama LKNB adalah memperdalam sistem keuangan melalui penyediaan layanan yang tidak seluruhnya dapat disediakan oleh bank. Dalam perekonomian modern, kebutuhan masyarakat dan dunia usaha semakin bervariasi. Rumah tangga membutuhkan perlindungan asuransi, dana hari tua, pembiayaan konsumtif yang sehat, dan layanan keuangan digital. Dunia usaha membutuhkan pembiayaan modal kerja, pembiayaan investasi, modal ventura, penjaminan, dan perlindungan risiko. LKNB mengisi kebutuhan tersebut sehingga sistem keuangan menjadi lebih lengkap dan efisien (Mishkin and Eakins, 2024).

LKNB juga berperan dalam meningkatkan inklusi keuangan. Banyak kelompok masyarakat belum sepenuhnya terjangkau layanan perbankan formal, tetapi dapat mengakses layanan pembiayaan mikro, pergadaian, asuransi mikro, atau pendanaan berbasis teknologi. Layanan tersebut membantu masyarakat memperoleh dana darurat, modal usaha kecil, perlindungan atas risiko kesehatan atau kerugian aset, serta akses pembiayaan produktif. Dalam konteks ini, LKNB dapat menjadi jembatan antara sektor informal dan sistem keuangan formal (OJK, 2023c; Republik Indonesia, 2023).

Peran berikutnya adalah mobilisasi dana jangka panjang. Dana pensiun dan asuransi jiwa mengelola kewajiban jangka panjang sehingga memiliki potensi menjadi investor institusional pada instrumen pasar modal, surat berharga negara, obligasi korporasi, dan proyek infrastruktur. Kehadiran investor institusional yang kuat dapat mengurangi ketergantungan pembiayaan ekonomi pada kredit perbankan jangka pendek. Karena itu, penguatan LKNB merupakan salah satu prasyarat pendalaman pasar keuangan (OECD, 2016; Blake, 2006).

LKNB turut berperan dalam manajemen risiko perekonomian. Perusahaan asuransi membantu masyarakat dan perusahaan memindahkan sebagian risiko kerugian kepada perusahaan asuransi melalui pembayaran premi. Lembaga penjamin membantu mengurangi hambatan akses pembiayaan bagi usaha mikro, kecil, dan menengah. Perusahaan pembiayaan membantu pembelian aset produktif seperti kendaraan niaga, alat berat, dan mesin. Fintech pendanaan dapat mempertemukan pemberi dana dan penerima dana secara lebih cepat, meskipun tetap membutuhkan pengawasan agar risiko gagal bayar, penyalahgunaan data, dan praktik penagihan tidak etis dapat dicegah (Rejda and McNamara, 2021).

7.3 Jenis-Jenis Lembaga Keuangan Non Bank

Jenis LKNB dapat dikelompokkan berdasarkan fungsi ekonomi yang dijalankan. Pertama, lembaga pengelola risiko, seperti perusahaan asuransi, reasuransi, dan lembaga penjaminan. Lembaga ini menerima premi atau imbal jasa untuk memberikan perlindungan terhadap risiko tertentu. Kedua, lembaga penghimpun dan pengelola dana jangka panjang, terutama dana pensiun. Ketiga, lembaga penyedia pembiayaan, seperti perusahaan pembiayaan, perusahaan pembiayaan infrastruktur, modal ventura, pergadaian, dan lembaga keuangan mikro. Keempat, lembaga keuangan berbasis teknologi, seperti penyelenggara layanan pendanaan bersama berbasis teknologi informasi serta inovasi teknologi sektor keuangan lainnya (Madura, 2021).

Perusahaan asuransi terdiri dari asuransi jiwa, asuransi umum, reasuransi, serta bentuk usaha syariah. Asuransi jiwa berfokus pada perlindungan risiko kematian, kesehatan, dan perencanaan keuangan jangka panjang. Asuransi umum berfokus pada perlindungan harta benda, kendaraan, tanggung gugat,

pengangkutan, kredit, dan risiko kerugian lainnya. Reasuransi berfungsi sebagai penanggung ulang bagi perusahaan asuransi sehingga kapasitas penanggungan risiko industri meningkat. Manajemen asuransi menekankan aktuaria, underwriting, klaim, investasi, cadangan teknis, dan solvabilitas (Rejda and McNamara, 2021).

Dana pensiun terdiri dari dana pensiun pemberi kerja dan dana pensiun lembaga keuangan. Tujuannya adalah mengelola iuran peserta untuk memberikan manfaat pensiun sesuai ketentuan program. Manajemen dana pensiun menekankan kesesuaian antara aset dan liabilitas, strategi investasi jangka panjang, tata kelola, komunikasi kepada peserta, dan kepatuhan terhadap regulasi. Tantangannya adalah memastikan manfaat pensiun memadai, biaya pengelolaan efisien, serta risiko investasi dapat dikelola secara hati-hati (Blake, 2006; OECD, 2016).

Perusahaan pembiayaan menyediakan pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, pembiayaan multiguna, atau kegiatan pembiayaan lain sesuai ketentuan. Modal ventura menyediakan penyertaan modal atau pembiayaan kepada perusahaan rintisan dan usaha yang memiliki potensi pertumbuhan. Pergadaian memberikan pinjaman dengan jaminan barang bergerak, sedangkan lembaga keuangan mikro menyediakan layanan keuangan berskala kecil kepada masyarakat berpenghasilan rendah dan pelaku usaha mikro. Jenis-jenis lembaga ini memiliki kontribusi penting terhadap akses pembiayaan produktif dan konsumtif yang bertanggung jawab (Madura, 2021).

Fintech dan lembaga jasa keuangan digital merupakan kelompok yang berkembang cepat. Layanan pendanaan bersama berbasis teknologi informasi atau peer-to-peer lending

mempertemukan pemberi dana dan penerima dana melalui sistem elektronik. Di luar itu, terdapat inovasi teknologi sektor keuangan yang terkait dengan agregasi informasi keuangan, credit scoring, pembayaran, insurtech, regtech, dan model bisnis digital lainnya. Dalam manajemen LKNB, fintech tidak dapat hanya dipandang sebagai inovasi teknologi, tetapi juga sebagai lembaga yang membawa risiko operasional, risiko siber, risiko data pribadi, risiko model, dan risiko perilaku konsumen (Chishti and Barberis, 2016; OJK, 2023b).

7.4 Manajemen Perusahaan Asuransi

Manajemen perusahaan asuransi dimulai dari pemahaman bahwa bisnis asuransi adalah bisnis kepercayaan. Nasabah membayar premi saat ini dengan harapan perusahaan mampu memenuhi klaim di masa mendatang. Karena itu, perusahaan asuransi harus memiliki kemampuan aktuaria, sistem underwriting, pengelolaan investasi, cadangan teknis, dan layanan klaim yang baik. Kelemahan pada salah satu fungsi tersebut dapat mengganggu solvabilitas dan menurunkan kepercayaan publik (Rejda and McNamara, 2021).

Fungsi underwriting merupakan inti dari manajemen risiko asuransi. Underwriting adalah proses menilai, memilih, mengelompokkan, dan memberi harga atas risiko yang akan ditanggung. Pada asuransi jiwa, penilaian dapat mencakup usia, kesehatan, pekerjaan, gaya hidup, dan nilai pertanggungan. Pada asuransi umum, penilaian dapat mencakup kondisi aset, lokasi, riwayat klaim, penggunaan aset, dan potensi bencana. Tujuan underwriting bukan menolak risiko sebanyak mungkin, melainkan memastikan premi, syarat polis, dan kapasitas perusahaan sesuai dengan risiko yang diterima (Harrington and Niehaus, 2003; Rejda and McNamara, 2021).

Manajemen klaim juga menentukan kualitas perusahaan asuransi. Proses klaim harus dilakukan secara adil, cepat, transparan, dan sesuai kontrak polis. Jika klaim terlalu longgar, perusahaan berisiko mengalami kerugian dan fraud. Jika klaim terlalu sulit, reputasi perusahaan akan menurun dan menimbulkan sengketa konsumen. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memiliki pedoman klaim, sistem verifikasi, mekanisme penyelesaian keberatan, serta komunikasi yang jelas kepada pemegang polis.

Pengelolaan investasi perusahaan asuransi harus memperhatikan karakteristik kewajiban. Premi yang diterima tidak seluruhnya dapat diperlakukan sebagai dana bebas, karena sebagian besar merupakan dana untuk memenuhi klaim dan manfaat polis. Investasi perlu memperhatikan keamanan, likuiditas, hasil, diversifikasi, dan kesesuaian jatuh tempo. Perusahaan asuransi jiwa dengan kewajiban jangka panjang dapat memiliki strategi investasi yang berbeda dari asuransi umum yang menghadapi klaim lebih cepat. Ketidaksesuaian aset dan liabilitas dapat menyebabkan tekanan likuiditas dan solvabilitas (Rejda and McNamara, 2021; Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

Dalam konteks Indonesia, peta jalan perasuransian 2023-2027 menekankan penguatan industri, tata kelola, kepercayaan publik, perlindungan konsumen, dan transformasi digital. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen perusahaan asuransi tidak cukup hanya berorientasi pada penjualan premi, tetapi harus memastikan kesehatan keuangan, kualitas produk, dan kemampuan membayar klaim secara berkelanjutan (OJK, 2023a; Rejda and McNamara, 2021).

Prinsip kehati-hatian dalam asuransi juga menuntut pengendalian produk. Produk dengan janji manfaat tinggi tetapi

tidak didukung asumsi aktuarial realistis dapat menimbulkan kerugian besar. Produk unit-linked, misalnya, memerlukan penjelasan yang jelas mengenai risiko investasi dan biaya kepada nasabah. Produk asuransi kredit memerlukan penilaian yang memadai atas kualitas debitur dan kerja sama dengan lembaga pemberi kredit. Dengan demikian, manajemen produk harus melibatkan fungsi aktuarial, hukum, kepatuhan, pemasaran, investasi, dan manajemen risiko secara terpadu.

7.5 Manajemen Dana Pensiun

Dana pensiun merupakan lembaga yang mengelola program pensiun untuk memberikan manfaat kepada peserta ketika memasuki masa pensiun atau memenuhi kondisi tertentu. Tujuan utama manajemen dana pensiun adalah menjaga kesinambungan program agar iuran dan hasil pengembangan dana mampu memenuhi manfaat yang dijanjikan atau ditargetkan. Karena menyangkut kesejahteraan jangka panjang peserta, tata kelola dana pensiun harus berorientasi pada prinsip kehati-hatian, transparansi, profesionalisme, dan akuntabilitas (Blake, 2006; OECD, 2016).

Terdapat dua pendekatan umum dalam program pensiun, yaitu program manfaat pasti dan program iuran pasti. Pada program manfaat pasti, besaran manfaat yang diterima peserta ditentukan berdasarkan formula tertentu, sehingga pemberi kerja atau dana pensiun perlu memastikan ketersediaan dana untuk membayar manfaat tersebut. Pada program iuran pasti, besaran iuran ditetapkan, sedangkan manfaat yang diterima peserta bergantung pada akumulasi iuran dan hasil investasi. Perbedaan model tersebut berimplikasi pada manajemen risiko, khususnya risiko aktuarial, risiko investasi, dan risiko kecukupan pendanaan.

Manajemen investasi adalah fungsi sentral pada dana pensiun. Dana pensiun perlu menyusun kebijakan investasi yang mencakup tujuan investasi, batasan risiko, alokasi aset, kriteria pemilihan instrumen, tolok ukur kinerja, dan mekanisme evaluasi. Kebijakan tersebut harus disesuaikan dengan profil peserta, jangka waktu kewajiban, proyeksi pembayaran manfaat, serta toleransi risiko. Investasi yang terlalu konservatif dapat menyebabkan hasil tidak memadai, sedangkan investasi yang terlalu agresif dapat menimbulkan kerugian yang mengganggu manfaat peserta (Blake, 2006).

Salah satu konsep penting dalam dana pensiun adalah asset-liability management. Pengelola harus mencocokkan karakteristik aset dengan kewajiban pembayaran manfaat. Jika manfaat pensiun harus dibayar dalam jangka panjang, dana pensiun dapat menempatkan sebagian portofolio pada instrumen berjangka panjang yang memberikan imbal hasil stabil. Namun dana pensiun tetap harus menjaga likuiditas untuk pembayaran manfaat berkala. Ketidaksesuaian antara durasi aset dan liabilitas dapat menimbulkan risiko reinvestasi, risiko pasar, dan risiko likuiditas (Blake, 2006; OECD, 2016).

Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Dana Pensiun Indonesia 2024-2028 menekankan penguatan ketahanan dan daya saing, pengembangan ekosistem, akselerasi transformasi digital, serta penguatan pengaturan dan pengawasan. Arah tersebut sejalan dengan prinsip bahwa dana pensiun harus dikelola secara hati-hati, transparan, dan berorientasi pada pemenuhan manfaat jangka panjang peserta (OJK, 2024a; OECD, 2016).

Pengawasan internal dana pensiun perlu memastikan tidak terjadi benturan kepentingan dalam pemilihan instrumen investasi, manajer investasi, kustodian, atau pihak terkait lainnya.

Pengelola juga harus menyampaikan informasi yang mudah dipahami kepada peserta, termasuk saldo, hasil pengembangan, biaya, dan risiko. Dalam lembaga yang mengelola dana jangka panjang masyarakat, kepercayaan dibangun melalui transparansi dan rekam jejak pengelolaan yang prudent.

7.6 Manajemen Lembaga Pembiayaan dan Modal Ventura

Perusahaan pembiayaan berperan menyediakan pembiayaan bagi masyarakat dan dunia usaha, baik untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif. Kegiatan pembiayaan dapat mencakup pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, pembiayaan multiguna, dan kegiatan lain sesuai ketentuan. Objek pembiayaan dapat berupa kendaraan bermotor, alat berat, mesin, barang modal, atau kebutuhan usaha. Manajemen perusahaan pembiayaan menekankan kualitas penyaluran pembiayaan, manajemen piutang, pengelolaan pendanaan, penagihan yang beretika, dan pengendalian risiko kredit (Madura, 2021; OJK, 2024b).

Tahap awal manajemen pembiayaan adalah analisis kelayakan calon debitur. Analisis tersebut mencakup kemampuan membayar, karakter, tujuan pembiayaan, nilai agunan, sumber pendapatan, dan riwayat kredit. Untuk pembiayaan produktif, perusahaan perlu memahami prospek usaha, arus kas, struktur biaya, dan sensitivitas terhadap perubahan ekonomi. Untuk pembiayaan konsumtif, perusahaan perlu memastikan cicilan tidak melebihi kemampuan debitur. Prinsip pembiayaan yang sehat bukan hanya meningkatkan penyaluran, tetapi juga menjaga kualitas aset (Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

Manajemen piutang merupakan kegiatan penting setelah pembiayaan disalurkan. Perusahaan perlu memantau pembayaran angsuran, mengidentifikasi keterlambatan, melakukan penagihan sesuai ketentuan, dan membentuk pencadangan yang memadai. Penagihan harus dilakukan secara profesional karena praktik penagihan yang tidak etis dapat merusak reputasi industri dan menimbulkan masalah hukum. Teknologi dapat membantu pemantauan portofolio melalui credit scoring, early warning system, dan analisis perilaku pembayaran, tetapi keputusan tetap perlu dikawal oleh kebijakan risiko yang jelas.

Perusahaan modal ventura memiliki karakteristik berbeda dari perusahaan pembiayaan konvensional. Modal ventura menyediakan penyertaan modal atau pembiayaan kepada perusahaan yang memiliki potensi pertumbuhan, termasuk perusahaan rintisan. Risiko modal ventura lebih tinggi karena banyak perusahaan rintisan belum memiliki arus kas stabil. Sebagai kompensasinya, modal ventura berpotensi memperoleh keuntungan dari peningkatan nilai perusahaan. Manajemen modal ventura menekankan seleksi usaha, due diligence, pendampingan manajemen, tata kelola portofolio, dan strategi keluar atau exit strategy (Madura, 2021).

Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perusahaan Pembiayaan 2024-2028 menempatkan penguatan ketahanan dan daya saing, pengembangan ekosistem, transformasi digital, serta penguatan pengaturan dan pengawasan sebagai agenda utama. Bagi manajemen perusahaan pembiayaan, hal ini berarti pertumbuhan pembiayaan perlu diimbangi dengan kualitas piutang, kecukupan pendanaan, kepatuhan, dan perlindungan konsumen (OJK, 2024b; Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

Dalam aspek pendanaan, perusahaan pembiayaan perlu mengelola sumber dana secara hati-hati. Ketergantungan pada pinjaman jangka pendek untuk membiayai portofolio jangka panjang dapat menimbulkan mismatch. Perusahaan juga harus memperhatikan biaya dana, diversifikasi sumber pendanaan, hubungan dengan bank, penerbitan surat utang, dan kemampuan memenuhi kewajiban. Dengan demikian, manajemen lembaga pembiayaan merupakan kombinasi antara manajemen kredit, manajemen likuiditas, manajemen operasional, dan manajemen kepatuhan (Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

7.7 Manajemen Pergadaian dan Lembaga Keuangan Mikro

Pergadaian merupakan lembaga yang memberikan pinjaman dengan jaminan barang bergerak. Layanan ini penting karena masyarakat dapat memperoleh dana relatif cepat tanpa harus menjual asetnya. Barang jaminan dapat berupa emas, kendaraan, elektronik, atau barang bernilai lainnya sesuai ketentuan lembaga. Manajemen pergadaian menekankan penilaian agunan, penyimpanan barang, penentuan nilai pinjaman, pengelolaan lelang, pengendalian fraud, dan layanan pelanggan (Madura, 2021).

Kunci utama manajemen pergadaian adalah penilaian agunan yang akurat. Jika nilai agunan dinilai terlalu tinggi, perusahaan menghadapi risiko kerugian ketika nasabah gagal menebus dan barang harus dilelang. Jika nilai agunan dinilai terlalu rendah, nasabah dapat merasa dirugikan dan memilih layanan lain. Oleh sebab itu, perusahaan pergadaian memerlukan standar penaksiran, pelatihan penaksir, sistem harga acuan, dokumentasi barang, dan pengendalian internal. Untuk barang seperti emas, perubahan harga pasar harus dipantau secara

berkala karena dapat mempengaruhi nilai jaminan (Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

Manajemen penyimpanan barang juga penting. Barang jaminan harus dijaga agar tidak rusak, hilang, tertukar, atau disalahgunakan. Lembaga perlu memiliki sistem pencatatan, pengamanan fisik, asuransi, dan prosedur audit. Reputasi pergadaian sangat bergantung pada kepercayaan bahwa barang nasabah aman. Selain itu, mekanisme lelang harus transparan agar hak nasabah dan kepentingan perusahaan terlindungi secara adil.

Lembaga keuangan mikro memiliki fungsi menyediakan layanan keuangan berskala kecil kepada masyarakat berpenghasilan rendah dan pelaku usaha mikro. Layanan dapat berupa pinjaman mikro, simpanan, konsultasi usaha, atau layanan keuangan sederhana lainnya sesuai bentuk kelembagaan. Manajemen lembaga keuangan mikro harus memahami karakteristik nasabah yang sering kali tidak memiliki agunan formal, laporan keuangan lengkap, atau riwayat kredit yang panjang. Oleh karena itu, penilaian kelayakan dapat menggunakan pendekatan berbasis komunitas, arus kas usaha, dan kedisiplinan pembayaran (Madura, 2021).

Keberlanjutan lembaga keuangan mikro bergantung pada keseimbangan antara misi sosial dan disiplin keuangan. Jika biaya layanan terlalu tinggi, masyarakat miskin akan terbebani. Jika bunga atau imbal hasil terlalu rendah tanpa efisiensi operasional, lembaga sulit berkelanjutan. Manajemen perlu mengelola biaya operasional, kualitas portofolio, pendampingan nasabah, dan literasi keuangan. Digitalisasi dapat menurunkan biaya layanan, tetapi harus disertai edukasi agar nasabah memahami hak dan kewajibannya.

POJK 39 Tahun 2024 mengenai pergadaian dan POJK 42 Tahun 2024 mengenai penerapan manajemen risiko bagi lembaga pembiayaan, perusahaan modal ventura, lembaga keuangan mikro, dan lembaga jasa keuangan lainnya memperkuat tuntutan tata kelola dan pengendalian risiko pada sektor ini. Ketentuan tersebut menegaskan bahwa lembaga berskala kecil sekalipun tetap membutuhkan kebijakan risiko, pengawasan pengurus, pencatatan yang memadai, dan perlindungan konsumen (OJK, 2024c; OJK, 2024d).

7.8 Manajemen Fintech dan Lembaga Jasa Keuangan Digital

Fintech atau teknologi finansial mengubah cara jasa keuangan disediakan, diakses, dan diawasi. Dalam LKNB, salah satu contoh paling dikenal adalah layanan pendanaan bersama berbasis teknologi informasi. Platform mempertemukan pemberi dana dan penerima dana secara digital sehingga proses pengajuan, analisis, pencairan, dan pembayaran dapat berlangsung lebih cepat. Selain itu, ekosistem digital juga mencakup insurtech, regtech, aggregator, credit scoring alternatif, dan inovasi teknologi sektor keuangan lainnya (Chishti and Barberis, 2016).

Manajemen fintech berbeda dari manajemen lembaga keuangan tradisional karena teknologi menjadi bagian inti dari model bisnis. Kualitas platform, keamanan sistem, perlindungan data, algoritma penilaian risiko, pengalaman pengguna, dan kepatuhan terhadap regulasi menjadi faktor penentu keberhasilan. Gangguan sistem, kebocoran data, kesalahan algoritma, atau praktik pemasaran yang menyesatkan dapat langsung menurunkan kepercayaan pengguna. Oleh karena itu, fintech membutuhkan manajemen teknologi informasi yang kuat

serta budaya kepatuhan sejak awal (Chishti and Barberis, 2016; Barberis, Arner and Buckley, 2019).

Pada fintech pendanaan, risiko utama meliputi risiko gagal bayar penerima dana, risiko operasional platform, risiko fraud, risiko reputasi, risiko perlindungan data pribadi, dan risiko perilaku penagihan. Platform harus menjelaskan kepada pemberi dana bahwa aktivitas pendanaan mengandung risiko dan bukan simpanan yang dijamin. Penerima dana juga harus memperoleh informasi yang jelas mengenai biaya, bunga atau imbal hasil, denda, tenor, dan konsekuensi keterlambatan pembayaran. Pelindungan konsumen menjadi aspek yang sangat penting karena pengguna fintech sering kali berasal dari kelompok yang membutuhkan akses dana cepat (Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

POJK 10/POJK.05/2022 mengatur layanan pendanaan bersama berbasis teknologi informasi dan menggantikan ketentuan sebelumnya. Dalam ketentuan tersebut, penyelenggara wajib memperhatikan tata kelola, manajemen risiko, perlindungan pengguna, permodalan, teknologi informasi, dan pelaporan. Hal ini menunjukkan bahwa fintech tidak dapat dipahami hanya sebagai inovasi teknologi, tetapi sebagai kegiatan jasa keuangan yang tetap harus dikelola secara prudent (OJK, 2022; Chishti and Barberis, 2016).

Manajemen data merupakan isu krusial pada lembaga jasa keuangan digital. Data dapat meningkatkan akurasi penilaian risiko, personalisasi layanan, dan efisiensi operasional. Namun data juga dapat menimbulkan risiko apabila diperoleh tanpa persetujuan yang sah, digunakan secara berlebihan, atau tidak dilindungi dengan baik. Oleh karena itu, fintech perlu menerapkan prinsip minimalisasi data, keamanan siber, enkripsi, pembatasan akses, audit sistem, dan rencana pemulihan bencana.

Kepatuhan terhadap perlindungan data pribadi menjadi bagian dari manajemen risiko strategis (Chishti and Barberis, 2016).

Lembaga jasa keuangan digital juga harus memperhatikan risiko model. Algoritma credit scoring dapat membantu mempercepat keputusan, tetapi model dapat bias, kurang akurat, atau tidak sesuai ketika kondisi ekonomi berubah. Perusahaan perlu melakukan validasi model, pemantauan kinerja, pembaruan data, serta memastikan keputusan otomatis tetap dapat dijelaskan. Dalam industri keuangan, inovasi perlu berjalan bersama akuntabilitas. Kecepatan digital tidak boleh mengurangi prinsip kehati-hatian, transparansi, dan keadilan bagi konsumen (Barberis, Arner and Buckley, 2019).

7.9 Regulasi dan Pengawasan Lembaga Keuangan Non Bank

Regulasi dan pengawasan LKNB bertujuan menjaga industri agar sehat, berintegritas, efisien, dan mampu melindungi kepentingan konsumen. Di Indonesia, pengawasan LKNB berada di bawah Otoritas Jasa Keuangan. Setelah UU P2SK, kerangka pengaturan sektor keuangan diperkuat agar lebih sesuai dengan perkembangan industri, digitalisasi, konglomerasi keuangan, dan kebutuhan stabilitas sistem keuangan. Regulasi tidak hanya mengatur izin usaha, tetapi juga tata kelola, manajemen risiko, pelaporan, permodalan, perlindungan konsumen, serta penegakan hukum (Republik Indonesia, 2023; OJK, 2023c).

Pengawasan terhadap LKNB semakin menekankan pendekatan berbasis risiko. Artinya, intensitas pengawasan tidak hanya ditentukan oleh ukuran lembaga, tetapi juga profil risiko, kompleksitas produk, kualitas tata kelola, kondisi keuangan, keterhubungan dengan lembaga lain, dan potensi dampak terhadap konsumen. Lembaga dengan risiko tinggi

membutuhkan pemantauan lebih ketat, perbaikan tata kelola, atau tindakan pengawasan. Pendekatan ini mendorong lembaga untuk tidak hanya patuh secara administratif, tetapi juga membangun sistem pengendalian yang efektif (Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

Kewajiban penerapan manajemen risiko pada LKNB diperkuat melalui berbagai peraturan. POJK 42 Tahun 2024, misalnya, mengatur kewajiban penerapan manajemen risiko yang efektif berdasarkan empat pilar bagi industri PVML agar mengurangi regulatory arbitrage. Pilar manajemen risiko umumnya mencakup pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur, proses identifikasi hingga pengendalian risiko, serta sistem pengendalian internal (OJK, 2024d; Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024).

Regulasi tata kelola menuntut kejelasan peran organ perusahaan. Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan sehari-hari dan penerapan strategi. Dewan komisaris melakukan pengawasan dan memberikan nasihat. Komite audit, komite pemantau risiko, komite investasi, dan fungsi kepatuhan membantu memastikan keputusan perusahaan tidak semata-mata mengejar pertumbuhan jangka pendek. Dalam LKNB yang menghimpun atau mengelola dana masyarakat, tata kelola yang baik menjadi dasar kepercayaan publik.

Pelindungan konsumen merupakan pilar penting dalam pengawasan LKNB. POJK 22 Tahun 2023 mengenai pelindungan konsumen dan masyarakat di sektor jasa keuangan memperkuat kewajiban pelaku usaha jasa keuangan dalam memberikan informasi yang benar, jelas, dan tidak menyesatkan. Lembaga wajib menangani pengaduan, menjaga kerahasiaan data, memperhatikan kesesuaian produk dengan kebutuhan

konsumen, serta menghindari praktik pemasaran agresif (OJK, 2023c).

Regulasi juga mendorong konsolidasi, penguatan modal, dan transformasi digital. Industri yang terlalu terfragmentasi dapat menghadapi kesulitan memenuhi kebutuhan investasi teknologi, penguatan sumber daya manusia, dan pengendalian risiko. Oleh karena itu, peta jalan OJK pada asuransi, dana pensiun, pembiayaan, penjaminan, modal ventura, dan LPBBTI menunjukkan arah penguatan industri secara bertahap. Bagi manajer LKNB, memahami regulasi bukan hanya kewajiban kepatuhan, tetapi bagian dari strategi bisnis jangka panjang (OJK, 2023a; OJK, 2024a; OJK, 2024b).

7.10 Risiko, Tata Kelola, dan Tantangan Lembaga Keuangan NonBank

LKNB menghadapi risiko yang beragam sesuai model bisnisnya. Perusahaan pembiayaan menghadapi risiko kredit dan risiko likuiditas. Perusahaan asuransi menghadapi risiko underwriting, risiko klaim, risiko aktuarial, dan risiko investasi. Dana pensiun menghadapi risiko investasi, risiko aktuarial, dan risiko kecukupan dana. Fintech menghadapi risiko operasional, risiko siber, risiko model, risiko data, dan risiko reputasi. Pergadaian menghadapi risiko penilaian agunan, risiko penyimpanan barang, dan risiko pasar atas nilai jaminan. Keragaman risiko tersebut menuntut manajemen risiko yang spesifik, bukan sekadar menyalin kerangka bank (Saunders, Cornett and Erhemjamts, 2024; Rejda and McNamara, 2021).

Risiko strategis muncul ketika lembaga tidak mampu menyesuaikan model bisnis dengan perubahan lingkungan. Digitalisasi, perubahan preferensi konsumen, persaingan platform, perubahan suku bunga, pelemahan daya beli, atau

kenaikan klaim dapat mengubah prospek industri. Lembaga yang terlambat beradaptasi dapat kehilangan pasar, sementara lembaga yang terlalu agresif dapat mengambil risiko berlebihan. Manajemen strategis LKNB harus berbasis data, skenario, dan pemahaman mendalam terhadap kemampuan internal.

Tata kelola yang baik menjadi fondasi pengelolaan risiko. Prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajiban perlu diterapkan dalam pengambilan keputusan. Pengurus harus memiliki kompetensi yang sesuai, menghindari benturan kepentingan, dan memastikan keputusan bisnis memperhatikan kepentingan nasabah. Fungsi audit internal, kepatuhan, manajemen risiko, aktuarial, teknologi informasi, dan perlindungan konsumen harus memiliki kewenangan dan sumber daya yang memadai (OECD, 2015; Casu, Girardone and Molyneux, 2022).

Tantangan pertama LKNB Indonesia adalah penguatan kepercayaan publik. Kasus gagal bayar, sengketa klaim, penagihan tidak etis, atau investasi bermasalah dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap seluruh industri. Kepercayaan hanya dapat dibangun melalui solvabilitas yang sehat, layanan yang adil, transparansi produk, penyelesaian pengaduan yang efektif, dan penegakan tata kelola. Lembaga yang mengelola risiko reputasi dengan baik akan lebih mampu bertahan dalam jangka panjang.

Tantangan kedua adalah transformasi digital. Digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan layanan, dan memperbaiki analisis risiko. Namun digitalisasi juga menimbulkan kebutuhan investasi teknologi, keamanan siber, pengelolaan data, dan sumber daya manusia. LKNB yang belum siap dapat tertinggal, sedangkan lembaga yang mengadopsi teknologi tanpa pengendalian dapat menimbulkan kerentanan

baru. Oleh karena itu, transformasi digital harus menjadi bagian dari strategi kelembagaan, bukan proyek teknologi semata (Chishti and Barberis, 2016; Barberis, Arner and Buckley, 2019).

Tantangan ketiga adalah literasi dan inklusi keuangan. Banyak produk LKNB memiliki manfaat besar, tetapi juga mengandung risiko yang tidak selalu mudah dipahami. Asuransi membutuhkan pemahaman polis, pengecualian, premi, dan klaim. Dana pensiun membutuhkan pemahaman manfaat masa depan dan risiko investasi. Fintech pendanaan membutuhkan pemahaman biaya, tenor, risiko gagal bayar, dan perlindungan data. LKNB harus aktif meningkatkan literasi agar inklusi keuangan tidak berubah menjadi kerentanan konsumen.

Tantangan keempat adalah integrasi dengan agenda keuangan berkelanjutan. LKNB dapat berperan dalam pembiayaan kendaraan rendah emisi, asuransi bencana, investasi berkelanjutan dana pensiun, pembiayaan UMKM hijau, dan perlindungan terhadap risiko iklim. Namun lembaga juga harus memahami risiko iklim terhadap portofolio, klaim, agunan, dan investasi. Ke depan, manajemen LKNB perlu memasukkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam strategi usaha.

Dengan demikian, manajemen LKNB menuntut keseimbangan antara pertumbuhan, inovasi, kehati-hatian, dan perlindungan konsumen. Lembaga yang dikelola baik bukan hanya lembaga yang mampu mencetak laba, tetapi lembaga yang dapat memenuhi janji kepada nasabah, mematuhi regulasi, menjaga reputasi, dan berkontribusi pada pendalaman sistem keuangan. Dalam ekosistem keuangan yang semakin terhubung, kualitas manajemen LKNB menjadi bagian penting dari stabilitas dan kesejahteraan ekonomi nasional (Mishkin and Eakins, 2024; Madura, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Barberis, J., Arner, D.W. and Buckley, R.P. (eds.) (2019) The RegTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries in Regulation. Chichester: Wiley.
- Blake, D. (2006) Pension Finance. Chichester: Wiley.
- Casu, B., Girardone, C. and Molyneux, P. (2022) Introduction to Banking. 3rd edn. Harlow: Pearson.
- Chishti, S. and Barberis, J. (eds.) (2016) The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. Chichester: Wiley.
- Harrington, S.E. and Niehaus, G.R. (2003) Risk Management and Insurance. 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Madura, J. (2021) Financial Markets & Institutions. 13th edn. Boston: Cengage.
- Mishkin, F.S. and Eakins, S.G. (2024) Financial Markets and Institutions. 10th edn. Harlow: Pearson.
- OECD. (2015) G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2016) OECD core principles of private pension regulation. Paris: OECD Publishing.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/POJK.05/2022 tentang Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi. Jakarta: OJK.

- Otoritas Jasa Keuangan. (2023a) Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Perasuransian Indonesia 2023-2027. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023b) Roadmap Pengembangan dan Penguatan Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi 2023-2028. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023c) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 22 Tahun 2023 tentang Pelindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024a) Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Dana Pensiun Indonesia 2024-2028. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024b) Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perusahaan Pembiayaan 2024-2028. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024c) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 39 Tahun 2024 tentang Pergadaian. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024d) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 42 Tahun 2024 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Pembiayaan, Perusahaan Modal Ventura, Lembaga Keuangan Mikro, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya. Jakarta: OJK.
- Rejda, G.E. and McNamara, M.J. (2021) Principles of Risk Management and Insurance. 14th edn. Harlow: Pearson.
- Republik Indonesia. (2023) Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan. Jakarta: Sekretariat Negara.

Saunders, A., Cornett, M.M. and Erhemjamts, O. (2024) Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. 11th edn. New York: McGraw Hill.

BIODATA PENULIS



Alfa Syahputra, S.M., M.M.

Dosen Manajemen Ritel
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Rokania

Alfa Syahputra lahir di Kota Tengah pada 4 April 1996. Ia berasal dari keluarga dengan latar belakang anak nelayan yang membentuk karakter kerja keras, kemandirian, serta semangat juang sejak usia dini. Nilai-nilai tersebut menjadi fondasi kuat dalam perjalanan akademik dan profesionalnya hingga saat ini.

Saat ini, Alfa Syahputra merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Ritel, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Rokania. Selain berkiprah di dunia akademik, ia juga aktif di bidang jurnalistik sebagai bentuk kontribusi dalam menyebarkan informasi, gagasan, dan inspirasi positif kepada masyarakat. Aktivitas jurnalistik tersebut menjadi bagian dari komitmennya dalam memperkuat literasi serta membangun pola pikir kritis di tengah masyarakat.

Pendidikan sarjana (S1) diselesaikan pada Jurusan Manajemen di Universitas Pasir Pengaraian pada tahun 2019. Selanjutnya, ia menempuh pendidikan magister (S2) di Universitas Ciputra

Surabaya dengan konsentrasi Corporate Entrepreneurship Project Venture Creation dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2023. Saat ini, ia sedang melanjutkan studi Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Ciputra Surabaya.

Komitmen Alfa Syahputra dalam bidang akademik dan literasi tercermin melalui berbagai karya tulis yang telah diterbitkan, baik secara individu maupun kolaboratif. Karya-karya tersebut menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen, kewirausahaan, ritel, ekonomi digital, dan konstruksi.

Selain buku Manajemen Infrastruktur, beberapa buku yang telah diterbitkan antara lain:

1. Milenial Dalam Berita: Menginspirasi Semua Kalangan

Terbit pertama pada Juni 2023 dan cetakan kedua pada November 2023. Buku ini merefleksikan semangat generasi muda dalam menghadirkan inspirasi serta perubahan positif bagi masyarakat.

2. Pengantar Manajemen

Terbit pada Juli 2024 dan ditulis secara kolaboratif bersama dosen dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia.

3. Mengoptimalkan Zakat Produktif: Strategi dan Implementasi

Terbit pada 24 Agustus 2024. Buku ini merupakan pengembangan dari skripsi penulis dan ditulis bersama dosen Universitas Pasir Pengaraian.

4. Kewirausahaan dan UMKM

Diterbitkan pada Oktober 2024 dengan pembahasan mengenai isu-isu strategis dunia bisnis dan ekonomi, khususnya pengembangan UMKM di Indonesia.

5. E-Commerce

Terbit pada Mei 2025 sebagai karya kolaboratif yang mengulas tantangan dan peluang di era digital serta ekonomi modern.

6. Manajemen Jasa Ritel

Terbit pada Agustus 2025 dan memperkuat fokus keilmuan penulis pada sektor ritel dan jasa, sejalan dengan bidang pengajaran serta riset yang ditekuni.

7. Manajemen Pemasaran

Terbit pada September 2025 sebagai bentuk kelanjutan kontribusi penulis dalam pengembangan keilmuan manajemen dan pemasaran.

8. Manajemen Konstruksi

Terbit pada Januari 2026 sebagai bagian dari pengembangan wawasan keilmuan penulis dalam bidang manajemen proyek dan konstruksi, sekaligus kontribusi terhadap literatur akademik di bidang tersebut.

9. Jejak Milenial dalam Berita: Menginspirasi Negeri 2023

Cetakan pertama terbit pada April 2026. Buku ini lahir dari kumpulan peristiwa, gagasan, dan perjalanan yang terekam dalam berbagai pemberitaan, menggambarkan peran generasi milenial dalam kehidupan sosial, pembangunan, serta kepedulian terhadap masyarakat.

BIODATA PENULIS



Dr. Piter Tiong, SE., MBA., M.M.

Penulis lahir di Ujung Pandang, 17 Juli 1966. Penulis merupakan tenaga pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) AMKOP Makassar. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (S.E) di prodi Sarjana Ekonomi STIE YPUP Tahun 1989. Kemudian penulis menyelesaikan studi *Magister Business of Management* (MBA) di Jakarta *Institute of Management* (studies) (JIMS) Tahun 1999. Magister Manajemen (MM) STIE ABI Surabaya Tahun 2002. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi program Doktor ilmu manajemen (Dr.) di STIESIA Surabaya Tahun 2019. Penulis aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, beberapa karya ilmiah dalam bentuk jurnal berhasil diterbitkan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: phiepiter@yahoo.com

BIODATA PENULIS



Dr. I Nyoman Wahyu Widiana, S.E., M.Si.

Dosen Prodi Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Udayana

I Nyoman Wahyu Widiana, pria kelahiran Sanur, 25 April 1994. Anak bungsu dari tiga bersaudara ini menamatkan S1 Ekonomi Pembangunan tahun 2015 dan S2 Ilmu Ekonomi tahun 2018 di Universitas Udayana, dengan predikat Cumlaude Lulusan Terbaik dan S3 Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Udayana. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Penulis menyukai kesenian dan kebudayaan sejak remaja ini mengantarkannya mengikuti pertukaran pelajar dan kebudayaan mewakili Indonesia pada ajang Asia Student Summit di Seoul, Korea Selatan pada tahun 2018. Penulis pernah menjabat menjadi Ketua BUMN CSR Provinsi Bali 2020 dan Juri BUMN CSR Provinsi Bali DPD RI Bali. Penulis aktif sebagai Asesor Sertifikasi Kebijakan Publik, Asesor Sertifikasi Jasa Pembiayaan dan sebagai pembicara pada setiap kegiatan, termasuk Pembicara Nasional Literasi Digital Keminfo

2021. Penulis juga aktif dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, termasuk menjadi mentor dan narasumber di berbagai seminar. Penulis berkomitmen dapat berkontribusi dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Besar harapan penulis untuk dapat memajukan generasi emas penerus bangsa melalui tulisannya.

Email: wahyuwidiana@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Dra. Rosmita Rasyid, MM., Ak.,CA.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi, Universitas Tarumanagara Jakarta

Penulis lahir di Padang tahun 1966. Penulis adalah lulusan S1 FEB Universitas Andalas Padang pada tahun 1991. Lulusan Magister Manajemen Universitas Trisakti pada tahun 1997. Memiliki jenjang kepangkatan Lektor Kepala. Disamping mengajar penulis juga aktif menulis buku, melakukan penelitian dan PKM.

BIODATA PENULIS



Muhammad Syafri, S.Pd., M.Si., Ph.D., CPHRM., CBPA
Dosen Prodi Ekonomi Pembangunan
Universitas Negeri Makassar

Lahir di Jeneponto. Menyelesaikan studi S1 di Universitas Negeri Makassar (UNM), S2 di Universitas Hasanuddin (Unhas) dan S3 di Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Selain itu, juga memperoleh Sertifikat Profesi *Human Resource Management* (CPHRM) dan Sertifikat CBPA dari *International Excellent Education For Excellent Life* serta Sertifikat Profesi *Digital Entrepreneurship Manager* (DEM) dari LSP TIK. Konsentrasi keilmuan pada bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, Ekonomi Politik, Ekonomi Ketenagakerjaan, Ekonomi Sumberdaya, Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Publik. Beberapa buku penulis yang sudah diterbitkan antara lain adalah Manajemen Kewirausahaan, Perkembangan Ekonomi Digital, Transformasi SDM Di Era Digital, Pemilu 2024 dalam Perspektif Akademisi, Ekonomi Politik, Budaya Kualitas dan Kearifan Lokal dalam Perspektif MSDM, Teori Ekonomi Pembangunan, Manajemen Karir, Pendidikan Anti Korupsi, Pengantar Manajemen dan Panduan Praktis Akuntansi Jasa dan Dagang. Kabur Aja Dulu: Telaah Kritis dari Perspektif

Manajemen SDM, Ekonomi, Psikologi, Filsafat, Sosial dan Budaya. *Deep Learning: Pendekatan Pembelajaran yang Efektif, Berkesan dan Menggetarkan Hati*. Mendidik Sepenuh Hati, Setulus Jiwa dan Sekuat Raga: Pilar Pendidikan Berkualitas. Integritas Di Pusaran Bangsa: Harmoni Penegak Hukum, Akademisi, Aktivis dan Masyarakat Sipil, *Concepts in Human Resource Development and Performance*, *Human Resource Management: Talent Management Strategy*, Kurikulum Berbasis Cinta, Transformasi Kinerja Berbasis Kearifan Lokal, *Principles of Economics: Theory and Practice*, Kurikulum Berbasis Cinta, Green Ekonomi, Ekonomi Koperasi dan UMKM, Pengantar Manajemen, Pengantar Akuntansi, Ekonomi Syariah, Analisis SWOT, Filsafat Ilmu dalam Perspektif Ekonomi, Green Manajemen, Guru dan Metaverse, Manajemen SDM Berbasis Akhlaq, Manajemen SDM Di Era VUCA, Membangun Indonesia Bebas Korupsi, Manajemen Sektor Publik, Memimpin Tanpa Korupsi, Jejak Kewirausahaan Rasulullah, Darah Minyak dan Dollar: Perspektif Geopolitik Energi dan Pertarungan Ekonomi Dunia, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pelayanan Publik, dan masih banyak lagi yang lain. Penulis juga aktif sebagai peneliti dan pengamat di bidang Ekonomi dan Manajemen khususnya Manajemen Sumberdaya Manusia.

Sebagai seorang peneliti, juga telah menghasilkan beberapa artikel penelitian yang telah dipublikasikan baik di jurnal nasional maupun di jurnal internasional. Selain itu, penulis juga telah menyelesaikan beberapa buku referensi dan buku ajar serta terdaftar sebagai pemilik hak kekayaan intelektual dengan memiliki beberapa hak cipta. Di samping itu, penulis juga aktif sebagai reviewer di beberapa jurnal nasional. Fokus kajian spesifik dalam bidang Ekonomi, Manajemen SDM, Kewirausahaan dan Pendidikan. Saat ini sebagai Sekretaris Dewan Pembina Asosiasi Guru Ekonomi Indonesia (AGEI) Pusat sekaligus sebagai Ketua IKAPIM (Ikatan Keluarga dan Alumni Pelajar Indonesia

Malaysia) Sulawesi Selatan dan juga sebagai pemegang Sabuk Hitam pada Institut Karate-Do Nasional (Inkanas).

Penulis juga pernah terlibat aktif di NGOs USAID Indonesia serta pernah mengajar di CLC dan Sekolah Indonesia Luar Negeri (SILN/SIJB) Konsulat Jenderal Republik Indonesia Johor Bahru Malaysia, Kedutaan Besar Republik Indonesia di Malaysia. Selain itu, penulis juga pernah aktif dalam *Task Force* Bank Indonesia sebagai Trainer Penyusunan Buku Ekonomi dan Keuangan Syariah untuk Guru-guru SMA seluruh Indonesia. Saat ini, di samping sebagai Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar, juga aktif dalam Kegiatan Diskusi dan Webinar Ikatan Keluarga dan Alumni Lemhannas RI serta Kegiatan Forum Guru Besar dan Doktor Alumni HMI (KAHMI).

Penulis dapat dihubungi melalui email
muhammadsyafri1522@gmail.com atau
syafri.rewa008@gmail.com

BIODATA PENULIS



Rina Ekawati

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Bina Sarana Informatika

Penulis lahir di Jakarta, 30 Januari 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika. Doktor Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah ini, aktif meneliti dan melakukan pengabdian pada masyarakat yang dipublikasi di beberapa artikel ilmiah pada jurnal Nasional maupun buku prosiding Internasional. Dosen yang juga tergabung di dalam NGO Nasional ini, selama delapan tahun terakhir berkolaborasi dengan para Stakeholder (Pentahelix) pada implementasi program CSR/TJSL baik BUMN, maupun Perusahaan Swasta Nasional di bidang Ekonomi, Pendidikan, Sosial, Lingkungan, Pariwisata dan Tata Kelola.

BIODATA PENULIS



Assoc. Prof. Dr. Sparta, SE., Ak., ME., CA.

Penulis adalah akademisi dan profesional di bidang akuntansi, ekonomi, dan keuangan. Penulis aktif dalam kegiatan tridarma perguruan tinggi, meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam kegiatan akademik dan pengabdian, penulis memiliki perhatian pada penguatan kapasitas masyarakat, tata kelola kelembagaan, peningkatan kualitas manajemen, serta pengembangan program berbasis kolaborasi antara perguruan tinggi dan masyarakat.

Beliau adalah dosen tetap Prodi S1 Akuntansi, Indonesia Banking School (IBS) sejak 2004 hingga saat ini. Beliau lulusan S1 Ilmu Akuntansi FEB Universitas Andalas Padang (1989), S2 Ilmu Keuangan di FEB Universitas Indonesia (2002), dan S3 Ilmu Keuangan & Perbankan di FEB Universitas Padjadjaran (2015). Saat ini, memiliki jenjang Jabatan Akademik Lektor Kepala angka kredit 739.

Pengalaman dosen tetap PNS di Prodi S1 Akuntansi FEB Unand Padang (1987-1999). Sejak 1991-2022, beliau mengajar di berbagai perguruan tinggi swasta di Jakarta serta Program

Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2000-2007). Dosen Tetap di Indonesia Banking School sejak 2004-sekarang.

Pengalaman praktik di industri: 1) konsultan residen di PT. Sumber Saran Sempurna di Bappeda Tk.1 Padang (1989); 2) di Lembaga Manajemen Univ.Bung Hatta (1989-1990); 3) Auditor KAP Gafar Salim, Padang; 4) Auditor KAP “Eka Masni” Jakarta; 5) karyawan PT Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) (1991-1999) posisi terakhir Kepala Tim Pembiayaan Kredit; 6) konsultan di Pusat Pengembangan Akuntansi FEUI (2003-2004);

Selama di IBS, sebagai Kaprodi S1 Akuntansi (2004-2009), redaktur pertama jurnal ilmiah "Jurnal Keuangan dan Perbankan" (2004-2006), Sekretaris Penerimaan MABA (2015), Wakil Ketua Program Magang Mahasiswa (2004-2005), Ketua Pelaksana Program Magang IBS (2015-2022), Anggota Senat IBS (2004-sekarang), Wakil Ketua I IBS dua periode (2015–2022), dan Kepala Internal Audit IBS (2023-sekarang). Anggota tim Fit and Proper Test di OJK uji kelayakan calon komisaris & IKNB (2020-sekarang), reviewer pada Jurnal Sinta 1 di FEB Universitas Udayana Bali FOTO 36 (2018-sekarang), dan reviewer pada jurnal di STIE Ekuitas Bandung (2024-sekarang).

Berbagai artikel ilmiah nasional & internasional telah dipublikasikan di jurnal ilmiah, seminar, dan buku. Terdapat 63 tulisan beliau yang diterbitkan di jurnal ilmiah nasional dan internasional sejak 2000 hingga saat ini. Beliau telah mempresentasikan 39 makalah/paper ilmiah di berbagai konferensi dalam negeri (Jakarta, Manado, Padang, Salatiga Jawa Tengah, Belitung, Bali, Jambi, Bengkulu, Semarang, Samarinda, Jayapura Irian, Jember, Ternate, Kendari, Bengkulu, dan Lampung) serta 5 paper pada konferensi internasional di Shanghai (2014), Singapura (2016), Thailand (2018), dan Shah

Alam, Malaysia (2019). Jumlah buku yang telah diterbitkan sebanyak 25 buku.

CV lengkap beliau dapat dilihat di:

https://drive.google.com/file/d/1vq4D_P8a-ALYKUK9cdGsgiPrKkbs65r8/view?usp=sharing .

Para pembaca juga dapat berkomunikasi dengan penulis melalui aplikasi WhatsApp di nomor 08211-7974-810 atau melalui email di sparta@ibs.ac.id.

MANAJEMEN PERBANKAN — DAN — LEMBAGA KEUANGAN

MANAJEMEN PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN merupakan buku yang membahas peran dan pengelolaan lembaga keuangan dalam menopang aktivitas ekonomi masyarakat. Perbankan dan lembaga keuangan tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan dan penyaluran dana, tetapi juga menjadi bagian penting dalam menjaga kelancaran sistem keuangan. Dalam konteks tersebut, kemampuan mengelola organisasi secara tepat, mengambil keputusan berdasarkan kondisi keuangan, serta merespons berbagai perubahan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan.

MANAJEMEN PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN menghadirkan pembahasan yang menghubungkan aspek kelembagaan dengan praktik pengelolaan di sektor keuangan. Buku ini memberikan gambaran tentang bagaimana sebuah lembaga keuangan menjalankan aktivitasnya, menjaga stabilitas operasional, mengelola sumber daya, menghadapi risiko, dan mempertahankan kinerja di tengah tuntutan regulasi serta perubahan lingkungan bisnis. Pembahasan juga memperluas perspektif pembaca terhadap lembaga keuangan nonbank sebagai bagian dari sistem keuangan yang memiliki peran dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan dan layanan keuangan masyarakat.

Melalui penyajian yang sistematis, buku ini dapat digunakan untuk memperkuat pemahaman konseptual sekaligus memberikan gambaran mengenai penerapan manajemen dalam lingkungan perbankan dan lembaga keuangan. Buku ini sesuai sebagai referensi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca yang memiliki ketertarikan terhadap pengelolaan sektor keuangan. Semoga buku ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat dan membantu pembaca memahami pentingnya manajemen yang sehat, adaptif, dan bertanggung jawab dalam mendukung keberlangsungan lembaga keuangan.

AKIOPEDIA PRESS

Jl. Ambun Suri No. 1B
Gunung Pangilun, Padang Utara
Padang - Sumatera Barat 25137
E-mail ; akiopediapress@gmail.com

