

Analisis Perbandingan Efisiensi Operasional Bank BNI, BSI Dan BTN Berdasarkan Cost-To-Income Ratio (CIR) Tahun 2023-2025

**Najwa Dhana Almaghvira, Vivi Nur Fitriani, Shyntia Anggraini,
Adiva Nanda Hendriawan, Achmad Miftachul Huda**

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

Email: maghvira@gmail.com, vivifitriani1911@gmail.com,

shyntiaanggraini642@gmail.com, adivananda123@gmail.com,

achmad.miftachul45@gmail.com

Abstrak

Industri perbankan saat ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung stabilitas ekonomi nasional, namun ketatnya persaingan menuntut pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien demi mempertahankan daya saing. Di sisi lain, meskipun literatur manajemen keuangan menempatkan *Cost-to-Income Ratio* (CIR) sebagai indikator vital untuk menilai tingkat efisiensi operasional, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh CIR terhadap profitabilitas, sehingga analisis komparatif tingkat efisiensi bank-bank BUMN pada periode pasca pemulihan ekonomi tahun 2023–2025 masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan tingkat efisiensi operasional Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Tabungan Negara (BTN) selama periode 2023–2025 dengan menggunakan indikator CIR. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif komparatif dengan memanfaatkan data sekunder laporan keuangan publikasi masing-masing bank, yang kemudian diuji melalui analisis deskriptif, uji normalitas Shapiro-Wilk, uji homogenitas Levene, uji inferensial *One-Way ANOVA*, serta uji lanjut *Games-Howell*. Temuan terpenting dari analisis deskriptif dan inferensial menunjukkan adanya perbedaan rata-rata nilai CIR yang signifikan secara statistik di antara kelompok bank yang diteliti, di mana BNI berhasil mencatat tingkat efisiensi operasional terbaik dengan tren nilai CIR yang relatif paling rendah dan stabil dibandingkan BSI dan BTN. Sebagai kesimpulan, kemampuan pengendalian biaya operasional dan optimalisasi pendapatan pada BNI terbukti berjalan lebih efektif daripada dua bank lainnya. Oleh karena itu, direkomendasikan bagi BNI untuk mempertahankan konsistensinya, sedangkan BSI disarankan fokus pada penguatan integrasi operasional, dan BTN perlu mengevaluasi struktur biaya serta memperbaiki stabilitas efisiensinya agar lebih adaptif terhadap perubahan kondisi ekonomi.

Kata kunci: *Efisiensi Operasional, CIR, Bank, Kinerja Keuangan*

Abstract

The banking industry currently plays a vital role in supporting national economic stability; however, intense competition demands effective and efficient resource management to maintain competitiveness. On the other hand, although financial management literature identifies the Cost-to-Income Ratio (CIR) as a vital indicator for assessing operational efficiency, most previous studies have focused primarily on the impact of CIR on profitability; consequently,

Page 505 of 528

comparative analyses of the operational efficiency levels of state-owned banks during the post-economic recovery period of 2023–2025 remain relatively limited. This study aims to analyze and compare the operational efficiency levels of Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), and Bank Tabungan Negara (BTN) during the 2023–2025 period using the CIR indicator. The method used is a comparative quantitative approach utilizing secondary data from the financial statements published by each bank, which are then tested through descriptive analysis, the Shapiro-Wilk normality test, the Levene homogeneity test, the One-Way ANOVA inferential test, and the Games-Howell post-hoc test. The key findings from the descriptive and inferential analyses indicate statistically significant differences in average CIR values among the banks studied, with BNI achieving the highest level of operational efficiency, as evidenced by the lowest and most stable CIR trend compared to BSI and BTN. In conclusion, BNI's ability to control operating costs and optimize revenue has proven to be more effective than that of the other two banks. Therefore, it is recommended that BNI maintain its consistency, while BSI is advised to focus on strengthening operational integration, and BTN needs to evaluate its cost structure and improve the stability of its efficiency to be more adaptive to changing economic conditions.

Keywords: *Operational Efficiency, CIR, Banks, Financial Performance*

Pendahuluan

Sektor perbankan memegang peranan krusial dalam menopang stabilitas dan pertumbuhan ekonomi suatu negara, mengingat fungsinya sebagai perantara keuangan yang mengumpulkan dana masyarakat untuk kemudian disalurkan dalam bentuk kredit dan pembiayaan. Melalui peran tersebut, perbankan turut menggerakkan aktivitas ekonomi, mendorong investasi, serta menjaga ketahanan sistem keuangan secara keseluruhan.

Di tengah persaingan industri yang kian kompetitif, bank dituntut untuk mengelola sumber dayanya secara tepat dan efisien demi mempertahankan kinerja serta daya saing. Salah satu aspek yang mendapat perhatian besar adalah efisiensi operasional, sebab hal ini berkaitan langsung dengan kemampuan bank dalam menekan biaya sekaligus memaksimalkan pendapatan. Pengelolaan yang efisien mencerminkan kapabilitas manajemen dalam mendayagunakan sumber daya secara produktif, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keuangan bank (Amelia Jovita, Sugeng Wahyudi, 2015).

Salah satu ukuran yang lazim digunakan untuk menilai efisiensi operasional perbankan adalah Cost-to-Income Ratio (CIR), yakni rasio yang membandingkan antara beban operasional dan pendapatan operasional bank. Nilai CIR yang rendah mengindikasikan tingkat efisiensi yang lebih baik, karena bank berhasil

menghasilkan pendapatan yang jauh melampaui biaya yang dikeluarkan. Sebaliknya, CIR yang tinggi mengisyaratkan besarnya beban operasional yang ditanggung, sehingga mencerminkan efisiensi yang kurang optimal. (Pribadi, 2016)

Industri perbankan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional karena berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit maupun pembiayaan. Melalui fungsi tersebut, perbankan menjadi salah satu sektor yang berkontribusi dalam mendorong aktivitas ekonomi, meningkatkan investasi, serta menjaga stabilitas sistem keuangan. Dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat, bank dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien agar tetap mampu mempertahankan kinerja dan daya saingnya. Salah satu aspek yang menjadi perhatian utama adalah efisiensi operasional karena berkaitan langsung dengan kemampuan bank dalam mengendalikan biaya dan menghasilkan pendapatan secara optimal. Efisiensi operasional yang baik menunjukkan kemampuan manajemen dalam memanfaatkan sumber daya secara produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan bank (Amelia Jovita, Sugeng Wahyudi, 2015). Salah satu indikator yang banyak digunakan untuk mengukur efisiensi operasional perbankan adalah *Cost-to-Income Ratio* (CIR), yaitu rasio yang membandingkan biaya operasional dengan pendapatan operasional bank. Semakin rendah nilai CIR, semakin tinggi tingkat efisiensi operasional yang dicapai karena bank mampu menghasilkan pendapatan yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Sebaliknya, nilai CIR yang tinggi menunjukkan bahwa biaya operasional yang ditanggung bank relatif besar sehingga mencerminkan tingkat efisiensi yang lebih rendah. (Pribadi, 2016)

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji efisiensi operasional perbankan dengan menggunakan *Cost-to-Income Ratio* (CIR) sebagai salah satu indikator utama. Dalam penelitian berjudul *Mengukur Efisiensi Operasional Bank Publik di Indonesia*, Calista dan Pribadi (2016) menjelaskan bahwa efisiensi operasional bank sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola struktur biaya sehingga mampu menghasilkan output secara optimal. Selanjutnya, Prasetyo dan Shinta (2022) melalui penelitian *Analisis Komparatif Rasio Efisiensi pada Bank Digital dan Bank Konvensional* menyatakan bahwa CIR merupakan indikator

yang relevan dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan biaya terhadap pendapatan operasional bank. Temuan tersebut diperkuat oleh Widiarti et al. (2015) yang menjelaskan bahwa tingkat efisiensi operasional perbankan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti ukuran perusahaan, biaya operasional, dan kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan pendapatan.

Selain digunakan sebagai ukuran efisiensi, Cost-to-Income Ratio juga memiliki hubungan yang erat dengan profitabilitas perbankan. Penelitian Jovita et al. (2017) yang berjudul *The Impact of Capital Adequacy Ratio (CAR), Net Interest Margin (NIM), Loan to Deposit Ratio (LDR), and Cost to Income Ratio (CIR) Toward Banks Profitability* menemukan bahwa CIR berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas bank. Hasil serupa juga ditemukan oleh Sudiyatno dan Fatmawati (2013) dalam penelitian *Pengaruh Risiko Kredit dan Efisiensi Operasional terhadap Kinerja Bank*, serta Susanto dan Wiksuana (2014) dalam penelitian *Non-Performing Loan dan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional sebagai Prediktor Return on Assets*, yang menunjukkan bahwa peningkatan nilai CIR cenderung menurunkan profitabilitas bank. Temuan tersebut didukung oleh Rachdi (2013) yang meneliti faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas bank di Tunisia dan menemukan bahwa CIR memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perbankan. Selain itu, penelitian Putranto et al. (2014), Azam dan Siddiqui (2012), serta Hutagalung et al. (2013) juga menunjukkan bahwa efisiensi operasional merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja keuangan bank.

Parlan et al. (2014) dalam penelitian *Impact of LDR, IPR, ACA, NPL, IRR, and NOP Toward Indonesian National Private Commercial Banks' Cost-to-Income Ratio* menjelaskan bahwa CIR merupakan indikator yang mampu menggambarkan efektivitas dan efisiensi operasional perbankan secara menyeluruh. Sementara itu, Utama dan Hermanto (2026) dalam penelitian *Pengaruh Equity Ratio, Liquidity Ratio, Cost to Income Ratio (CIR), Net Interest Margin (NIM) terhadap Effective Tax Rate (ETR)* menegaskan bahwa tingginya nilai CIR mencerminkan rendahnya efisiensi operasional bank. Meskipun berbagai penelitian telah membahas Cost-to-Income Ratio dari berbagai perspektif, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh CIR terhadap profitabilitas atau kinerja keuangan

perbankan. Penelitian yang secara khusus membandingkan tingkat efisiensi operasional bank-bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Tabungan Negara (BTN), pada periode pasca pemulihan ekonomi tahun 2023–2025 masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa analisis komparatif tingkat efisiensi operasional ketiga bank BUMN tersebut menggunakan indikator *Cost-to-Income Ratio* (CIR) selama periode 2023–2025.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan tingkat efisiensi operasional Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Tabungan Negara (BTN) selama periode 2023–2025 dengan menggunakan indikator *Cost-to-Income Ratio* (CIR). Secara lebih rinci, penelitian ini berupaya mengidentifikasi perkembangan nilai CIR pada masing-masing bank serta menentukan bank yang memiliki tingkat efisiensi operasional terbaik selama periode penelitian. Adapun pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) bagaimana perkembangan *Cost-to-Income Ratio* pada BNI, BSI, dan BTN selama periode 2023–2025? dan (2) bank manakah yang memiliki tingkat efisiensi operasional terbaik berdasarkan nilai *Cost-to-Income Ratio* selama periode tersebut?

Penelitian ini didasarkan pada argumen bahwa setiap bank memiliki karakteristik bisnis, strategi operasional, struktur biaya, serta segmen pasar yang berbeda sehingga berpotensi menghasilkan tingkat efisiensi operasional yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik tersebut diperkirakan memengaruhi kemampuan bank dalam mengendalikan biaya operasional dan menghasilkan pendapatan sehingga tercermin dalam nilai *Cost-to-Income Ratio* yang berbeda. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini adalah H_0 : Tidak terdapat perbedaan tingkat efisiensi operasional (CIR) antara BNI, BSI, dan BTN periode 2023–2025, dan H_1 : Terdapat perbedaan tingkat efisiensi operasional (CIR) antara BNI, BSI, dan BTN periode 2023–2025.. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa pengayaan literatur mengenai efisiensi operasional perbankan, khususnya pada bank-bank BUMN di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perbankan dan regulator sebagai bahan evaluasi dalam merumuskan strategi peningkatan efisiensi

operasional, pengendalian biaya, dan penguatan daya saing industri perbankan nasional.

Penelitian ini bertolak dari pemikiran bahwa masing-masing bank memiliki kekhasan tersendiri, baik dari sisi model bisnis, pendekatan operasional, komposisi biaya, maupun segmen nasabah yang dilayani. Perbedaan-perbedaan tersebut diduga membawa dampak pada kemampuan tiap bank dalam mengefisienkan pengeluaran operasional dan mengoptimalkan pendapatan, yang pada akhirnya tercermin dalam nilai Cost-to-Income Ratio yang beragam.

Berdasarkan landasan pemikiran tersebut, penelitian ini merumuskan dua hipotesis sebagai berikut: H_0 : Tidak terdapat perbedaan tingkat efisiensi operasional (CIR) antara BNI, BSI, dan BTN pada periode 2023–2025, dan H_1 : Terdapat perbedaan tingkat efisiensi operasional (CIR) antara BNI, BSI, dan BTN pada periode 2023–2025.

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan dua kontribusi utama. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur mengenai efisiensi operasional di sektor perbankan, khususnya yang berkaitan dengan bank-bank milik negara di Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi referensi berharga bagi pihak manajemen perbankan maupun regulator dalam mengevaluasi dan menyusun strategi untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan pengendalian biaya, serta memperkuat daya saing industri perbankan nasional secara berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode komparatif untuk membandingkan tingkat efisiensi operasional pada Bank Negara Indonesia, Bank Syariah Indonesia, dan Bank Tabungan Negara selama periode 2023–2025. Data yang digunakan berupa data sekunder yang berasal dari laporan keuangan triwulanan masing-masing bank, khususnya data beban operasional dan pendapatan operasional yang digunakan untuk menghitung Cost-to-Income Ratio (CIR). Ketiga bank dipilih karena memiliki karakteristik yang relatif serupa sebagai bank BUMN serta menyediakan laporan keuangan yang dipublikasikan secara berkala.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dan studi pustaka dengan memanfaatkan laporan keuangan, buku, jurnal, serta penelitian terdahulu yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan tingkat efisiensi operasional masing-masing bank, kemudian dilanjutkan dengan analisis inferensial menggunakan uji One Way ANOVA. Sebelum pengujian dilakukan, data terlebih dahulu diuji normalitas dan homogenitasnya untuk memastikan terpenuhinya asumsi parametrik. Jika ditemukan perbedaan yang signifikan, analisis dapat dilanjutkan dengan uji post hoc guna mengetahui kelompok bank yang memiliki perbedaan efisiensi operasional secara lebih spesifik.

Literature Riview

Efisiensi Operasional

Efisiensi merupakan indikator keberhasilan yang diukur berdasarkan kemampuan meminimalkan biaya untuk mencapai target tertentu. Hal ini berkaitan erat dengan pengendalian pengeluaran. Efisiensi operasioanl adalah biaya yang dikeluarkan unutk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dari penggunaan aset tertentu. Singkatnya, pengelolaan biaya yang efisien adalah kunci bagi perusahaan untuk meraih profitabilitas yang optimal.(Arum et al., 2022). Penelitian ini berfokus pada pengukuran dan analisis tingkat efisiensi operasional tiga bank milik negara yakni Bank Negara Indonesia, Bank Rakyat Indonesia, dan Bank Tabungan Negara dalam rentang waktu 2023 hingga 2025. Analisis komperatif dilakukan guna mengidentifikasi bank yang memiliki kapabilitas tertiggi dalam mengoptimaklan pengendalian beban operasional terhadap pendapatan yag dihasilkan selama periode pengamatan tersebut.

Variabel efisiensi operasional dinilai melalui *Cost-to-Income Ratio* (CIR). CIR adalah gambaran dari profitabilitas sebuah bank, karena lewat *Cost-to-Income Ratio* (CIR) bisa diketahui apakah bank itu mengelola operasinya degan efisien atau tidak. Rasio CIR yang lebih rendah menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan bank tersebut tergolong baik. Berdasarkan *signalling theory*, penurunan CIR mengindikasikan adanya peningkatan efisiensi bank tersebut. Sebaliknya, jika CIR mengalami peningkatan itu berarti efisiensi bank tersebut mengalami penurunan.(Kosasih et al., 2022)

Cost to Income Ratio (CIR)

Rasio Biaya terhadap Pendapatan atau *Cost-to-Income Ratio* (CIR) adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur efisiensi bank. CIR memberikan gambaran tentang kinerja bank, karena melalui *Cost-to-Income Ratio* (CIR) bisa diketahui apakah suatu bank beroperasi dengan efisien atau tidak. Nilai CIR yang rendah menandakan bahwa bank telah beroperasi secara efisien (Khasanah, 2025). Rasio ini digunakan untuk menganalisis efisiensi operasional perbankan dengan membandingkan beban biaya terhadap pendapatan yang dihasilkan. Mengingat setiap aktivitas penghasil pendapatan menuntut biaya tertentu, maka rendahnya nilai rasio ini mengindikasikan kinerja perusahaan yang semakin optimal. Dalam konteks perbankan, rasio tersebut berfungsi sebagai instrumen vital untuk mengukur tingkat profitabilitas, di mana terdapat korelasi negatif antara rasio pengeluaran terhadap pendapatan dengan profitabilitas bank (Yuni, 2024).

Efisiensi operasional, yang direpresentasikan melalui *Cost-to-Income Ratio* (CIR), merupakan indikator krusial dalam mengukur kemampuan bank mengelola beban pengeluaran untuk menghasilkan pendapatan (Winda Anggreni Br Sembiring & Anita Roosmalina Matusin, 2025). Variabel CIR diukur menggunakan data biaya operasional dan pendapatan operasional yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan bank. Pengukuran dilakukan dengan menghitung persentase biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Rumus dari *Cost to Income Ratio* adalah Total beban Operasional dibagi dengan Total Pendapatan Operasional dikali dengan seratus persen (100%) (Khasanah, 2025)

Kinerja Keuangan Perbankan

Kinerja keuangan perbankan merupakan representasi kondisi finansial perusahaan dalam periode tertentu yang mencakup efektivitas penghimpunan serta penyaluran dana. Evaluasi terhadap kinerja ini umumnya diproyeksikan melalui indikator-indikator fundamental, seperti rasio kecukupan modal (*solvabilitas*), tingkat likuiditas, dan profitabilitas bank (Hery, 2020). Kinerja keuangan perusahaan merupakan cerminan dari efektivitas manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya, yang secara kuantitatif diukur melalui rasio-rasio keuangan. Terdapat

hubungan linier di mana peningkatan kualitas rasio keuangan mengindikasikan kinerja perusahaan yang semakin baik. Sebaliknya, fluktuasi negatif pada kondisi keuangan sering kali menjadi sinyalemen adanya kendala manajerial dalam tata kelola organisasi. Oleh karena itu, rasio keuangan menjadi instrumen penting dalam mengevaluasi kapabilitas manajemen dalam memimpin perusahaan (Sarmigi et al., 2022).

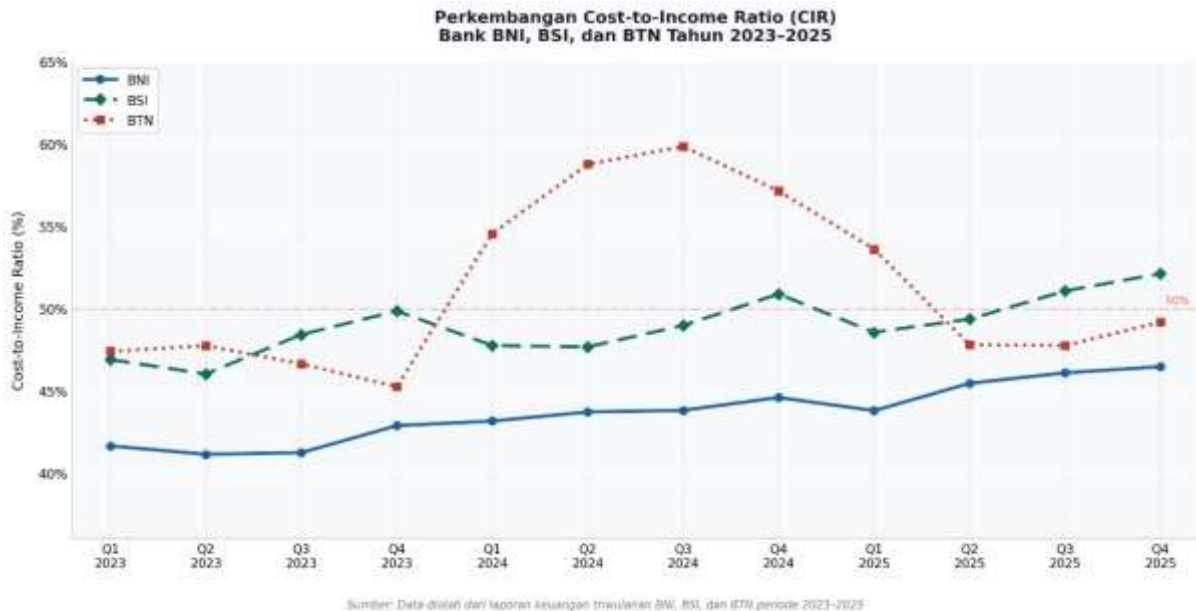
Variabel kinerja keuangan dioperasionalkan melalui pengukuran efisiensi operasional menggunakan Cost to Income Ratio (CIR) sebagai proksi utama karena rasio ini mampu menunjukkan kemampuan bank dalam mengendalikan biaya operasional dan mengoptimalkan pendapatan operasional. Variabilitas efisiensi operasional dapat dilihat dari tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya, efektivitas pengendalian biaya operasional, kemampuan menghasilkan pendapatan operasional, serta perbandingan tingkat efisiensi antarbank pada periode 2023–2025. Perbedaan nilai CIR antarbank mencerminkan adanya variasi dalam strategi pengelolaan biaya, struktur pendapatan, dan kemampuan manajerial masing-masing bank. Semakin rendah nilai CIR, maka semakin efisien operasional bank dan semakin baik kinerja keuangan yang dihasilkan (Kosasih et al., 2022).

Hasil dan Pembahasan

Perkembangan Cost-to-Income Ratio (CIR) Bank BNI, BSI, dan BTN Tahun 2023–2025

Analisis terhadap efisiensi operasional perbankan disajikan melalui data perkembangan nilai Cost-to-Income Ratio (CIR) Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Tabungan Negara (BTN) selama periode 2023–2025. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional yang diperoleh. Visualisasi tren perkembangan CIR ketiga bank tersebut disajikan pada Gambar 4.1 untuk memberikan gambaran komparatif mengenai tingkat efisiensi operasional masing-masing bank selama periode penelitian. Data yang digunakan bersumber dari laporan keuangan triwulanan dan laporan tahunan resmi BNI, BSI, dan BTN periode 2023–2025.

Gambar 1 Perkembangan Cost-to-Income Ratio (CIR) Bank BNI, BSI, dan BTN Tahun 2023-2025



Sumber: Data diolah dari laporan keuangan triwulanan BNI, BSI, dan BTN periode 2023-2025.

Berdasarkan Gambar 1, perkembangan nilai Cost-to-Income Ratio (CIR) pada Bank BNI, BSI, dan BTN menunjukkan pola yang berbeda selama periode penelitian. BNI mencatat nilai CIR yang relatif paling rendah dibandingkan dua bank lainnya dengan rentang nilai antara 41,16% hingga 46,48%. Sementara itu, BSI memiliki nilai CIR pada kisaran 46,04% hingga 52,13%, sedangkan BTN menunjukkan rentang nilai yang lebih tinggi dan berfluktuasi, yaitu antara 45,26% hingga 59,86%. Pada akhir periode pengamatan, yaitu kuartal IV tahun 2025, BNI mencatat nilai CIR sebesar 46,48%, lebih rendah dibandingkan BSI sebesar 52,13% dan BTN sebesar 49,19%. Temuan ini menunjukkan bahwa selama periode penelitian BNI cenderung memiliki tingkat efisiensi operasional yang lebih baik dibandingkan BSI dan BTN karena mampu menjaga proporsi biaya operasional terhadap pendapatan operasional pada tingkat yang lebih rendah.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa perkembangan *Cost-to-Income Ratio* (CIR) pada Bank BNI, BSI, dan BTN selama periode 2023-2025 memperlihatkan karakteristik efisiensi operasional yang berbeda di antara ketiga institusi perbankan

tersebut. Bank BNI menunjukkan tren peningkatan CIR yang bertahap namun tetap berada pada level terendah dibandingkan dua bank lainnya, mengindikasikan kemampuan yang relatif baik dalam menjaga keseimbangan antara pertumbuhan biaya dan pendapatan operasional. Rasio efisiensi operasional tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan bank, tetapi juga menggambarkan kapasitas manajemen dalam mengelola sumber daya, merespons dinamika industri, serta mempertahankan daya saing di tengah perubahan kondisi ekonomi (Ariwibowo & Aisyah, 2025). Sementara itu, BSI mencatat kenaikan CIR dari 46,91% pada kuartal I 2023 menjadi 52,13% pada kuartal IV 2025 secara stabil tanpa fluktuasi signifikan, menunjukkan bahwa pertumbuhan biaya masih dapat diimbangi peningkatan pendapatan. Meski demikian, rasio biaya operasional yang meningkat secara konsisten perlu mendapat perhatian karena berpotensi mengurangi kemampuan bank dalam menghasilkan keuntungan apabila tidak diikuti dengan peningkatan produktivitas dan pertumbuhan pendapatan yang memadai (Asmara & Nugraeni, 2024).

BTN sebaliknya memperlihatkan pola paling fluktuatif, dengan lonjakan CIR hingga 59,86% pada kuartal III 2024 yang mengindikasikan beban operasional tumbuh lebih cepat dari pendapatan, dan meskipun kembali menurun pada 2025, ketidakstabilan ini mencerminkan tantangan dalam pengelolaan efisiensi. Semakin tinggi rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional, semakin rendah tingkat efisiensi yang dimiliki oleh suatu bank (Rasendria dkk., 2025).

Perkembangan nilai CIR pada BNI, BSI, dan BTN mengonfirmasi bahwa efisiensi operasional merupakan salah satu faktor determinan dalam menentukan kualitas kinerja perbankan. Nilai CIR yang relatif rendah dan stabil pada BNI mencerminkan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya, pengendalian biaya, serta optimalisasi proses bisnis yang mendukung peningkatan kinerja operasional bank secara berkelanjutan (Asmara & Nugraeni, 2024), sementara efisiensi operasional yang baik terbukti memberikan kontribusi positif terhadap profitabilitas dan daya saing perbankan dalam jangka panjang (Marwah & Herdyansyah, 2025). Pada BSI, stabilitas CIR di tengah ekspansi bisnis yang agresif menunjukkan kemampuan menjaga keseimbangan biaya dan pendapatan, mengingat efisiensi operasional tidak semata-mata ditentukan oleh rendahnya biaya, melainkan juga oleh kemampuan

bank dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya guna menghasilkan pendapatan yang berkelanjutan (Ariwibowo & Aisyah, 2025). Berbeda dengan keduanya, fluktuasi CIR BTN yang cukup tajam pada 2024 mengindikasikan bahwa pertumbuhan biaya operasional belum sepenuhnya diimbangi peningkatan pendapatan, sehingga untuk meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan, bank perlu memperkuat strategi pengendalian biaya, meningkatkan produktivitas operasional, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital (Rasendria dkk., 2025). Secara keseluruhan, BNI merupakan bank dengan tingkat efisiensi operasional terbaik, BSI berada pada tingkat yang relatif stabil, sedangkan BTN masih memerlukan upaya optimalisasi lebih intensif untuk mencapai kinerja operasional yang lebih konsisten.

Uji Normalitas

Tabel 1. Tests of Normality

Jenis Bank		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Nilai CIR	BNI	.134	12	.200*	.946	12	.579
	BSI	.107	12	.200*	.983	12	.994
	BTN	.251	12	.035	.867	12	.060

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Pengujian normalitas menjadi langkah awal yang krusial dalam memastikan bahwa data rasio *Cost-to-Income Ratio* (CIR) dari Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Syariah Indonesia (BSI), dan Bank Tabungan Negara (BTN) sepanjang periode 2023–2025 layak untuk diproses lebih lanjut. Mengingat jumlah sampel untuk tiap entitas perbankan tergolong kecil ($df = 12$), peneliti memakai metode *Shapiro-Wilk* sebagai acuan utama karena kemampuannya yang lebih presisi dalam mendeteksi sebaran data pada sampel terbatas ketimbang *Kolmogorov-Smirnov*. Output olah data SPSS memperlihatkan angka signifikansi (*Sig.*) Bank BNI menyentuh 0,579, sedangkan Bank BSI berada di angka 0,994. Di sisi lain, Bank BTN menorehkan nilai signifikansi sebesar 0,060. Merujuk pada standar statistik, seluruh nilai signifikansi ini berada di

atas ambang batas 0,05 ($\alpha = 5$), sehingga hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak. Angka-angka tersebut membawa kesimpulan empiris bahwa rekam jejak nilai CIR ketiga bank BUMN ini berdistribusi secara normal dan memenuhi prasyarat mutlak pengujian parametrik.

Berdasarkan uji normalitas tersebut, diketahui bahwa sebaran angka biaya terhadap pendapatan pada barisan bank yang diteliti bergerak dinamis namun tetap berada dalam koridor yang seimbang. Ketepatan distribusi data pada BNI, BSI, maupun BTN mengonfirmasi bahwa fluktuasi efisiensi operasional selama empat tahun pengamatan tidak pernah mengalami lonjakan ekstrem atau memiliki titik data yang menyimpang terlalu jauh (*outlier*). Kondisi ini menegaskan bahwa naik turunnya rasio CIR pada laporan keuangan triwulanan mencerminkan realitas operasional yang stabil dan konsisten. Validitas sebaran data yang normal ini sekaligus memberikan lampu hijau bagi peneliti untuk menerapkan metode komparatif parametrik yang lebih tajam. Keadaan ini mengindikasikan bahwa perbedaan performa efisiensi yang nantinya teranalisis murni bersumber dari perbedaan mendasar tata kelola perbankan, bukan akibat bias data atau kesalahan pencatatan angka laporan keuangan.

Secara substantif, pola data yang berdistribusi normal ini membuktikan adanya pola manajerial yang terukur dari masing-masing bank dalam menghadapi iklim ekonomi pasca-pandemi. Kestabilan sebaran data pada Bank BNI, misalnya, memperlihatkan kematangan kontrol internal mereka dalam mengendalikan pos pengeluaran. Bank dengan kapasitas aset yang besar (*bank size*) umumnya memiliki sistem pengawasan biaya operasional yang lebih sistematis dan terproyeksi dengan baik (Widiarti, Siregar, dan Andati 2015). Karakter normalitas data ini juga tampak pada BSI dan BTN, yang memperlihatkan bahwa meski keduanya dihantam tekanan operasional berat seperti penyelarasan teknologi pasca-merger di kubu BSI serta besarnya alokasi biaya administrasi kredit perumahan jangka panjang di BTN ritme beban keuangan mereka tetap berjalan dalam batas kewajaran. Kapasitas bank dalam mengelola kerangka biaya demi menghasilkan pendapatan operasional yang optimal akan tecermin langsung pada konsistensi sebaran rasio efisiensinya (Avisa Calista dan Firman Pribadi 2016). Maka, hasil uji normalitas ini menjadi jaminan bahwa

disparitas efisiensi yang terjadi antarbank bersifat valid dan murni dipicu oleh diferensiasi strategi bisnis masing-masing institusi.

Uji Homogenitas

Berdasarkan hasil *Test of Homogeneity of Variances* pada variabel Nilai *Cost to Income Ratio* (CIR), diperoleh nilai Levene Statistic sebesar 19,431 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 pada metode *Based on Mean*. Nilai signifikansi yang diperoleh dari berbagai metode pengujian tersebut berada di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05, yang menunjukkan adanya perbedaan varians antar kelompok yang dianalisis. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa varians antar kelompok bersifat homogen ditolak, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa varians

Tabel 2. Test of Homogeneity of Variances

		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
Nilai CIR	Based on Mean	19.431	2	33	.000
	Based on Median	5.206	2	33	.011
	Based on Median and with adjusted df	5.206	2	14.145	.020
	Based on trimmed mean	18.415	2	33	.000

data Nilai CIR antar kelompok tidak homogen atau bersifat heterogen, sehingga asumsi homogenitas varians dalam analisis tidak terpenuhi.

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa tingkat penyebaran atau variasi data *Cost to Income Ratio* (CIR) pada masing-masing kelompok tidak sama. Ketidakhomogenan varians menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dalam keragaman data antar kelompok yang diteliti, sehingga setiap kelompok memiliki karakteristik distribusi data yang berbeda. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya perbedaan tingkat stabilitas atau konsistensi nilai CIR pada masing-masing kelompok. Beberapa kelompok mungkin memiliki data yang relatif terkonsentrasi pada nilai tertentu, sedangkan kelompok lainnya menunjukkan penyebaran data yang lebih luas.

Selain itu, hasil ini menunjukkan bahwa asumsi homogenitas varians sebagai salah satu syarat penting dalam analisis parametrik, khususnya ANOVA, tidak terpenuhi. Ketika varians antar kelompok tidak homogen, maka hasil pengujian statistik yang mengasumsikan kesamaan varians perlu diinterpretasikan dengan lebih hati-hati karena berpotensi memengaruhi tingkat akurasi pengambilan keputusan statistik. Oleh karena itu, dalam tahap analisis selanjutnya perlu dipertimbangkan penggunaan metode yang lebih sesuai dengan kondisi data heterogen, seperti uji Welch ANOVA atau prosedur Games-Howell pada uji *post hoc*. Dengan penggunaan metode yang tepat, hasil analisis dapat tetap memberikan kesimpulan yang valid, reliabel, dan mampu menggambarkan kondisi data secara lebih akurat.

Uji Anova

Tabel 3. ANOVA

Nilai CIR					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	366.965	2	183.482	16.604	.000
Within Groups	364.656	33	11.050		
Total	731.621	35			

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,000, yang berarti lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan, yaitu 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan rata-rata Nilai CIR yang signifikan secara statistik antar kelompok yang dibandingkan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing kelompok memiliki tingkat efisiensi operasional yang tidak sama, sebagaimana tercermin dari perbedaan nilai Cost to Income Ratio yang dimiliki.

Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh perbedaan karakteristik kelompok terhadap tingkat Cost to Income Ratio (CIR) yang dihasilkan. Nilai F hitung sebesar 16,604 menunjukkan bahwa variasi antar kelompok jauh lebih besar dibandingkan variasi yang terjadi di dalam kelompok, sehingga perbedaan rata-

rata yang ditemukan tidak terjadi secara kebetulan. Dengan kata lain, terdapat faktor-faktor tertentu yang menyebabkan setiap kelompok memiliki tingkat efisiensi operasional yang berbeda. Semakin rendah nilai CIR umumnya menunjukkan kondisi operasional yang semakin efisien karena biaya yang dikeluarkan relatif lebih kecil dibandingkan pendapatan yang diperoleh. Oleh sebab itu, perbedaan rata-rata CIR yang signifikan antar kelompok dapat menjadi indikasi adanya perbedaan kemampuan dalam mengelola biaya operasional dan menghasilkan pendapatan. Hasil ini juga memperkuat dugaan bahwa karakteristik yang membedakan kelompok penelitian memiliki hubungan dengan tingkat efisiensi operasional yang tercermin dalam Nilai CIR. Namun demikian, karena uji ANOVA hanya mampu menunjukkan adanya perbedaan secara umum tanpa menjelaskan kelompok mana yang berbeda secara spesifik, maka diperlukan pengujian lanjutan (*post hoc test*) untuk mengidentifikasi pasangan kelompok yang memiliki perbedaan rata-rata CIR secara signifikan. Selain itu, mengingat hasil uji homogenitas varians sebelumnya menunjukkan bahwa data tidak homogen, maka penggunaan uji *post hoc* yang sesuai untuk kondisi varians tidak homogen, seperti Games-Howell, akan memberikan hasil yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara statistik.

Uji Post Hoc One Way ANOVA

Tabel 4. Multiple Comparisons

Dependent Variable: Nilai CIR							
Games-Howell							
		Mean				95% Confidence Interval	
		Difference (I-	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
(I) Jenis Bank	(J) Jenis Bank	J)					
BNI	BSI	-5.29250*	.73041	.000	-7.1273	-3.4577	
	BTN	-7.63250*	1.57921	.001	-11.7805	-3.4845	
BSI	BNI	5.29250*	.73041	.000	3.4577	7.1273	
	BTN	-2.34000	1.58041	.330	-6.4898	1.8098	
BTN	BNI	7.63250*	1.57921	.001	3.4845	11.7805	

BSI	2.34000	1.58041	.330	-1.8098	6.4898
-----	---------	---------	------	---------	--------

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Uji lanjut (*post hoc test*) dengan metode *Games-Howell* dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan nilai *Cost-to-Income Ratio* (CIR) antara BNI, BSI, dan BTN pada periode 2023–2025. Metode *Games-Howell* digunakan karena hasil dari uji homogenitas varians menunjukkan bahwa data tidak memenuhi asumsi homogenitas, sehingga diperlukan teknik pengujian dengan metode *post hoc* yang lebih *robust* terhadap perbedaan varians data antar kelompok. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan nilai CIR BNI dan BSI dengan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$), serta antara BNI dan BTN dengan nilai signifikansi 0,001 ($<0,05$). Sebaliknya, perbandingan antara BSI dan BTN menghasilkan nilai signifikansi 0,330 ($>0,05$), yang mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan secara statistik di antara kedua bank tersebut.

Nilai *mean difference* menunjukkan bahwa BNI memiliki rata-rata CIR lebih rendah dibandingkan BSI sebesar -5,29250 dan lebih rendah dibandingkan BTN sebesar -7,63250. Sebaliknya, BSI memiliki rata-rata CIR lebih tinggi dibandingkan BNI sebesar 5,29250, sedangkan BTN memiliki rata-rata CIR lebih tinggi dibandingkan BNI sebesar 7,63250. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat efisiensi operasional BNI secara statistik berbeda dan lebih baik dibandingkan dua bank lainnya karena memiliki rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional yang lebih rendah.

Hasil uji *post hoc* memperlihatkan bahwa perbedaan efisiensi operasional antar bank tidak terjadi secara merata pada seluruh kelompok perbankan yang diteliti. Bank BNI menunjukkan perbedaan signifikan terhadap BSI dan BTN, yang mengindikasikan bahwa kemampuan BNI dalam mengendalikan biaya operasional relatif lebih baik dibandingkan kedua bank tersebut selama periode penelitian. Nilai CIR yang lebih rendah mengindikasikan efisiensi operasional yang lebih tinggi, karena proporsi biaya yang dikeluarkan terhadap pendapatan operasional berada pada tingkat yang lebih terkendali (Hutama dan Hermanto, 2026). Di sisi lain, tidak ditemukannya perbedaan signifikan antara BSI dan BTN menunjukkan bahwa kedua bank tersebut memiliki karakteristik efisiensi operasional yang relative seragam secara statistik. BTN cenderung memiliki fluktuasi nilai CIR yang lebih tinggi

dibandingkan BSI, namun perbedaan fluktuasi nilai CIR tersebut belum cukup kuat untuk menunjukkan perbedaan rata-rata yang signifikan. Kondisi ini menandakan bahwa variasi efisiensi operasional antara BSI dan BTN selama periode pengamatan masih berada dalam rentang yang relatif sebanding.

Temuan uji *post hoc* memperkuat hasil analisis deskriptif sebelumnya bahwa Bank BNI merupakan bank dengan tingkat efisiensi operasional terbaik dibandingkan BSI dan BTN selama periode 2023–2025. Perbedaan signifikan antara BNI dengan kedua bank lainnya menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional pada BNI berjalan lebih efektif dan konsisten. Efisiensi operasional yang baik menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya, menjaga kestabilan biaya, serta meningkatkan kualitas pendapatan operasional secara berkelanjutan (Kho, Sondakh, dan Lintong, 2026). Sementara itu, tidak adanya perbedaan signifikan antara BSI dan BTN menunjukkan bahwa kedua bank menghadapi tantangan yang serupa pada efisiensi operasional. Pada BSI, peningkatan nilai CIR yang stabil menunjukkan adanya kenaikan biaya operasional yang masih dapat diimbangi oleh pertumbuhan pendapatan, sedangkan BTN menunjukkan fluktuasi yang lebih tinggi akibat ketidakseimbangan antara pertumbuhan biaya dan pendapatan operasional pada beberapa periode tertentu. Dengan demikian, hasil uji *post hoc* menegaskan bahwa BNI memiliki posisi efisiensi operasional yang secara statistik lebih unggul, sedangkan BSI dan BTN masih memerlukan optimalisasi strategi pengendalian biaya dan peningkatan produktivitas operasional agar mampu mencapai efisiensi yang lebih konsisten.

Pada industri perbankan Indonesia, tingkat efisiensi operasional merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal. Selain dipengaruhi oleh kebijakan serta pengelolaan perusahaan, efisiensi juga dipengaruhi oleh kondisi perekonomian, perkembangan teknologi, dan karakteristik pasar yang dihadapi oleh setiap bank (Siregar, Lubis, dan Salman, 2023). BNI sebagai bank dengan skala bisnis besar dan sistem operasional yang telah matang cenderung memiliki kemampuan lebih baik dalam mengendalikan biaya operasional secara konsisten. Sementara itu, BSI sebagai bank syariah hasil merger masih berada pada tahap penguatan integrasi sistem dan ekspansi bisnis sehingga memerlukan penyesuaian operasional yang berdampak

pada tingkat CIR. BTN yang berfokus pada sektor pembiayaan perumahan menghadapi tantangan tersendiri karena tingginya kebutuhan operasional dan risiko pembiayaan yang lebih sensitif terhadap perubahan kondisi ekonomi. Oleh karena itu, perbedaan efisiensi operasional antar bank dapat dipahami sebagai konsekuensi dari karakteristik bisnis, strategi perusahaan, dan tekanan pasar yang berbeda pada masing-masing institusi perbankan.

Hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan melalui pendekatan teori efisiensi operasional dan resource-based view yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Nilai CIR yang lebih rendah pada BNI menunjukkan bahwa bank tersebut mampu memanfaatkan sumber daya, teknologi, dan sistem manajemen secara optimal untuk menghasilkan pendapatan operasional yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Sebaliknya, nilai CIR yang lebih tinggi pada BSI dan BTN menunjukkan bahwa peningkatan biaya operasional belum sepenuhnya diimbangi oleh pertumbuhan pendapatan. Dalam perspektif modernisasi industri perbankan, transformasi digital, efisiensi proses bisnis, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan ekonomi menjadi faktor penting yang memengaruhi efisiensi operasional suatu bank. Dengan demikian, perbedaan CIR antar bank mencerminkan perbedaan kapasitas manajerial dan efektivitas strategi operasional dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin kompleks.

Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa efisiensi operasional tidak hanya berkaitan dengan upaya menekan biaya, tetapi juga mengenai kemampuan bank dalam menjaga keseimbangan antara pertumbuhan biaya dan peningkatan pendapatan secara berkelanjutan. Nilai CIR yang rendah bukan sekadar indikator keberhasilan finansial, melainkan juga mencerminkan kualitas tata kelola perusahaan, efektivitas pengambilan keputusan, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan industri. Temuan penelitian menunjukkan bahwa stabilitas operasional dan konsistensi strategi manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan efisiensi jangka panjang. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pelajaran bahwa ekspansi bisnis dan pertumbuhan perusahaan perlu diimbangi dengan penguatan sistem operasional agar peningkatan aktivitas bisnis tidak justru menyebabkan beban operasional yang semakin besar.

Penelitian ini menghasilkan temuan yang searah dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jovita, Wahyudi, dan Yuniawan (2015), yang menjelaskan bahwa *Cost-to-Income Ratio* (CIR) berpengaruh terhadap profitabilitas bank, di mana semakin tinggi nilai CIR menunjukkan efisiensi operasional yang semakin rendah sehingga dapat menurunkan kualitas kinerja keuangan perbankan. Selain itu, penelitian Utama dan Hermanto (2026) juga menunjukkan bahwa CIR menjadi indikator penting dalam menilai kemampuan bank mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan yang diperoleh. Penelitian ini turut didukung oleh Calista dan Pribadi (2016) yang menyatakan bahwa efisiensi operasional merupakan faktor utama dalam menentukan efektivitas pengelolaan sumber daya dan stabilitas kinerja bank. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu bahwa bank dengan tingkat efisiensi operasional yang lebih baik cenderung memiliki kualitas kinerja yang lebih optimal dan stabil dibandingkan bank dengan tingkat efisiensi yang rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, bank perlu memperkuat strategi efisiensi operasional melalui optimalisasi pengendalian biaya, peningkatan produktivitas sumber daya, dan pemanfaatan teknologi digital secara lebih efektif. BNI diharapkan dapat mempertahankan konsistensi efisiensi operasional yang telah dicapai dengan terus meningkatkan kualitas layanan dan inovasi proses bisnis. BSI perlu fokus pada penguatan integrasi operasional dan peningkatan efektivitas ekspansi bisnis agar pertumbuhan biaya dapat diimbangi dengan peningkatan pendapatan yang lebih optimal. Sementara itu, BTN disarankan untuk memperbaiki stabilitas efisiensi operasional melalui evaluasi struktur biaya, penguatan manajemen risiko, dan pengembangan sistem operasional yang lebih adaptif terhadap perubahan kondisi ekonomi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas variabel penelitian dengan memasukkan faktor profitabilitas, digitalisasi perbankan, maupun risiko pembiayaan agar analisis mengenai efisiensi operasional perbankan menjadi lebih komprehensif.

Kesimpulan

Riset komparatif yang membentang dari tahun 2023 hingga 2025 ini secara empiris membuktikan adanya disparitas signifikan dalam tata kelola efisiensi

operasional di antara tiga raksasa perbankan milik negara. Melalui parameter *Cost-to-Income Ratio* (CIR), Bank Negara Indonesia (BNI) kukuh memimpin peta efisiensi dengan rekam jejak angka rasio yang paling rendah dan stabil dibandingkan para pesaingnya. Investigasi statistik lewat uji *One Way ANOVA* dan penelusuran lanjut *Games-Howell* mempertegas bahwa keunggulan BNI atas Bank Syariah Indonesia (BSI) maupun Bank Tabungan Negara (BTN) bukanlah suatu kebetulan, melainkan hasil dari akurasi manajemen biaya operasional yang matang. Sementara itu, kedudukan BSI dan BTN berada pada level efisiensi yang setara secara statistik, di mana lonjakan beban finansial internal mereka masih membayangi laju pertumbuhan pendapatan. Sumbangsih ilmiah terpenting dari studi ini terletak pada kemampuannya memetakan performa finansial bank BUMN pada fase krusial pemulihan ekonomi, sekaligus mengisi celah akademik yang selama ini jarang menyandingkan bank konvensional, bank syariah, dan bank fokus ritel perumahan dalam satu lensa komparasi yang utuh.

Dari sudut pandang konseptual, temuan dalam kajian ini memperkuat jangkar *Resource-Based View* (RBV) serta implikasi *signalling theory* dalam ranah manajemen keuangan perbankan. Keberhasilan meminimalkan indeks CIR menjadi sinyal positif ke pasar bahwa optimalisasi kapabilitas internal, teknologi, dan alokasi aset terbukti menjadi motor utama penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara metodologis, riset ini memberikan gambaran yang solid mengenai pentingnya ketajaman alat analisis. Pemanfaatan metode pengujian *Shapiro-Wilk* terbukti sangat akurat dalam memitigasi risiko bias dari sebaran sampel triwulanan yang terbatas. Lebih dari itu, keberanian mengadopsi pendekatan *Games-Howell* ketika asumsi homogenitas varians tidak terpenuhi menunjukkan sebuah langkah refleksi metodologis yang objektif. Langkah ini memastikan seluruh estimasi perbedaan performa antar-institusi tetap berdiri di atas basis matematika yang valid, tepercaya, dan bebas dari anomali interpretasi data sekunder.

Secara praktis, hasil analisis ini menjadi cetak biru evaluasi kritis bagi para petinggi manajemen bank terkait serta otoritas regulasi di Indonesia. BNI dituntut tidak boleh jenuh dan wajib menjaga konsistensi efisiensinya lewat pembaruan model bisnis, sedangkan BSI harus mempercepat integrasi pasca-merger agar ekspansi masifnya tidak mengorbankan stabilitas biaya. Di sisi lain, BTN perlu

merombak arsitektur pengeluaran administrasinya agar lebih adaptif dan kebal terhadap fluktuasi makroekonomi. Sebagai jembatan bagi pengembangan ilmu ke depan, keterbatasan riset ini yang hanya terpaku pada instrumen CIR membuka peluang besar bagi peneliti berikutnya. Agenda riset lanjutan sangat disarankan untuk memperluas cakrawala analisis dengan mengintegrasikan variabel eksternal seperti penetrasi digitalisasi perbankan (*digital banking maturity*), dinamika profitabilitas makro, serta indeks kepuasan nasabah guna memperoleh konklusi yang jauh lebih komprehensif dan multidimensional.

Daftar Pustaka

- Ageng Ariwibowo, Y., & Aisyah, E. N. (2026). Analisis efisiensi operasional Bank Muamalat Indonesia: Kajian rasio BOPO 2020–2024. *Maliki Interdisciplinary Journal*, 4(1), 528–534.
- Amelia Jovita, Sugeng Wahyudi, A. Y. (2015). Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR), Non Performing Loan (NPL), Loan to Deposit Ratio (LDR), dan Cost to Income Ratio (CIR) terhadap Return on Asset (ROA) pada Bank Umum Swasta Nasional Devisa. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 53(9), 1689–1699.
<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf>
<https://hdl.handle.net/20.500.12380/245180>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003>
<https://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12>
- Anggraini, A., Fuadi, F., & Susanto, I. (2025). The Impact of Cost-to-Income Ratio, Net Benefit, and Operating Expenses on Islamic Commercial Bank Loss Reserves. *Mutanaqishah: Journal of Islamic Banking*, 2025(1), 30–44.
<https://doi.org/10.54045/Mutanaqishah.v5i1.2614>
- Anggraini Zareta, D., Ghafur, A., & Arifin, M. S. (2024). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Konvensional Dengan Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(1), 352–359.
<https://doi.org/10.47709/jebma.v4i1.3661>
- Armigi, A. (2022). *Analisis laporan keuangan perbankan syariah*. CV. Adanu Abimata.
- Arum, A., Wahyuni, R., Ristiyana, Y., Rida Nadhiroh, U., Wisandani, D. I., Rachmawati, D. W., Hilda, Sundari, R. I., HS, D. S., Seto, A. A., & Bakri. (2022). Analisis Laporan Keuangan: Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Rasio Keuangan. In *Media Sains Indonesia*. CV. Media Sains Indonesia.
- Asmara, C., & Nugraeni, N. (2024). Pengaruh green banking dan efisiensi biaya operasional terhadap profitabilitas perbankan di Indonesia. *Jurnal Ekuilnomi*, 6(3), 571–579.

- Calista, A., & Pribadi, F. (2016). *MENGUKUR EFISIENSI OPERASIONAL BANK PUBLIK DI INDONESIA* (pp. 179–197).
- Hery. (2020). Analisis Laporan Keuangan Analisis Laporan Keuangan (Empat). In *Buku* (Issue March). Bumi Aksara.
- Hutama, C., & Hermanto, H. (2026). *Pengaruh Equity Ratio , Liquidity Ratio , Cost to Income Ratio (CIR), Net Interest Margin (NIM) terhadap Effective Tax Rate (TR)*. 6(6), 3561–3571.
- Jovita, A., Wahyudi, S., & Yuniawan, A. (2015). The Impact Of Capital Adequacy Ratio (Car), Net Interest Margin (Nim), Loan To Deposit Ratio (Ldr), And Cost To Income Ratio (Cir) Toward Banks Profitability (Comparison Study of Domestic Bank and Foreign Bank in Indonesia from 2011 to 2015. *Jurnal KesMaDaSka*, 10(2), 166–172.
- Jumingan. (2023). *Analisis Laporan Keuangan*. PT Bumi Aksara. (Online.
- Khasanah, I. (2025). Pengaruh Cost To Income Ratio (CIR), Net Interest Margin (NIM), Net Profit Margin (NPM) Terhadap Harga Saham Pada Sektor Perbankan. *Ijacc*, 6(1), 51–57. <https://doi.org/10.33050/ijacc.v6i1.3659>
- Kho, E. L., Sondakh, J. J., & Lintong, D. N. (2026). Analisis pengendalian biaya operasional terhadap peningkatan laba pada PT Aquwar Bintang Semesta. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 4(1).
- Kosasih, T. W., Pramono, N. H., Azmi, F., Tinggi, S., Ekonomi, I., Bpd, B., & Tengah, J. (2022). Analisis Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Financial Distress Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(1), 1–12. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>
- Maharani, K. P., Waliyah, D. N., & Leon, F. M. (2026). Pengaruh faktor spesifik bank terhadap profitabilitas bank konvensional yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Dialektika: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 11(1), 148–161. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v11i1.8542>
- Parlan, P. O., & Kristanto, A. B. (2014). *Impact of Ldr , Ipr , Aca , Npl , Irr , and Nop Toward Indonesian National Private Commercial Banks ' Cost -To-Income Ratio*. *March*, 26–28.
- Prasetyo, D., & Shinta, D. (2022). Analisis efisiensi bank digital dan bank konvensional di Indonesia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(5)(8.5.2017), 294–302.
- Pribadi, A. C. dan F. (2016). Mengukur Efisiensi Operasional Bank Publik Di Indonesia. *Educacao e Sociedad*, 1(1), 179–197.
- Sarmigi, E., Putra, E., Bustami, Y., & Parasmala, E. (2022). *Analisis Laporan Keuangan Perbankan Syariah (Pertama)*. Penerbit Adab.
- Setyowati, D. H. (2019). Analisis Kinerja Keuangan Bank Umum Syraiha Sebagai Dampak Inefisiensi Operasional. *Maps*, 1–14. <https://jurnal.masoemiversity.ac.id/index.php/maps/article/view/178/108>
- Siregar, B. G., Lubis, A., & Salman, M. (2023). Efisiensi operasional bank umum syariah.

Analisis Perbandingan Efisiensi Operasional Bank BNI, BSI Dan BTN Berdasarkan Cost-To-Income Ratio (CIR) Tahun 2023-2025

**Najwa Dhana Almaghvira, Vivi Nur Fitriani, Shyntia Anggraini,
Adiva Nanda Hendriawan, Achmad Miftachul Huda**

Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI), 7(2).

Surya Rasendria, F., & dkk. (2025). *Analisis rasio BOPO terhadap efisiensi operasional Bank BCA dengan Bank Mandiri tahun 2020–2024*. Dalam Seminar Nasional & Call for Paper Hubisintek.

Widiarti, A. W., Siregar, H., & Andati, T. (2015). *The Determinants of BANK 'S Efficiency IN INDONESIA*. 18, 129–156.

Winda Anggreni Br Sembiring, & Anita Roosmalina Matusin. (2025). The Factors Affecting the Profitability of Conventional Banks Listed on the Indonesia Stock Exchange. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3), 148–161. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i3.6508>

Wiragil Kokasih, T., & dkk. (2022). Analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi financial distress Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(1), 1–12.

Yuni. (2024). *PENGARUH FDR, CIR, DAN BOPO TERHADAP ROA PADA BANK MUAMALAT INDONESIA TAHUN 2019- 2023*. INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP.