

STRATEGI BISNIS PORTER DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN SEKTOR PERBANKAN DI BURSA EFEK INDONESIA 2020 - 2025

Adji Rizki Nashantyawarman^{1*} dan Mustanwir Zuhri²

^{1,2}, Perbanas Institute

*Korespondensi: adjinasha2@gmail.com

Diterima: 04 06 2026

Disetujui: 15 06 2026

Diterbitkan: 31 07 2026

Abstract

This study aims to analyze the effect of Porter's business strategies on the financial performance of banking companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) during the 2020–2024 period. The business strategies examined include cost leadership strategy measured by the operation expenses to operating income (BOPO) ratio, differentiation strategy proxied by Fee-Based Income (FBI) ratio, and focus strategy measured by the micro, small, and medium-sized enterprise (MSME-UMKM) credit ratio. Financial performance is represented by return on assets (ROA). This research adopts a quantitative approach using panel data regression, i.e. Random Effect Model (REM), which was determined as the best model. The results indicate that the BOPO ratio has a negative impact on ROA, implying that higher operational costs reduce profitability, while efficient cost management improves financial performance. FBI also shows a negative effect on ROA; however, the increase in differentiation services has not been fully balanced by effective maintenance cost management. The UMKM credit ratio has a positive impact on ROA, suggesting that the UMKM sector can contribute to profitability when supported by proper risk mitigation. Among the three strategies tested, cost leadership strategy is found to be the most dominant in influencing financial performance. This study indicates that business strategies in the banking sector are not merely theoretical concepts, but can be implemented simultaneously as long as one strategy remains dominant as the foundation of managerial decision-making.

Keywords: *Business Strategy, BOPO, Fee-Based Income, MSME-UMKM Credit, ROA, Banking Sector*

1. PENDAHULUAN

Perubahan dinamika pasar, perkembangan teknologi, serta persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang solid dan adaptif agar dapat bertahan dan berkembang (Fauzela & Budi, 2023). Strategi merupakan alat krusial yang menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja organisasi serta keunggulan kompetitif. Menurut Pearce dan Robinson (1996, dikutip dalam Sudiantini & Hadita, 2022), strategi menjaga organisasi tetap adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternalnya. Perubahan regulasi, akselerasi digitalisasi, dan persaingan yang semakin intens menuntut perusahaan untuk tidak hanya meninjau ulang, tetapi juga memperbarui strategi mereka agar tetap relevan dan kompetitif (Mayndarto et al., 2025).

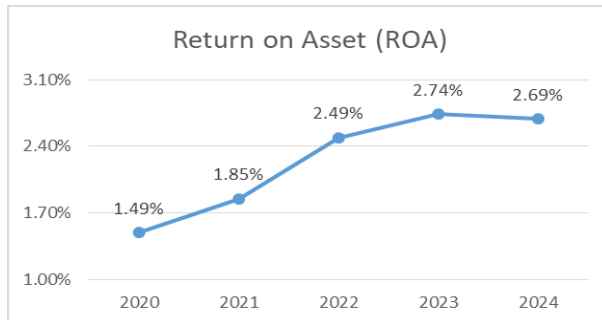
Terdapat banyak tingkatan strategi dan salah satunya adalah strategi level bisnis atau juga disebut strategi generik. Wijiharjono (2021) memandang pemikiran strategis Porter terbagi menjadi tiga kelompok: (1) strategi generik, (2) strategi klaster, dan (3) strategi dinamis. Dalam strategi generik terdapat empat opsi strategis yang dapat dijadikan dasar keunggulan kompetitif perusahaan: kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus biaya, dan fokus diferensiasi. Empat strategi tersebut diturunkan dari pendapat Porter yang menyatakan strategi bisnis terbagi ke dalam tiga tipe utama, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy*. Dalam konteks perbankan, penerapan ketiga strategi ini dapat diukur melalui sejumlah rasio keuangan yang menggambarkan efisiensi, diversifikasi pendapatan, serta orientasi pasar (Suzan & O, 2021).

Perusahaan yang tidak mengikuti rencana bisnis akan mengalami kesulitan, karena mereka tidak memiliki arah yang jelas ketika menghadapi pasar dan kekuatan eksternal, yang menyebabkan kinerja keuangan yang lemah (Fadilah & Simatupan, 2025). Inkonsistensi dan inkoherensi strategi berpeluang menjadikan manajemen membuat keputusan yang bertentangan dengan tujuan inti bisnis, sehingga

mengurangi keuntungan, memperburuk efisiensi operasional dan manajemen aset, dan kemudian berdampak buruk pada kinerja keuangan, misalnya pada *return on asset* (Chrestella & Kesaulya, 2022).

Dengan memahami dampak dari implementasi strategi bisnis terhadap kinerja keuangan, manajemen perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih tepat terkait investasi dan kebijakan operasional (Aslam et al., 2025). Sebagai alat utama dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan, strategi bisnis yang efektif tidak hanya memberikan keunggulan kompetitif tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi perusahaan dan pemegang sahamnya (Matulatuwa et al., 2023). Di sektor perbankan pergeseran menuju digitalisasi layanan mendorong banyak bank meninjau ulang dan mengubah strategi bisnis mereka agar tetap relevan, inovatif, dan mampu bersaing di era yang semakin terintegrasi secara digital dan global (Nuryana et al., 2024). Fondasi utama keberhasilan perusahaan perbankan adalah keberhasilan strategi bisnis yang efektif dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal, seperti perubahan regulasi, fluktuasi ekonomi, dan persaingan yang semakin ketat (Saputri & Fitri, 2025).

Implementasi strategi bisnis yang tepat dapat berdampak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, karena strategi tersebut membantu perusahaan menavigasi ketidakpastian pasar dan memaksimalkan potensi profitabilitas (Irfan & Izzudin, 2020). Keberhasilan strategi suatu perusahaan dapat diukur melalui berbagai indikator keuangan (M. Pratiwi et al., 2025). Indikator-indikator ini dapat mencakup peningkatan *return on assets* (ROA) dan *return on equity* (ROE), yang menunjukkan efisiensi penggunaan aset dan ekuitas dalam menghasilkan keuntungan (Agustina et al., 2024). Pertumbuhan pendapatan, laba, serta peningkatan nilai saham juga mencerminkan dampak positif dari strategi yang efektif (Fauziah & Diana, 2022).



Gambar 1.1 Perkembangan ROA Perbankan Tahun 2020 – 2024

Sumber: Statistik Perbankan OJK, 2024

Dari Gambar 1.1 terlihat bahwa ROA sektor perbankan Indonesia mengalami peningkatan yang konsisten selama periode 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020, nilai ROA industri tercatat sebesar 1,49%, akibat dampak pandemi COVID-19 yang menekan aktivitas ekonomi nasional. Pada tahun 2021 ROA menjadi 1,85%, seiring awal pemulihan bisnis dan kredit serta penurunan biaya pencadangan. Pada tahun 2022 ROA mencapai 2,49%, sebagai cerminan efisiensi operasional dan normalisasi fungsi intermediasi perbankan. Tahun 2023 mencapai 2,74%, yang kemudian mengalami penurunan menjadi 2,69% pada tahun 2024. Dinamika ROA ini salah satunya dipengaruhi oleh efektivitas penerapan strategi bisnis bank yang tercermin dalam rasio-rasio keuangan utama. Strategi bisnis ini dijalankan melalui efisiensi biaya, diversifikasi pendapatan berbasis fee, maupun fokus pembiayaan pada segmen usaha kecil dan menengah (UMKM) yang kemudian berdampak langsung pada capaian laba, yang tercermin dalam indikator *return on assets* (ROA).

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dampak implementasi strategi pada kinerja keuangan. Malik (2020) menemukan bahwa strategi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil spesifik menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan mengembangkan strategi bisnis yang tepat. Penelitian Irfan & Izzudin (2020) menghasilkan hasil yang serupa. Strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini

terbukti memengaruhi kinerja keuangan perusahaan di mana penelitian ini menemukan bahwa strategi bisnis menyumbang hingga 99,04% dari kinerja keuangan perusahaan.

Pentingnya strategi bisnis sebagai penentu keberhasilan perusahaan, termasuk di sektor perbankan, menghadapi tantangan eksternal yang kompleks. Pemahaman mendalam mengenai strategi generik dan dampaknya terhadap kinerja keuangan sangat relevan dalam membantu perusahaan perbankan bertahan dan berkembang di tengah kondisi pasar yang dinamis (Adriansyah & Adrianto, 2021).

2. KERANGKA TEORETIS

Teori Agensi

Jensen dan Meckling menjelaskan bahwa teori agensi menggambarkan interaksi kontraktual antara prinsipal tertentu dan kontrak. Teori agensi menekankan kebutuhan kritis kepemilikan perusahaan dalam ketepatan waktu pelaporan dalam laporan keuangan (Sulimany, 2023). Periode modern yang maju dari pemisahan tata kelola dan kepemilikan perusahaan menimbulkan bahaya potensial dari adanya masalah konflik prinsipal-agen yang berkepanjangan dalam sebuah perusahaan (Bazhair, 2023). Pemisahan ini menciptakan kesenjangan pengetahuan yang mungkin ada antara pemegang saham dan manajemen, yang mengarah pada konflik agensi (Alves, 2023). kepemilikan saham oleh para pemegang saham dapat mendorong manajemen untuk merencanakan peningkatan efisiensi perusahaan (Sulimany, 2023). Menurut Jensen dan Meckling dalam Lumbanraja (2023) agen memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan prinsipal, dan asimetri informasi ini mengurangi kemampuan prinsipal untuk mengawasi kinerja agen. Moral hazard terjadi ketika agen diharuskan untuk berperilaku bertentangan dengan kepentingan prinsipal untuk memaksimalkan kesejahteraannya sendiri (Lumbanraja, 2023). Jika tujuan prinsipal dan agen sejalan, maka agen akan mendukung dan melaksanakan keputusan prinsipal. Agen

mendukung dan mengeksekusi apa pun yang diperintahkan oleh prinsipal (Pubra, 2023).

Teori Sinyal

Teori Sinyal (*Signalling Theory*) pertama kali diperkenalkan oleh Spence pada tahun 1973, yang menyatakan bahwa pihak yang memiliki informasi (biasanya manajemen) dapat mengirimkan sinyal kepada pihak luar, seperti investor, melalui penyampaian informasi yang mencerminkan kondisi aktual perusahaan. Ross pada tahun 1977 menyampaikan bahwa adanya asimetri informasi antara pihak internal perusahaan, yaitu manajemen, yang memiliki informasi lengkap (*well-informed*), dan pihak eksternal, seperti pemegang saham atau investor, yang memiliki informasi terbatas (*poorly-informed*) mendorong manajemen menyampaikan sinyal positif kepada pemegang saham atau pasar, dengan harapan dapat meningkatkan kepercayaan investor dan pada akhirnya mendorong kenaikan harga saham perusahaan (Pubra, 2023). Dalam aspek akuntansi gagasan ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang laporan keuangan sebagai alat untuk memberi sinyal situasi keuangan dan kinerja perusahaan. Organisasi yang berkinerja tinggi biasanya memberikan informasi yang lebih terbuka dan ekstensif dalam laporan keuangan mereka untuk menunjukkan stabilitas dan kesehatan keuangan mereka kepada para pemangku kepentingan seperti investor dan lembaga keuangan (Nur et al., 2024).

Strategi Level Bisnis (Strategi Generik)

Strategi secara harfiah berarti seni atau metode seorang pemimpin militer dalam mengorganisasikan sumber daya secara efektif untuk mengalahkan musuh (Arif & Anggraeni, 2023). Di dalam konteks bisnis strategi adalah alat untuk membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui analisis industri, penentuan posisi, serta pengambilan keputusan strategis. Mengutip pernyataan Wijiharjono (2021) pemikiran strategis Porter terkait strategi generik terdapat empat opsi strategis yang dapat dijadikan dasar keunggulan kompetitif

perusahaan, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus biaya, dan fokus diferensiasi.

Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

Porter (1980) dalam Septyaningrum & Handayani, (2022) menyatakan bahwa strategi kepemimpinan biaya berfokus pada pengendalian biaya yang ketat, penghindaran aktivitas yang tidak perlu, serta peningkatan efisiensi dalam setiap proses operasional. Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung menekan biaya di berbagai aspek, seperti produksi, distribusi, dan pemasaran, guna meningkatkan profitabilitas serta daya saing di pasar. Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk mengelola total biaya produksi dan operasional secara efisien guna menciptakan produk atau layanan dengan harga lebih kompetitif di pasar (Wardhana, 2024). Agar strategi ini efektif, perusahaan sering kali menargetkan segmen pasar tertentu dengan tujuan meningkatkan volume penjualan.

Dengan meningkatnya skala produksi, biaya per unit dapat ditekan, memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan lebih besar sekaligus menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada konsumen (Wardhana, 2024). Dalam industri perbankan penerapan strategi ini dapat dilihat pada besarnya rasio BOPO. Dalam regulasi yang diterbitkan oleh Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), BOPO dijelaskan sebagai rasio antara total beban operasional dengan total pendapatan operasional bank. Melalui perbandingan tersebut, bank dapat mengetahui kemampuan mereka dalam mengendalikan biaya serta mengevaluasi efektivitas kegiatan operasionalnya. Ketentuan mengenai perhitungan ini tercantum dalam Statistik Perbankan Indonesia (OJK, 2024) dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/24/DPNP/2011. Rasio BOPO menggambarkan seberapa baik manajemen bank dalam mengendalikan beban administrasi, personalia, pemasaran, dan biaya lainnya terhadap pendapatan yang diperoleh dari kegiatan utama, seperti pendapatan bunga dan pendapatan non-bunga.

Septyaningrum dan Handayani (2022) menjelaskan bahwa Rasio BOPO dapat dijadikan indikator dalam menilai efektivitas penerapan strategi kepemimpinan biaya pada perusahaan perbankan. Semakin rendah rasio BOPO yang dicapai, semakin baik kemampuan bank dalam menjalankan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasionalnya. Menurut ketentuan OJK (2023), rasio BOPO ideal untuk perbankan sehat berada di bawah 85%, tergantung pada skala dan jenis bank. Nilai di atas 90% menunjukkan bahwa biaya operasional relatif tinggi, yang berpotensi menekan laba bank.

Diferensiasi (Differentiation)

Berbeda dari strategi kepemimpinan biaya yang menekan harga, diferensiasi lebih berfokus pada kepuasan pelanggan melalui berbagai aspek seperti kualitas, desain, teknologi, jaringan distribusi, bahan baku, hingga pelayanan (Nikmah & Siswahyudianto, 2022). Strategi diferensiasi merupakan upaya perusahaan dalam menciptakan keunikan dan nilai tambah pada produk atau layanan yang ditawarkan agar berbeda dari pesaingnya. Tujuan utama dari strategi ini adalah meningkatkan loyalitas pelanggan dengan memberikan keunggulan yang sulit ditemukan pada produk lain di pasar (Ferdinand 2003 dalam Marlisa et al., 2022). Dalam industri perbankan, strategi ini diimplementasikan, salah satunya, di dalam bentuk pembuatan aplikasi digital yang inovatif dan mampu memenuhi kebutuhan nasabah sehingga dapat mempermudah transaksi dan memberikan pengalaman pengguna yang lebih baik. Penerapan strategi ini dapat dilihat pada kemampuan bank dalam mendiversifikasi pendapatannya melalui *fee based income* (FBI). Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2024), *fee based income* adalah pendapatan operasional non-bunga yang diperoleh dari aktivitas jasa perbankan seperti komisi, provisi, biaya administrasi, trade finance, transaksi elektronik, dan layanan kartu.

Menurut Ernawati, Rahayu, dan Wibowo (2021), peningkatan porsi pendapatan non-bunga terbukti meningkatkan ROA karena memperkuat

basis pendapatan dan mengurangi volatilitas profitabilitas. Sementara Chrestella dan Kesaulya (2022) menegaskan bahwa diversifikasi pendapatan melalui *fee based income* berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan perbankan di Indonesia, terutama pada bank-bank besar yang telah mengembangkan layanan digital dan jasa transaksi keuangan. Sejalan dengan itu, Liow (2023) menyatakan bahwa *fee based income* merupakan komponen penting dalam struktur pendapatan bank modern karena mampu memperluas sumber laba tanpa menambah eksposur risiko kredit. Semakin tinggi rasio *fee based income* terhadap total pendapatan operasional, semakin kuat posisi keuangan dan kemampuan bank untuk mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.

Fokus (Focus)

Strategi fokus, menurut Porter (1985) dalam Fatyandri et al., (2023), adalah pendekatan yang digunakan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menargetkan segmen pasar tertentu yang memiliki kebutuhan khusus. Strategi ini dilakukan dengan memilih segmen yang lebih kecil tetapi memiliki preferensi yang unik, kemudian menyesuaikan produk atau layanan agar sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan membangun loyalitas pelanggan yang kuat dan mempertahankan daya saingnya tanpa harus bersaing secara langsung dengan produsen skala besar yang menargetkan pasar umum (Fatyandri et al., 2023). Strategi fokus ini dapat diterapkan dalam dua cara utama, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Menurut Pearce II dan Robinson (2008) dalam Agustian & Mutiara (2023), strategi fokus berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dalam segmen pasar tertentu. Strategi ini bertujuan untuk menghindari persaingan langsung dengan produk-produk yang rentan terhadap perang iklan dan inovasi produk yang cepat. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengurangi tekanan persaingan langsung, karena mereka berfokus

pada pasar yang belum terlalu jenuh dibanding pasar umum yang lebih kompetitif. Sebagai contoh, perbankan dapat menerapkan strategi fokus dengan mengarahkan layanan mereka kepada segmen usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) guna memenuhi kebutuhan spesifik sektor tersebut. Mengingat UMKM memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri, bank dapat menyediakan produk keuangan yang lebih sesuai, seperti kredit dengan persyaratan fleksibel, layanan konsultasi bisnis, serta solusi pembayaran digital yang efisien (Agustian & Mutiara, 2023).

Dalam industri perbankan, strategi fokus diimplementasikan dengan mengarahkan kegiatan bisnis pada segmen pasar tertentu yang memiliki karakteristik dan kebutuhan spesifik, seperti segmen usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Implementasi strategi fokus nasabah UMKM dalam perbankan berimplikasi pada upaya pengelolaan risiko yang ekstra, khususnya risiko kredit UMKM. Risiko ini disebabkan oleh aktivitas pemberian pinjaman dan oleh karena itu tidak dapat dipisahkan dari bisnis utama bank sebagai lembaga keuangan (Siregar & Putri, 2025). Jumlah kredit macet berdampak pada kualitas dan dapat mengancam profitabilitas keuangan suatu lembaga karena dapat menyebabkan ketidakstabilan keuangan (Sulfira et al., 2024). Menurut Pattiapon et al. (2021), risiko kredit juga dapat terjadi karena tidak memanfaatkan peluang bisnis potensial yang tersedia bagi bank.

Risiko kredit berdampak pada kredit bermasalah atau non performing loan. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, *non-performing loan* (NPL) di bawah 5 persen dianggap sehat. Hal ini menjadi ukuran standar untuk menentukan kekuatan bank dalam mengelola kredit macetnya (Sarjana et al., 2020). Bank Indonesia mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia bahwa bank wajib memberikan kredit UMKM (PBI No. 14/22/PBI/2012) yang kemudian direvisi dengan PBI No. 17/12/PBI/2015 yang di dalamnya disebutkan

tahapan pemberian kredit UMK dan per tahun 2018 ditetapkan paling rendah sebesar 20%.

ROA sebagai Indikator Definisi Kinerja Keuangan

Menurut Tunggal (1996) dalam Liow (2023) kinerja keuangan mencerminkan nilai lebih yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, yang dapat diketahui dengan membanding. Matilla dan Ahlqvist (2003) dalam Liow (2023) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat direpresentasikan dalam bentuk angka atau nilai kuantitatif yang mencerminkan kondisi keuangan suatu organisasi. Menurut Nugroho dan Sunarya (2024), Secara internal, kinerja keuangan mencerminkan efisiensi dan efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan, sedangkan secara eksternal, laporan keuangan menjadi media utama bagi investor, kreditor, dan pemangku kepentingan lainnya.

Ukuran kinerja keuangan bank merujuk pada kemampuan menghasilkan keuntungan atau profitabilitas yang diukur dengan *return on asset* (ROA). ROA merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba melalui penggunaan seluruh asetnya dalam periode tertentu. ROA memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam mengkonversi asetnya menjadi laba (Y. Pratiwi, 2022). Menurut Nazib (2023), ROA menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengonversi aset menjadi keuntungan berdasarkan pencapaian laba di masa lampau, yang nantinya dapat menjadi referensi dalam pengelolaan keuangan di periode mendatang. Semakin tinggi nilai ROA, semakin besar laba bersih yang mampu diperoleh perusahaan, yang menunjukkan bahwa aset yang digunakan telah dikelola secara efisien dan efektif dalam menghasilkan keuntungan. Sebaliknya, ROA negatif menandakan bahwa perusahaan mengalami kerugian, karena aset yang dimiliki tidak dapat menghasilkan laba yang cukup untuk menutup biaya operasional. Kondisi ini mencerminkan rendahnya efisiensi manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya

perusahaan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan investor dan pemegang saham (Pratama et al., 2024).

Penelitian Terdahulu

Terkait hubungan strategi bisnis dengan kinerja keuangan perusahaan telah banyak penelitian untuk membuktikannya. Muhammad Ilyas, Ihtesham Khan, dan Muhammad Nisar Khan (2018) menemukan bahwa penerapan strategi kepemimpinan biaya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja finansial perusahaan tekstil di Pakistan. Hamid Birjandi, Negar Mesbahi Jahromi, Somayeh Akhavan Darabi, Masoud Birjandi (2014) di dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi kepemimpinan biaya mengalami peningkatan pertumbuhan penjualan ketika rasio penjualan terhadap belanja modal meningkat.

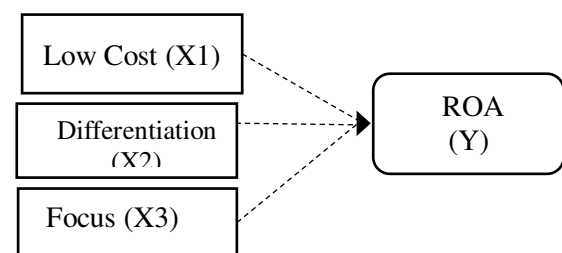
Antonius Singgih Setiawan (2016) menyebutkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi umumnya menunjukkan performa keuangan yang lebih unggul dibandingkan perusahaan yang berorientasi pada strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*). Ernawati, Agus Rahayu, dan Lili Adi Wibowo (2021) menyatakan bahwa penerapan strategi diferensiasi, yang diukur melalui rasio Selling, General & Administrative Expenses (SG&A) terhadap penjualan, berdampak negatif terhadap kinerja perbankan, yang diwakili oleh *return on assets* (ROA). Kipkoech Eliud Chelanga, Lucy Rono Rose Boit (2017) menemukan bahwa baik strategi diferensiasi maupun strategi fokus pasar berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja keuangan pada usaha kecil dan menengah (UKM).

Valipour et al., (2012) menemukan hasil bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan kepemimpinan biaya memiliki kinerja profitabilitas rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memilih strategi kompetitif lainnya. Lebih lanjut, studi yang dilakukan oleh Sora (2015) di Kenya

mendukung hal ini. Ia mengamati bahwa perusahaan yang menggunakan pendekatan biaya rendah cenderung menunjukkan kinerja keuangan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang berfokus pada pendekatan diferensiasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Haryanto (2013) juga mendukung temuan bahwa strategi diferensiasi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kavulya, Muturi, Rotich, dan Ogollah (2018) menunjukkan bahwa strategi fokus pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 yang menunjukkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

3. METODE

Metode Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel yaitu antara strategi bisnis sebagai variabel bebas pada kinerja keuangan yang diukur melalui *return on assets* (ROA) sebagai variabel terikat. Variabel bebas direpresentasikan melalui tiga indikator, yaitu BOPO sebagai cerminan strategi *cost leadership*, *fee based income* sebagai indikator strategi diferensiasi, dan rasio penyaluran kredit kepada UMKM sebagai representasi strategi fokus. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Sugiyono (2021) yang menekankan bahwa metode kuantitatif efektif untuk menguji pengaruh antarvariabel melalui analisis statistik.

Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda data panel.

Operasionalisasi Variabel

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan perbankan, yang diproksikan dengan *return on assets* (ROA). Variabel independen terdiri dari tiga alternatif strategi bisnis: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

Variabel Terikat

Variabel terikat pada penelitian ini adalah ROA yang berskala rasio dengan proksi perhitungan sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Variabel Bebas

Variabel independen, atau sering disebut sebagai variabel bebas, adalah variabel yang keberadaannya dianggap sebagai faktor penyebab timbulnya perubahan pada variabel lain. Dalam kerangka penelitian, variabel ini diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel terikat dan umumnya direpresentasikan dengan simbol X. Peran variabel independen sangat penting karena menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat yang ingin diuji oleh peneliti. Pada penelitian ini, terdapat tiga jenis variabel independen yang digunakan, yaitu strategi kepemimpinan biaya (X1), strategi diferensiasi (X2), dan strategi fokus (X3). Ketiga strategi tersebut merepresentasikan pendekatan perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif, yang selanjutnya diharapkan memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya dinilai melalui rasio BOPO atau Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional. Nilai BOPO ditentukan dengan menggunakan rasio berikut ini:

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Strategi Diferensiasi

Indikator untuk strategi diferensiasi dapat dilihat dari inovasi layanan digital (penggunaan mobile banking, AI, big data, virtual teller), tingkat kepuasan pelanggan, biaya pemasaran terhadap pendapatan. Dalam konteks perbankan, indikator tersebut dapat diproksikan secara kuantitatif melalui besarnya kontribusi *fee based income* (FBI) terhadap total pendapatan operasional. Semakin tinggi rasio FBI, semakin beragam layanan non-bunga yang dimanfaatkan nasabah, yang menunjukkan kemampuan bank dalam melakukan diferensiasi produk dan layanan (Haryono et al., 2021).

$$FBI = \frac{\text{Fee Based Income}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Strategi Fokus

Indikator untuk strategi fokus dilihat dari persentase kredit kepada UMKM terhadap total kredit, jumlah produk khusus untuk segmen tertentu. Rasio kredit UMKM (RKU) adalah:

$$RKU = \frac{\text{Kredit kepada UMKM}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusahaan sektor perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2020-2024 sebanyak 39 perusahaan. Penentuan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* dan menghasilkan jumlah pengamatan sebanyak 50.

Tabel 3.1 Kriteria Pemilihan Sampel

No	Kriteria Sampel	Jumlah Perusahaan
1	Perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI	39
2	Bank yang mempublikasikan laporan tahunan	28
3	Bank dengan kelengkapan data penelitian	10
4	Jumlah perusahaan sampel	10

No	Kriteria Sampel	Jumlah Perusahaan
5	Tahun pengamatan (Tahun)	5
6	Jumlah pengamatan	50

Sumber : idx.co.id (2024)

Kesepuluh bank yang dijadikan sampel adalah Bank Rakyat Indonesia atau BRI dengan kode saham BBRI, Bank Mandiri dengan kode saham BMRI, Bank Negara Indonesia (BNI) dengan kode saham BBNI, Bank Tabungan Negara (BTN) dengan kode saham BBTN, Bank Syariah Indonesia dengan kode saham BRIS, Bank Raya dengan kode saham AGRO, Bank Central Asia (BCA) dengan kode saham BBKA, Bank Permata dengan kode saham BNLI, Bank CIMB Niaga dengan kode saham BNGA, dan Bank Mega dengan kode saham MEGA

Pengolahan dan Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan regresi berganda data panel.

Analisis Deskriptif

Analisis ini mencakup perhitungan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, minimum, serta distribusi frekuensi dari masing-masing variabel.

Analisis Regresi Berganda Data Panel

Analisis regresi berganda yang digunakan adalah regresi data panel yang mengikuti tahapan-tahapan (1) pemilihan model terbaik, (2) estimasi persamaan regresi, (3) uji signifikansi parameter, dan dilengkapi dengan analisis koefisien determinasi.

Pemilihan Model Terbaik

Proses pemilihan model yang paling tepat dapat dilakukan menggunakan uji Chow, uji Hausman, dan uji Lagrange Multiplier. Uji Chow digunakan untuk menentukan apakah model yang paling tepat adalah *common effect model* (atau *pooled ols*) dan *fixed effect model*. Uji Hausman digunakan untuk menentukan model estimasi yang tepat antara *fixed effect model* dan *random effect model*. Uji Lagrange

Multiplier (LM) dilakukan ketika uji Chow menunjukkan bahwa *common effect model* lebih sesuai, sedangkan uji Hausman menunjukkan bahwa *random effect model* (Basuki, 2021).

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan agar regresi yang dihasilkan memenuhi kriteria BLUE, yaitu best linear unbiased estimator. Pada regresi data panel uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Salah satu metode untuk menguji normalitas adalah dengan uji Jarque-Bera, di mana model regresi dianggap memenuhi asumsi normalitas jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya hubungan kuat antar variabel independen dalam model regresi. Jika terjadi korelasi tinggi antara variabel independen, maka model regresi dapat mengalami bias dan sulit menentukan pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel terikat.

Salah satu cara untuk mendeteksi multikolinearitas adalah dengan melihat nilai matriks korelasi dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai korelasi antar variabel independen > 0,90 atau nilai VIF > 10, maka terdapat indikasi multikolinearitas yang dapat menyebabkan ketidakakuratan hasil analisis regresi. Model regresi yang baik adalah model yang tidak mengalami masalah multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varians dari residual dalam model regresi untuk setiap pengamatan. Heteroskedastisitas dapat menyebabkan hasil estimasi regresi menjadi tidak efisien, sehingga analisis hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi kurang akurat. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat uji Glejser dengan melihat nilai signifikansi (Sig) dari variabel independen. Jika nilai signifikasni di atas 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2021):

Estimasi dan Interpretasi Persamaan Regresi

Estimasi parameter dan persamaan regresi dapat dilakukan jika sudah dilakukan uji normalitas dan memenuhi tes asumsi klasik (Sugiyono, 2019). Persamaan untuk regresi berganda dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja keuangan (ROA)

β_0 = Konstanta (intersep)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen

X_1 = Strategi kepemimpinan biaya (BOPO)

X_2 = Strategi diferensiasi (FBI)

X_3 = Strategi fokus (Kredit UMKM)

ϵ = Error term (kesalahan pengganggu)

Uji Kesesuaian Model (Uji F)

Uji kesesuaian model atau uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara keseluruhan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Menurut Ghazali (2021). Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka model dianggap sesuai.

Uji Signifikansi Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Menurut Ghazali (2021), uji t mengukur sejauh mana suatu variabel independen berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan. Jika nilai signifikansi atau probabilitas kurang dari 0,05 maka pengaruh individual variabel bebas dianggap signifikan.

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel bebas (independen) dalam model regresi mampu menjelaskan variasi variabel terikat (dependen). Menurut Sugiyono (2019), R^2 menunjukkan proporsi variabilitas data yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Jika R^2 mendekati 1, berarti variabel independen dapat menjelaskan hampir

seluruh variabilitas variabel dependen, sehingga model dianggap baik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif

	ROA (Y)	BOPO (X1)	FBI (X2)	RKU (X3)
Mean	1,845,600	3,381,060	7,818,300	2,621,300
Median	2,255,000	3,172,000	7,420,000	2,190,000
Maximum	4,220,000	8,840,000	2,878,600	8,610,000
Minimum	1,360,000	0,510000	4,170,000	0,310000
Std. Dev.	2,530,218	2,219,487	3,338,053	2,176,212

Sumber: Hasil analisis

Berdasarkan Tabel 4.1 rata-rata ROA sebesar 1,85% dan hal ini mencerminkan bank mampu menghasilkan laba bersih 1,85% dari total asetnya. Standar deviasi yang relatif besar, yaitu 2,53, dan nilai minimum minus 13,6% dan nilai maksimum 4,22%, mencerminkan adanya variasi profitabilitas yang signifikan antarbank. Rata-rata untuk variabel BOPO adalah 33,81%, dengan rentang yang cukup lebar dari -0,51% hingga 88,4% selain standar deviasi yang menunjukkan nilai 22,19% menunjukkan disparitas efisiensi operasional yang signifikan antarbank. Sementara itu, rata-rata FBI sebesar 78,18% menunjukkan bahwa mayoritas bank mengandalkan pendapatan non-bunga, seperti biaya administrasi, biaya transaksi, dan layanan digital, sebagai sumber laba tambahan. Deviasi standar sebesar 33,38 dengan nilai maksimum sebesar 287,86 dan nilai minimum 41,70% menunjukkan adanya perbedaan tingkat diversifikasi pendapatan antarbank. Hal ini mencerminkan fakta bahwa bank yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi mampu meningkatkan pendapatan non-konvensional sebagai sarana penerapan strategi bisnis modern. Rasio kredit UMKM rata-rata sebesar 26,21%, yang berarti kredit perbankan yang disalurkan ke sektor usaha mikro, kecil, dan menengah sudah memenuhi ketentuan. Namun rasio kredit UMKM yang terkecil, yaitu 0,31% dan deviasi standar sebesar 21,76 menunjukkan sebagian bank kemungkinan

besar berfokus pada segmen korporasi atau komersial. Paparan ini ini mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan strategi bisnis pada obyek penelitian.

Pemilihan Model Regresi Panel

Berdasarkan uji Chow pada Tabel 4.2 diperoleh nilai prob sebesar 0,00, lebih kecil dari 0,05 sehingga disimpulkan fixed effect model lebih baik dari common effect model.

Tabel 4.2 Hasil Uji Chow

Probabilty	Hasil
0,264	Data berdistribusi normal

Sumber: Data diolah

Dikarenakan fixed effect model yang terpilih pada uji Chow, maka selanjutnya dilakukan uji Hausman untuk memilih mana yang lebih baik antara *fixed effect model* dan *random effect model*.

Tabel 4.3 Hasil Uji Hausman

Prob	Keputusan	Hasil
0,9453	Terima H_0	REM

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji Hausman pada Tabel 4.3, diperoleh nilai prob sebesar 0,9453, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Ini berarti model yang paling baik digunakan dalam penelitian ini adalah *random effect model* (REM).

Uji *lagrange multiplier* (LM) digunakan untuk membandingkan mana yang terbaik dari *common effect model* dan *random effect model*. Jika uji LM menghasilkan nilai probabilitas kurang dari 0,05, maka menggunakan *random effect model*. Hasil uji Lagrange Multiplier dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil *Lagrange Multiplier*

Prob	Keputusan	Hasil
0,000	Tolak H_0	REM

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil uji *lagrange multiplier* (LM) yang disajikan pada Tabel 4.4, nilai prob adalah 0,000. nilai yang lebih kecil dari ambang batas signifikansi 0,05 sehingga dapat

disimpulkan *random effects model* (REM) adalah model yang paling baik untuk penelitian ini.

Uji Asumsi Klasik

Beberapa pengujian yang dilakukan terkait uji asumsi klasik adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.5 di mana nilai prob sebesar 0,264, lebih besar dari 0,05, dan dengan demikian disimpulkan residual berdistribusi normal.

Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas

Prob	Keputusan	Hasil
0,000	Tolak H_0	FEM

Sumber: Data diolah

Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model. Model bebas dari multikolinearitas jika *variance inflation factor* (VIF) kurang dari 10. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.6 Hasil menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas di antara variabel bebas.

Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Multikolinearitas
BOPO	1.042526	Tidak
FBI	1.063412	Tidak
RKU	1.103263	Tidak

Sumber: Data diolah.

Uji Heterokedastisitas

Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Prob.
C	0.0001
BOPO	0.0101
Rasio FBI	0.3840
RKU	0.6495

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 4.6 nilai probabilitas untuk variabel BOPO adalah 0,0101 yang lebih kecil dari probabilitas signifikansi 0,05, sedangkan nilai probabilitas untuk FBI adalah 0,3840 dan nilai probabilitas

rasio kredit UMKM adalah 0,6495, yang keduanya menunjukkan nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hanya variabel BOPO yang mengalami heteroskedastisitas, sedangkan dua variabel lainnya bebas dari heteroskedastisitas. Dikarenakan model terpilih adalah random effect yaitu model yang tergolong di dalam kelompok generalized least square (GLS) maka keberadaan heteroskedastisitas tersebut dapat diabaikan dan persamaan regresi tetap bersifat BLUE.

Estimasi dan Interpretasi Persamaan Regresi

Hasil estimasi parameter regresi dengan random effect model dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Regresi dengan Metode REM

Variable	Coeff	SE	t-Stat	P
C	7,518988	0,158075	47,56586	0,0000
BOPO	-0,073012	0,000351	208,0383	0,0000
FBI	-0,010617	0,002996	3,544194	0,0239
RKU	0,015028	0,005356	2,805569	0,0485

Sumber: Hasil analisis data

Berdasarkan hasil estimasi, diperoleh persamaan regresi panel sebagai berikut:

$$ROA = 7,518988 - 0,073012BOPO - 0,010617FBI + 0,015028RKU$$

- Nilai konstanta (C) sebesar 7,518988 artinya jika seluruh variabel bebas, yaitu BOPO (X_1), *fee based income* (X_2), dan rasio kredit UMKM (X_3) bernilai 0, maka *return on assets* (ROA) yang dihasilkan perusahaan perbankan adalah sebesar 7,518988%.
- Nilai koefisien regresi variabel BOPO (X_1) sebesar -0,073012 berarti jika BOPO meningkat sebesar 1%, maka ROA akan menurun sebesar 0,073012%, dengan asumsi variabel lainnya tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel *fee based income* (X_2) sebesar -0,010617 berarti apabila *fee based income* meningkat sebesar 1%, maka ROA akan menurun sebesar 0,010617%, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel rasio kredit UMKM (X_3) sebesar 0,015028 artinya, jika

rasio kredit UMKM meningkat sebesar 1%, maka ROA akan naik sebesar 0,015028%, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Uji Kesesuaian Model (Uji F, Uji Simultan)

Tabel 4.9 Hasil Uji F, Uji Simultan

F-statistic	1656.151
Prob(F-statistic)	0.000000

Sumber: Data diolah.

Hasil uji F menunjukkan Prob (*F-statistic*) 0,000000, kurang dari tingkat signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel BOPO (X_1), *fee-based income* (X_2), dan rasio kredit UMKM (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *return on assets* (ROA).

Uji t (Uji Parsial)

Uji t (uji parsial) dapat dilihat pada Tabel 4.8 Hasil tersebut menunjukkan seluruh nilai prob variabel BOPO, FBI, dan Kedit UMKM kurang dari 0,05 dan dengan demikian seluruh variabel bebas berpengaruh pada variabel terikat (ROA).

Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 4.9 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

R-squared	0.990827
Adjusted R-squared	0.990228

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.9 diketahui nilai adjusted -squared sebesar 0,990228. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 99,0228% variasi variabel *return on assets* (ROA) dijelaskan oleh variasi BOPO, *fee-based income*, dan rasio kredit UMKM. Artinya, sisanya sebesar 0,9772% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Keuangan (ROA)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya berpengaruh negatif terhadap ROA dengan koefisien regresi -0,073012 yang berarti semakin tinggi BOPO, semakin rendah pula tingkat profitabilitas bank. Temuan ini konsisten dengan teori strategi kepemimpinan biaya yang dikemukakan oleh Porter (1985), yang menyatakan bahwa perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja

keuangan dengan menjaga biaya operasional serendah mungkin, tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Dalam perbankan, penting untuk memahami efisiensi operasional sebagai cara menjaga efisiensi energi, terutama karena bank mengalami peningkatan tekanan dari biaya yang terkait dengan teknologi yang didorong oleh digitalisasi, tekanan terkait harga pinjaman kompetitif, dan kenaikan biaya tenaga kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Aprianti et al. (2021) Widyarningsih & Sampurno (2022), dan Lestari & Sasmi (2025) yang menyimpulkan bahwa BOPO berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan (ROA). Penelitian tersebut menemukan bahwa seiring meningkatnya rasio BOPO, profitabilitas bank akan menurun. Hal ini dikarenakan efisiensi operasional bank sangat menentukan besarnya pendapatan atau laba yang dihasilkan, karena semakin rendah nilai BOPO, semakin tinggi efisiensi operasional bank, dan pada gilirannya, semakin tinggi pula pendapatan yang dihasilkan.

Pengaruh Strategi Diferensiasi (FBI) Terhadap Kinerja Keuangan (ROA)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel strategis diferensiasi, yang direpresentasikan rasio FBI (*fee-based income*) terhadap total pendapatan bank, memiliki dampak negatif terhadap ROA, dengan koefisien regresi sebesar minus 0,010617. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan FBI (*fee-based income*) menurunkan profitabilitas bank. Hal ini dimungkinkan peningkatan FBI juga diiringi dengan peningkatan biaya yang lebih tinggi untuk memberikan layanan tersebut. Di dalam konteks perbankan, diferensiasi strategis diwujudkan melalui inovasi dalam layanan digital, kartu kredit, asuransi, pengelolaan kekayaan, dan biaya administrasi transaksi yang berbiaya tinggi. Hasil studi ini juga mendukung hasil penelitian Setyawati (2020) dan Monika et al. (2022) yang mengidentifikasi dampak negatif *fee-based income* terhadap *return on assets* (ROA). Namun demikian hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh

Rahman & Haryanto (2013) serta Setiawan (2016) yang menghasilkan temuan strategi diferensiasi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Pengaruh Strategi Fokus terhadap Kinerja Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel strategi fokus, yang direpresentasikan oleh sebagai rasio kredit UMKM, memiliki pengaruh positif terhadap *return on assets* (ROA). Menurut teori strategi fokus Porter (1985), organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan menargetkan segmen pasar dengan potensi pertumbuhan yang kuat. Dalam hal ini, bank yang menargetkan sektor UMKM akan memperoleh manfaat dari potensi pasar yang besar, margin bunga yang lebih tinggi daripada kredit korporasi, dan juga berkontribusi pada pemerataan ekonomi.

Hasil penelitian ini mendukung argumen bahwa sektor UMKM berperan penting dalam menciptakan aliran pendapatan produktif bagi bank. Kredit UMKM terdiversifikasi sehingga membatasi potensi gagal bayar jika bank mengambil langkah-langkah manajemen risiko yang tepat. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kavulya, Muturi, Rotich, dan Ogollah (2018) yang menjelaskan pengaruh strategi fokus terhadap kinerja SACCOs di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi fokus pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan strategi fokus pelanggan, semakin baik pula kinerja lembaga keuangan tersebut dalam mencapai profitabilitas dan efisiensi operasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kipkoech Eliud Chelanga, Lucy Rono, dan Rose Boit (2017) menunjukkan bahwa strategi fokus pasar memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan usaha kecil dan menengah (UMKM).

Strategi Bisnis dengan Pengaruh Paling Dominan terhadap Kinerja Keuangan (ROA)

Berdasarkan hasil analisis regresi panel dengan pendekatan REM, dari tiga strategi bisnis yang diuji, variabel BOPO menunjukkan dampak paling kuat terhadap ROA. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi yang terbesar, yaitu -0,073012 dengan tingkat signifikansi 0,0000. Peningkatan kecil dalam efisiensi operasional akan berdampak besar pada ROA. Oleh karena itu, efisiensi biaya merupakan kontributor terbesar dalam memastikan stabilitas bank atau mendukung kinerja keuangannya. Penelitian yang dilakukan di Kenya oleh Sora (2015) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang berorientasi pada strategi diferensiasi dan fokus.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dan saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Rasio BOPO yang menunjukkan strategi kepemimpinan biaya memiliki berpengaruh negatif dengan *return on assets* (ROA).
2. Rasio *fee-based income* yang merepresentasikan strategi diferensiasi memiliki pengaruh negatif terhadap ROA.
3. Rasio kredit UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah) yang menunjukkan implementasi strategi fokus, memiliki pengaruh positif terhadap ROA.
4. Dari ketiga strategi bisnis yang dianalisis, variabel BOPO (*cost leadership strategy*) merupakan variabel ini paling berpengaruh terhadap kinerja keuangan perbankan (ROA).

REFERENSI

Adriansyah, M., & Adrianto, F. (2021). Pengaruh Strategi Bisnis Dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Bank Umum Kelompok Usaha (Buku) Pada

Bank Umum Konvensional Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(1), 10–15.

Agustian, E., & Mutiara, I. (2023). Penerapan Strategi Generik Porter Untuk Peningkatan Persaingan Bisnis Rich Fried Chicken Di Kota Jambi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 4(2), 25–35. <https://doi.org/10.34012/Jebim.V4i2.3309>

Agustina, H. C., Arum, A. S., Fatimah, I. N., Akil, A. N., & Pamastutiningtyas, T. S. (2024). Literature Review : Pengaruh Return On Assets (Roa), Return On Equity (Roe) Dan Return On Investment (Roi) Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Mirai Management*, 9(2), 493–507.

Aprianti, R., Sahyuni, & Manan, L. O. A. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Sektor Perbankan Periode 2016-2020. *Sultra Journal Of Economic And Business*, 2(2), 137–149.

Aslam, A. P., Anwar, Syardiansyah, Taufik, A. D., Amalia, R., & Ayu, D. F. (2025). Implementasi Strategi Keuangan Dan Dampaknya Terhadap Profitabilitas : Studi Kasus Pt Fast Food Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis, Dan Ekonomi*, 2(5), 419–434.

Basuki, A. T. (2021). Analisis Data Panel Dalam Penelitian Ekonomi Dan Bisnis. In *Pt Rajagrafindo Persada*.

Bazhair, A. H. (2023). Board Governance Mechanisms And Capital Structure Of Saudi Non-Financial Listed Firms: A Dynamic Panel Analysis. *Jurnal Sagepub*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440231172959>

Birjandi, H., Jahromi, N. M., Darabi, S. A., & Birjandi, M. (2014). The Effect Of Cost Leadership Strategy On Roa And Future Performance Of Accepted Companies In Tehran Stock Exchange. *Research Journal Of Finance And Accounting*, 5(7), 152–159. www.rdis.ir.

Chelanga, K. E., Rono, L., & Boit, R. (2017). Effect Of Differentiation And Focus Strategies On The Financial Performance Of Small And Medium Enterprises. *Journal Of Strategic Management*, 1(1), 29–41.

Chrestella, M. H., & Kesaulya, F. A. (2022).

- Pengaruh Strategi Bisnis Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Kinerja Perusahaan Bumh Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2020. *Jurnal Informasi Akuntansi (Jia)*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.32524/Jia.V1i1.461>
- Ernawati, Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Strategi Diferensiasi Dan Karakteristik Perbankan Terhadap Kinerja Perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 19(1), 52. <https://media.neliti.com/media/publications/471747-None-0eb66057.pdf>
- Fadilah, P. A., & Simatupan, F. S. (2025). Meningkatkan Nilai Perusahaan Melalui Kinerja Keuangan : Peran Good Corporate Governance Pada Perusahaan Perbankan Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 15(1), 11–20.
- Fatyandri, A. N., Fiona, Fernando, R., Wijaya, R. C., Alexandro, W., & Agustian, W. (2023). Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Dengan Memilih Strategi Tingkat Bisnis Yang Tepat. *Jurnal Mirai Managemeny*, 8(21), 230–236. <https://doi.org/10.56444/Psgj.V4i1.816>
- Fauzela, D. S., & Budi, A. A. (2023). The Role Of Banking In Dealing With The Effects Of. *Inovasi Pembangunan – Jurnal Kelitbangan* |, 11(3), 291–306.
- Fauziah, D., & Diana, N. (2022). Pengaruh Rasio Kecukupan Modal Dan Margin Bunga Bersih Terhadap Tingkat Pengembalian Aset. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 125–138.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss 25* (9th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ha, N. M., Do, B. N., & Ngo, T. T. (2022). The Impact Of Family Ownership On Firm Performance: A Study On Vietnam. *Cogent Economics & Finance*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2038417>
- Ilyas, M., Khan, I., & Khan, M. N. (2018). Cost Leadership Strategy And Financial Performance: Empirical Evidence From Textile Sector Listed Companies Of Pakistan. *Journal Of Business And Tourism*, 4(1), 191–197.
- Irfan, M., & Izzudin, D. (2020). Pengaruh Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 1(1), 9–19.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure. *Journal Of Finance Economic*, 3(305–360), 283–303. <https://doi.org/10.1017/Cbo9780511817410.023>
- Kavulya, P. W., Muturi, P. W., Rotich, D. G., & Ogollah, D. K. (2018). Effect Of Technological Adoption Strategy On The Performance Of Saccos In Kenya. *Journal Of Business And Strategic Management*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.47941/Jbsm.222>
- Lestari, A. N., & Sasmi, A. A. (2025). International Journal Of Current Economics & Business Ventures (Bopo), Non Performing Loan (Npl), Bank Size And Bank Age On Profitability Of Banking Companies Listed On International Journal Of Current Economics & Business Ventures. *International Journal Of Current Economics & Business Ventures*, 5(2), 1–22.
- Liow, F. E. R. I. (2023). *Kinerja Keuangan Perusahaan*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Lumbanraja, T. (2023). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance. *Jurakunman (Jurnal Akuntansi Dan Manajemen)*, 12(2), 1–14. <https://doi.org/10.48042/Jurakunman.V16i2.236>
- Malik, W. R. (2020). *The Effect Of Business Strategy On Company Performance With Environmental Uncertainty*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Marlisa, N. H. Z., Machmud, R., & Rahman, E. (2022). Oikos-Nomos: Strategi Diferensiasi Dan Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Hotel Grand Q Gorontalo). *Oikosnomos :Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 102–103.
- Matulatuwa, Y. Y., Suhendra, E. S., & Sugiharto, T. (2023). Business Strategy: Determinants And Their Effect On Financial Performance Of Life Insurance Companies In Indonesian. *Management Analysis Journal*,

- 12(2), 192–206.
- Mayndarto, E. C., Arijanti, S., Susilowati, E. M., & Sampe, F. (2025). The Effect Of Business Strategy , Digital Transformation , And Competitive Advantage On Firm Performance. *Journal Management & Economics Review (Jumper)*, 2(10), 306–314.
- Monika, A., Hakim, A. L., & Ahmad, A. N. (2022). Pengaruh Current Asset Saving Account (Casa) Dan Fee- Based Income (Fbi) Terhadap Return On Asset (Roa) Pada Bank Jabar-Banten Syariah (Bjbs) Periode 2016-2020. *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 07(02), 138–147.
- Nazib, P. S. (2023). *Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Solvabilitas, Rasio Aktivitas Dan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Subsektor Industri Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2018-2021)*. Telkom University.
- Nikmah, M., & Siswahyudianto, S. (2022). Strategi Diferensiasi Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Pada Umkm Catering Pawon Gusti Desa Surondakan Kecamatan Trenggalek Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 4(1), 66–82. <https://doi.org/10.51353/Jmbm.V4i1.627>
- Nugroho, T. C., & Sunarya, P. A. (2024). Analisis Laporan Keuangan Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Makanan Dan Minuman Di Indonesia. *Indonesian Journal Accounting (Ijacc)*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.33050/Ijacc.V5i1.3098>
- Nur, S., Suciyaniti, V. N., Winarti, A., & Azmi, Z. (2024). Pemanfaatan Teori Signal Dalam Bidang Akuntansi: Literatur Review. *Economics, Business And Management Science Journal*, 4(2), 55–65. <https://doi.org/10.34007/Ebmsj.V4i2.564>
- Nuryana, I., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Teknologi, I. (2024). Transformasi Perbankan Di Era Digital : Antara Inovasi Teknologi Dan Kebutuhan Regulasi. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 13(2), 162–179.
- Pattiapon, M. L., Kembauw, E., Siregar, Z. H., Hardono, J., Sarasanty, D., Sihombing, A. T., Putra, S., Rahayu, H. A., Kalbuana, N., Iksan, A., Sp, P. K. D., & Rochmi, A. (2021). *Ekonomi Teknik*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Pratama, A. R. Y., Prapanca, D., & Sriyono. (2024). Return On Asset (Roa), Return On Invesment (Roi), Earning Per Share (Eps) Terhadap Harga Saham (Studi Kasus Perusahaan Subsektor Otomotif Dan Komponen Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2023). *Management Studies And Entrepreneurship Journal*, 5(2), 5755–5769.
- Pratiwi, M., Rachmawaty, & Sampurnaningsih, S. R. (2025). Analisis Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Di Perusahaan Xyz. *Neraca Peradaban*, 5(September), 214–229.
- Pratiwi, Y. (2022). *Pengaruh Penerapan Green Accounting, Corporate Governance, Dan Rasio Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Properti Dan Real Estate Yang Terdaftar Di Bei Tahun 2017-2020*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasyim.
- Pubra, R. B. (2023). Teori Akutansi: Sebuah Pemahaman Untuk Mendukung Penelitian Di Bidang Akuntansi Cetakan. In *Merdeka Kreasi Group*.
- Rahman, A., & Haryanto, R. (2013). *Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Hubungan Manajemen Persediaan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Publik Di Bei)*. 12(1), 65–74.
- Saputri, F. O., & Fitri, A. O. (2025). Strategi Industri Perbankan Dalam Menghadapi Perubahan Pasar Dan Transformasi Digital Di Indonesia. *Jiic: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(5), 9782–9790.
- Sarjana, S., Nardo, R., Hartono, R., Siregar, Z. H., Irmal, Sohilaui, M. I., Wahyuni, S., Rasyid, A., Zainudin, Yuan, Z. A. D., & Badrianto. (2020). *Manajemen Risiko*. Cv. Media Sains Indonesia.
- Septyaningrum, A., & Handayani, A. (2022). Cost Leadership Pada Penurunan Pendapatan Saat Pandemi. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis 1*, 1(1), 492–499.
- Setiawan, A. S. (2016). Pengaruh Pemilihan Strategi Deferensiasi Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi*, Xx(01), 104–116.

- Setyawati, E. (2020). *Pengaruh Dpk, Npf Dan Fee Based Income Terhadap Profitabilitas Bank Syariah Dengan Pembiayaan Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Siregar, D. P., & Putri, J. (2025). Analisis Strategi Bank Dalam Menghadapi Resiko Kredit. *Al-Iqtishad: Jurnal Perbankan Syariah Dan Ekonomi Islam*, 5(1), 59–72.
- Sora, R. A. (2015). Effect Of Cost Leadership Strategy On The Perfromance Of Manufacturing Firms In Kenyaeffect Of Cost Leadership Strategy On The Perfromance Of Manufacturing Firms In Kenya. *Strategic Journal Of Business & Change Management*, 2(1), 134–143. <https://doi.org/10.61426/Sjbcm.V2i1.73>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sulfira, Mirda, S., Mutmainnah, & Sani, C. (2024). Manajemen Risiko Kredit Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Andromeda*, 2(2), 154–162.
- Sulimany, H. G. (2023). Ownership Structure And Audit Report Lag Of Saudi Listed Firms : A Dynamic Panel Analysis. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2229105>
- Suzan, L., & O, H. R. (2021). The Influence Of Competitive Strategy On Corporation Performance. *Jurnal Akuntansi*, Xv(02), 168–185.
- Valipour, H., Birjandi, H., & Honarbakhsh, S. (2012). The Effects Of Cost Leadership Strategy And Product Differentiation Strategy On The Performance Of Firms. *Journal Of Asian Business Strategy*, 2(1), 14–23.
- Wardhana, A. (2024). *Business Strategy & Policy In The Digital Era – Edisi Indonesi* (Issue August). Eureka Media Aksara.
- Widyaningsih, N., & Sampurno, R. D. (2022). Analisis Pengaruh Car, Nim, Bopo, Npl Dan Ldr Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Selama Pandemi Covid-19 (Studi Pada Bank Umum Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2019-2021). *Diponegoro Journal Of Management*, 11(5), 1–15.