
**STRATEGI DIVERSIFIKASI DAN KINERJA PERBANKAN:
GOOD CORPORATE GOVERNANCE SEBAGAI PEMODERASI**

Nathania Sandra¹

Email: thaniasandra24@gmail.com

Dyna Rachmawati²

Email: dyna@ukwms.ac.id

Abstract

This study aims to examine first, the application of diversification strategy to banking performance. The banking industry has not been studied much in previous studies. The banking industry is an industry that is highly regulated by the government or highly regulated. This resulted in the intensity of competition in this industry. Diversification can be one way to overcome the threats faced by banks. The bank diversification strategy in this study is divided into 2 segments, namely: banking products and banking operational areas. The implementation of a diversification strategy in banking has resulted in more diverse management duties and responsibilities in controlling their subordinates, thus requiring good corporate governance (GCG). GCG is expected to support the effectiveness of diversification strategy implementation. The second objective of this study is to examine the role of GCG as a moderator in the relationship between the diversification strategies on banking performance. This study uses 150 banking objects listed on the Indonesia Stock Exchange for the 2016-2020 periods. The results of this study prove that, first, the strategy of diversifying the operational area (product) segment is able to increase (decrease) banking performance. Second, GCG has a moderating role. GCG in diversifying the operational area (product) segment strengthens (weakens) its positive (negative) impact on banking performance. The results of this study have implications, namely (1) banking management needs to implement a diversification strategy to improve its performance, and (2) GCG is important for banks because it is able to support the effectiveness of diversification strategies.

Keywords: *Diversification Strategy, Bank Performance, Good Corporate Governance*

¹ Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Jl. Dinoyo 42-44, Kecamatan Tegalsari, Surabaya, 60265, Jawa Timur, Indonesia

² Corresponding author: Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Jl. Dinoyo 42-44, Kecamatan Tegalsari, Surabaya, 60265, Jawa Timur, Indonesia

1. PENDAHULUAN

Perbankan merupakan high regulated industry. Industri ini mengelola dana masyarakat untuk disalurkan ke sektor riil. Pemerintah melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melakukan pengawasan dan monitoring terhadap aktivitas perbankan. Krisis moneter pada tahun 1997 mengakibatkan adanya penarikan uang besar-besaran dari bank. Hal ini disebabkan oleh kesalahan pengelolaan bank yang pada saat itu banyak dimiliki oleh kelompok korporasi besar. Buruknya tata kelola perbankan ini memberikan konsekuensi yaitu penutupan bank dan peleburan beberapa bank menjadi satu bank. Setelah tahun 1997, kasus penutupan bank masih terjadi yaitu bank Century pada tahun 2004. Penyebabnya masih buruknya tata kelola (Essen et al. 2013). Tata kelola mampu mencegah terjadinya kecurangan keuangan pada perbankan (Rochmawati et al. 2020). Tata kelola merupakan isu penting pada industri perbankan. Hal ini mendorong dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum. Pelaksanaan GCG dalam perbankan harus menjalankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan kewajaran. Pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut untuk melindungi kepentingan masyarakat sebagai nasabah bank dan pemangku kepentingan lainnya.

Perbankan sebagai industri yang diatur oleh pemerintah ini membatasi ruang gerak perbankan khususnya dalam menawarkan berbagai macam jenis atau segmen produk. Beberapa produk perbankan yang paling umum adalah tabungan, deposito, giro, dan kredit. Semua bank mempunyai produk generik tersebut. Ini mengakibatkan intensitas persaingan dalam industri ini sangat tinggi. Perkembangan teknologi informasi memberikan peluang bagi bank untuk melakukan diversifikasi produk seperti: mobile banking, digital banking, e-money, tabungan yang digabungkan dengan asuransi, dan masih banyak lagi. Diversifikasi produk ini bertujuan untuk merespon tingginya persaingan. Selain itu, diversifikasi juga bertujuan untuk mengelola risiko bisnis. Risiko kegagalan dalam satu segmen produk dapat ditutupi oleh segmen lainnya.

Diversifikasi lain yang dilakukan oleh perbankan adalah diversifikasi wilayah operasional. Bank-bank berupaya melayani pasar ritel dengan membuka cabang-cabang yang berada pada wilayah operasional bisnis seperti: pasar-pasar tradisional, mall, perkantoran, perguruan tinggi, dan lainnya. Ini merupakan salah satu bentuk upaya perbankan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi, strategi diversifikasi telah banyak diterapkan oleh bank-bank di Indonesia (Chriselly dan Mulyani 2016).

Hitt et al. (2017) menyatakan bahwa strategi diversifikasi adalah strategi pada tingkat korporasi dimana perusahaan mengelola sekelompok unit bisnis yang dapat memberikan keunggulan bersaing. Penerapan strategi diversifikasi ini menunjukkan manajemen berupaya untuk mengelola risiko. Risiko kegagalan atas satu segmen produk atau wilayah operasional tertentu dapat ditutupi oleh keberhasilan segmen produk atau wilayah operasional lainnya. Hal ini bertujuan untuk mengurangi atau meminimalisir dampak negatif atas kegagalan satu segmen produk dan atau wilayah operasional terhadap kinerja. Ini berarti manajemen berupaya untuk mengoptimalkan aktivitas operasional dalam memenuhi kepentingan pemegang saham. Atau dengan kata lain, perilaku manajemen cenderung ke arah efisiensi.

Model penelitian ini didasari oleh teori keagenan. Strategi diversifikasi pada perbankan merupakan upaya manajemen untuk mengurangi risiko kegagalan bisnis tunggal. Pengurangan risiko ini diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja

operasional. Diversifikasi yang dilakukan adalah diversifikasi pada sekelompok unit usaha yang mampu memberikan keunggulan bersaing. Ini berarti konflik keagenan antara manajemen dengan pemegang saham rendah, karena manajemen berupaya untuk mengoptimalkan kepentingan pemegang saham. Oleh karena itu, strategi diversifikasi mampu meningkatkan kinerja bank. Kemampuan ini diperkuat oleh pelaksanaan GCG pada bank. GCG merupakan mekanisme untuk menjalankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Kelima prinsip ini untuk mengarahkan dan mengendalikan keseimbangan kepentingan para pemangku kepentingan.

Model penelitian ini menguji pengaruh strategi diversifikasi terhadap kinerja perbankan serta peranan GCG sebagai pemoderasi dalam hubungan tersebut. Penerapan diversifikasi pada perbankan tentu saja menambah kompleksitas pengelolaan bisnis. Bisnis yang terdiversifikasi akan mendorong struktur organisasi menjadi lebih besar dibandingkan struktur organisasi pada bisnis tunggal. Oleh karena itu, bank yang menerapkan strategi diversifikasi mempunyai kompleksitas tinggi. GCG memegang peranan penting untuk mengurai kompleksitas tersebut. Bank yang melaksanakan GCG mampu mengurangi kompleksitas karena penerapan strategi diversifikasi sehingga dapat mencapai kinerjanya. Kinerja bank, pada penelitian ini, menggunakan *capital adequacy ratio* (CAR). CAR merupakan salah satu indikator yang menunjukkan tingkat kesehatan bank. Indikator ini menunjukkan kemampuan bank dalam menutupi aset apabila terjadi kerugian yang disebabkan oleh aset berisiko. Strategi diversifikasi merupakan upaya bank untuk mengendalikan risiko. Namun demikian penelitian ini membuktikan bahwa diversifikasi yang dilakukan oleh bank tidak berlebihan sehingga mengakibatkan peningkatan risiko.

Penelitian-penelitian terdahulu telah membuktikan pengaruh strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan manufaktur. Namun hasil penelitian-penelitian terdahulu masih belum konklusif. Fadillah (2018), Roslita dan Anggraeni (2019), Lestari dan Noor (2019), serta Meilanda et al. (2020) membuktikan bahwa strategi diversifikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Ini mengindikasikan bahwa manajemen bertindak secara efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja. Chriselly dan Mulyani (2016) serta Ariani (2019) membuktikan bahwa strategi diversifikasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan bahwa manajemen bertindak secara oportunistik dan meningkatkan risiko. Iswadi dan Yowanda (2018) serta Sri dan Chen (2019) membuktikan diversifikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu dapat disebabkan oleh pengabaian faktor GCG dalam model penelitiannya. GCG merupakan struktur yang mampu memberikan arahan dan pengendalian atas kegiatan-kegiatan operasional dalam pelaksanaan kelima prinsipnya. Penelitian ini menguji peranan GCG sebagai pemoderasi. GCG memperkuat (memperlemah) pengaruh positif (negatif) strategi diversifikasi terhadap kinerja bank.

Beberapa penelitian-penelitian terdahulu telah menguji pengaruh GCG sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan manufaktur. GCG pada penelitian-penelitian terdahulu diukur dengan menggunakan mekanisme GCG seperti: dewan komisaris, kompensasi direksi, kepemilikan instusional. Iswadi dan Yowanda (2018) membuktikan bahwa kompensasi direksi berpengaruh positif terhadap kinerja. Fadillah (2018) menyatakan bahwa komisaris independen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Apriliani dan Dewayanto (2018) membuktikan bahwa

ukuran dewan komisaris, komisaris independen, dan keberagaman perempuan dalam dewan komisaris berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Masitoh dan Hidayah (2018) membuktikan adanya pengaruh positif dari ukuran dewan direksi pada kinerja perusahaan. Suryanto dan Refianto (2019) bahwa kepemilikan institusional berpengaruh positif terhadap kinerja. Masitoh dan Dewayanto (2020) membuktikan frekuensi rapat dewan komisaris memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Hasil penelitian-penelitian terdahulu membuktikan bahwa mekanisme GCG mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara konklusif.

Penelitian ini bertujuan untuk pertama menguji pengaruh strategi diversifikasi terhadap kinerja perbankan. Dan kedua, peranan GCG sebagai pemoderasi dalam hubungan antara strategi diversifikasi terhadap kinerja perbankan. Hasil pengujian dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan bahwa pertama, diversifikasi berdasarkan wilayah operasional (segmen produk) berpengaruh positif (negatif) terhadap kinerja bank. Ini mengindikasikan bahwa diversifikasi wilayah operasional merupakan strategi tepat pada perbankan. Masing-masing wilayah operasional mempunyai pimpinan yang mempunyai otoritas pada wilayahnya masing-masing, sehingga masalah yang terjadi pada masing-masing wilayah akan segera mendapatkan solusinya. Sebaliknya, diversifikasi produk membebani manajemen dalam mengelolanya sehingga menurunkan kinerja. Diversifikasi produk perbankan merupakan keputusan terpusat, sehingga masalah yang mungkin timbul pada satu segmen produk membutuhkan waktu lama untuk mendapatkan solusinya. Rentang jarak antara manajemen operasional dengan puncak cukup jauh. Kedua, GCG mempunyai peranan sebagai pemoderasi. GCG memperkuat pengaruh positif (negatif) diversifikasi wilayah operasional (segmen produk) terhadap kinerja bank. Ini mengkonfirmasi pentingnya GCG dalam perbankan. Pelaksanaan GCG mampu menjembatani jarak manajemen operasional dengan manajemen puncak apabila ada masalah terkait segmen produk tertentu, sehingga meminimalisir penurunan kinerja bank.

Penelitian ini menggunakan variabel kontrol dalam modelnya, yaitu: ukuran perbankan. Ukuran perusahaan adalah sebuah gambaran terkait besar kecilnya perusahaan-perusahaan yang dapat diamati dari jumlah atau banyaknya nilai aset yang dimiliki perusahaan (Oktaviani et al., 2019). Hasil pengujian menunjukkan bahwa ukuran perbankan tidak berpengaruh terhadap kinerja bank.

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi akademis dan praktis. Implikasi akademis adalah pertama, GCG diukur dengan menggunakan skor pelaksanaan GCG berdasarkan self assessment oleh manajemen perbankan. Belum banyak penelitian yang menggunakan skor pelaksanaan GCG secara self assessment sebagai pengukuran. Penelitian-penelitian terdahulu cenderung mengukur GCG berdasarkan mekanisme atau komponen-komponen GCG. Kedua, pengujian GCG sebagai pemoderasi. Penelitian-penelitian terdahulu cenderung menguji GCG sebagai variabel independen. Belum banyak penelitian yang menguji GCG sebagai pemoderasi.

Implikasi praktis pada penelitian ini adalah pertama, manajemen perlu mempertimbangkan penerapan strategi diversifikasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing sehingga meningkatkan kinerjanya. Kedua, memperhatikan pelaksanaan GCG secara tepat pada bank yang dikelolanya. GCG mampu meningkatkan (mengurangi) dampak positif (negatif) strategi diversifikasi terhadap kinerja perbankan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori keagenan. Konflik keagenan yang rendah akan mampu mengoptimalkan kepentingan prinsipal.

2. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori keagenan menyatakan adanya konflik kepentingan antara agen dengan prinsipal. Konflik kepentingan ini rendah apabila manajemen berperilaku secara efisien. Perilaku efisiensi ini adalah tindakan manajemen dalam kegiatan operasional untuk kepentingan perusahaan bukan kepentingannya sendiri (Scott 2015). Manajemen yang menerapkan strategi diversifikasi mengindikasikan upayanya untuk menghindari risiko kegagalan bisnis pada bisnis tunggal. Strategi diversifikasi adalah pilihan unit-unit bisnis yang memberikan keunggulan bersaing (Hitt et al., 2017). Perbedaan kepentingan ini menjadi rendah apabila agen berperilaku secara efisien. Penelitian ini mengasumsikan bahwa manajemen berperilaku secara efisien dengan menerapkan strategi diversifikasi. Penerapan strategi diversifikasi yang dilakukan oleh manajemen mempunyai tujuan untuk menurunkan risiko. Penerapan strategi diversifikasi telah banyak diterapkan pada perusahaan, salah satunya yaitu perbankan. Diversifikasi yang dilakukan oleh perbankan adalah segmen produk dan wilayah operasionalnya. Diversifikasi produk adalah variabilitas atau keberagaman produk keuangan yang ditawarkan oleh bank, seperti: tabungan, deposito, giro, kredit, mobile banking, e-money, dan berbagai layanan keuangan lainnya. Variasi produk ini berupaya untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang beragam. Diversifikasi wilayah operasional adalah banyaknya cabang yang dibuka oleh bank sehingga memudahkan jangkauan nasabah. Manajemen bank berupaya untuk memenuhi berbagai kebutuhan nasabah sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Fadillah (2018), Roslita dan Anggraeni (2019), Lestari dan Noor (2019), serta Meilanda et al. (2020) telah membuktikan bahwa strategi diversifikasi menghasilkan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Jadi terkait penjabaran tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Strategi diversifikasi berpengaruh positif terhadap kinerja bank.

GCG merupakan mekanisme untuk memberikan arahan dan pengendalian kegiatan operasional sebagai upaya menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak. Oleh karena itu, semua pelaksanaan kegiatan operasional harus dapat menerapkan prinsip-prinsip GCG yaitu: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Pelaksanaan kelima prinsip ini dapat memudahkan manajemen dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa GCG mampu berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Fadillah 2018); (Apriliani dan Dewayanto 2018); (Masitoh dan Hidayah 2018); (Suryanto dan Refianto 2019); (Masitoh dan Dewayanto 2020). Ini mengindikasikan bahwa GCG sangat penting dalam aktivitas operasional perusahaan.

Strategi diversifikasi mengakibatkan banyaknya unit bisnis baik dalam konteks keberagaman produk maupun wilayah operasional. Hal ini mengakibatkan tugas dan tanggung jawab manajemen menjadi lebih kompleks sehingga membutuhkan GCG. GCG yang dilaksanakan secara optimal dalam suatu bank tentunya mendukung keefektifan penerapan strategi diversifikasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Roslita dan Anggraeni (2019) menunjukkan hasil bahwa *good corporate governance* yang diprosikan dengan komponen kepemilikan manajerial memoderasi hubungan di antara strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Good corporate governance* memperkuat pengaruh positif strategi diversifikasi terhadap kinerja bank.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengujian hipotesis. Penelitian ini mempunyai variabel dependen yaitu kinerja bank. Kinerja bank diukur dengan tingkat kesehatan perbankan yang menunjukkan penilaian kondisi risiko bank (Peraturan Bank Indonesia No. 3/21/PBI/2001 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (CAR) Bank Umum). Salah satu teknik untuk menilai kondisi risiko bank adalah dengan menggunakan *capital adequacy ratio* (CAR). CAR dihitung dengan menggunakan formula:

$$CAR = \frac{\text{Modal}}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

CAR = *capital adequacy ratio*

Modal = modal sendiri

ATMR = aktiva tertimbang menurut risiko

CAR merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan bank untuk menutup risiko kerugian dari aktivitas yang dilakukannya dan kemampuan bank dalam mendanai aktivitas operasionalnya. CAR di atas 8% menunjukkan kondisi bank stabil. Ini mengindikasikan bank mampu menanggung risiko dari aset yang berisiko.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah strategi diversifikasi. Strategi diversifikasi adalah kumpulan pilihan unit bisnis yang mampu memberikan keunggulan bersaing (Hitt et al. 2017). Strategi diversifikasi diukur dengan menggunakan hervindahl index (HI):

$$HI = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{\sum_{i=1}^n (S_i)^2}$$

HI = hervindahl index

S_i = penjualan unit bisnis pada laporan segmen

Unit bisnis pada penelitian ini didasarkan pada segmen produk dan wilayah operasional. Penjualan masing-masing segmen produk dan wilayah operasional tersedia pada laporan segmentasi. HI segmen produk (HI_Prod) menunjukkan diversifikasi produk. HI wilayah operasional (HI_Geo) menunjukkan diversifikasi wilayah operasional. Perhitungan HI yang mendekati 1 menunjukkan perusahaan mempunyai bisnis tunggal. Sebaliknya, HI yang kecil menunjukkan perusahaan mempunyai diversifikasi tinggi.

Variabel moderasi pada penelitian ini adalah *good corporate governance* (GCG). GCG merupakan mekanisme untuk menyeimbangkan kepentingan agen dengan prinsipal. GCG diukur dengan variabel *dummy*. Variabel *dummy* ini dengan menggunakan skor GCG berdasarkan *self-assessment* atas pelaksanaan GCG oleh bank. Skor GCG terdiri dari 1 (sangat baik) sampai dengan 5 (tidak baik) (Peraturan Bank Indonesia No. 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum). Hasil pengumpulan data penelitian ini menunjukkan bahwa bank yang

menjadi sampel mempunyai skor 1 sampai dengan 3. Pengukuran dengan variabel *dummy* terdiri dari D_0 sampai dengan D_2 sebagai berikut:

- D_0 = 1 untuk bank dengan skor GCG 1, dan nilai 0 untuk bank dengan skor GCG 2 dan 3
 D_1 = 1 untuk bank dengan skor GCG 2, dan nilai 0 untuk bank dengan skor GCG 1 dan 3
 D_2 = 1 untuk bank dengan skor GCG 3, dan nilai 0 untuk bank dengan skor GCG 1 dan 2

Variabel kontrol pada model penelitian ini menggunakan ukuran bank (SIZE). Ukuran bank adalah besar kecilnya bank. Variabel ini diukur dengan Ln Total Aktiva.

Populasi penelitian ini adalah bank yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Sampel penelitian adalah bank terbuka pada periode 2016 – 2020. Teknik penyampelan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria:

Tabel 1. Kriteria Pemilihan Sampel

Keterangan	Diversifikasi	
	Produk (HI_Prod)	Wilayah Operasional (HI_Geo)
Sampel 2016-2020	150	150
Tidak memenuhi kriteria:		
a. Tidak tersedia laporan segmen berdasarkan produk	(45)	
b. Tidak tersedia laporan segmen berdasarkan wilayah operasional		(46)
Jumlah sampel	104	105
Outlier	(12)	(17)
Data diolah	92	88

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). Persamaan penelitian ini sebagai berikut:

$$CAR = \beta_0 + \beta_1 HI_Prod + \beta_2 \sum D_0-D_2 \beta_3 \sum D_0.2 * HI_Prod + \beta_4 SIZE + e \dots \quad (1)$$

$$CAR = \beta_0 + \beta_1 HI_Geo + \beta_2 \sum D_0-D_2 \beta_3 \sum D_0.2 * HI_Geo + \beta_4 SIZE + e \dots \quad (2)$$

Persamaan (1) dan (2) untuk menguji H_1 dan H_2 . Persamaan (1) (2) untuk menguji diversifikasi berdasarkan produk/HI_Prod (wilayah operasional/HI_Geo).

MRA dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian meliputi: uji normalitas, uji asumsi klasik, uji kelayakan model, dan uji t sebagai pengujian hipotesis.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

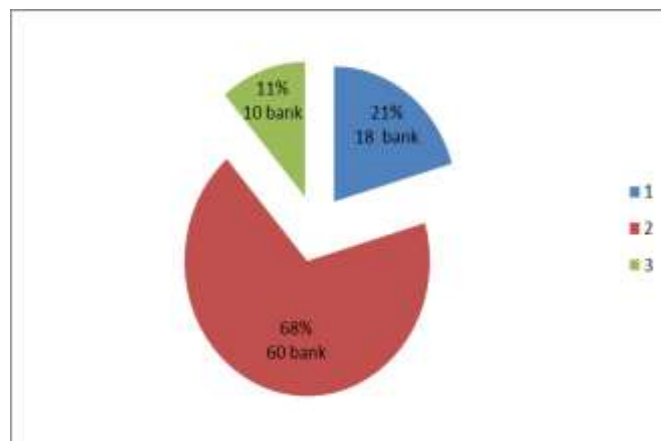
Deskripsi data penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 2 dan 3. Tabel 2 menunjukkan deskripsi data persamaan (1).

Tabel 2. Statistik Deskriptif – Persamaan (1)

	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
CAR	88	0,12	0,40	0,24	0,06
HI_Prod	88	0,20	0,95	0,48	0,20
SIZE	88	14,67	30,96	19,21	3,32

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa kinerja bank yang diukur dengan CAR pada bank sampel mempunyai nilai di atas 8% (Peraturan Bank Indonesia No. 3/21/PBI/2001 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (CAR) Bank Umum). Ini berarti bank pada sampel penelitian ini mempunyai kemampuan untuk menanggung akibat dari aset berisiko atau bank pada perusahaan sampel dalam kondisi sehat.

Strategi diversifikasi yang diprosikan dengan HI_Prod mempunyai nilai mean 48% dan standar deviasi hanya 20%. Ini berarti diversifikasi produk pada bank sampel cukup rendah. Bank pada perusahaan sampel mempunyai kecenderungan untuk tidak melakukan diversifikasi produk. Ukuran bank atau SIZE menunjukkan nilai *mean* 19,21 dan nilai minimumnya 14,67 dengan standar deviasi 3,32. Ini berarti ukuran bank perusahaan sampel cenderung kecil. GCG yang diukur dengan variabel dummy ditunjukkan pada Gambar 1.

**Gambar 1. Skor GCG pada Bank dengan Diversifikasi Produk**

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas bank (60 bank) dengan diversifikasi produk mempunyai skor GCG sebesar 2 atau kategori baik. Dan hanya 10 bank mendapatkan skor GCG = 3 atau kategori cukup.

Tabel 3 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif persamaan (2).

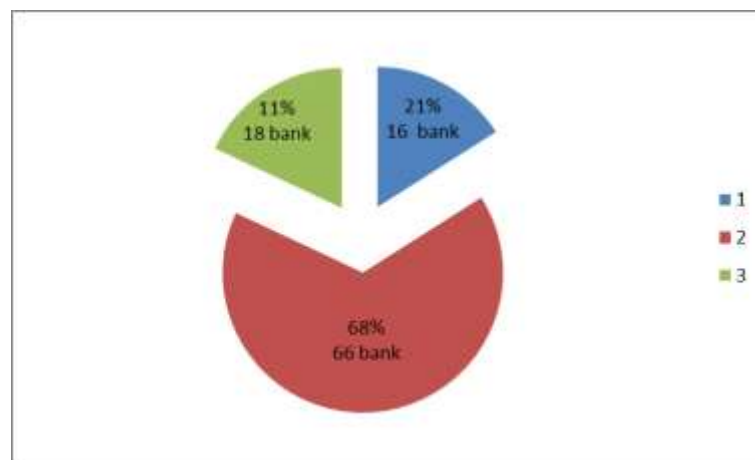
Tabel 3. Statistik Deskriptif – Persamaan (2)

	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
CAR	92	0,12	0,37	0,22	0,06
HI_Geo	92	0,26	1	0,70	0,22
SIZE	92	13,41	30,96	19,21	4,11

Tabel 3 di atas mengkonfirmasi deskripsi data pada Tabel 2. Kinerja bank yang ditunjukkan dengan CAR mempunyai nilai mean 22% dengan standar deviasi kecil yaitu sebesar 6,4%. Ini berarti bank sampel penelitian ini dalam kondisi sehat.

Diversifikasi wilayah operasional (HI_Geo) menunjukkan nilai mean 70% dengan standar deviasi 22%. Nilai maksimal sebesar 100%. Ini berarti bank pada sampel penelitian ini cenderung melakukan kegiatannya hanya pada beberapa wilayah operasional saja, tidak pada banyak wilayah.

Ukuran bank (SIZE) pada Tabel 3 juga mengkonfirmasi hasil pada Tabel 2. Bank pada sampel penelitian ini mempunyai ukuran yang cenderung kecil. Skor GCG yang diukur dengan variabel dummy pada persamaan (2) disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Skor GCG pada Bank dengan Diversifikasi Wilayah Operasional

Gambar 2 di atas menunjukkan bahwa 66 bank atau 68% dari total sampel mendapatkan skor GCG = 2 atau kategori baik. Ini mengkonfirmasi hasil pada Gambar 1. Bank pada sampel penelitian ini cenderung menilai dirinya sendiri dengan kategori baik. Berbeda dengan hasil pada Gambar 1, bank dengan kategori cukup atau skor 3 lebih banyak pada bank dengan diversifikasi geografis yaitu sebanyak 18 bank.

Penguji hipotesis penelitian ini menggunakan MRA. Tahapan pengujian pertama adalah uji normalitas. Hasil pengujian normalitas persamaan (1) dan (2) menyimpulkan distribusi error adalah normal. Tahap kedua adalah uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik meliputi uji heteroskedastisitas dan multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh variabel independen terhadap nilai error. Hasil uji Harvey menunjukkan nilai F persamaan (1) dan (2) adalah 4. Ini berarti terjadi homoskedastisitas. Uji multikolinearitas dengan menggunakan VIF dan TOL. Hasil pengujian menunjukkan bahwa D_1 mempunyai korelasi kuat dengan D_0 dan D_2 . Oleh karena itu, D_1 dikeluarkan dari model penelitian untuk pengujian hipotesis. D_1 adalah pengukuran untuk bank yang mendapatkan skor GCG = 2 atau kategori baik. Tahap ketiga adalah menguji kelayakan model. Pengujian kelayakan model menggunakan R^2 dan uji F. Hasil pengujian menyimpulkan bahwa model telah layak untuk digunakan menguji hipotesis.

4.2 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian data dengan menggunakan MRA disajikan pada Tabel 4. Tabel 4 panel A dan B menunjukkan pengujian persamaan (1) dengan moderasi D_0 dan D_2 secara terpisah. Hal ini bertujuan untuk menghindari masalah multikolinearitas.

Tabel 4. Hasil Pengujian Persamaan (1)

Panel A: D_0 sebagai pemoderasi			
	Koef.	Sign	Kesimpulan
Konstanta	0,18	0,00	
HI_Prod	0,10	0,03**	H ₁ ditolak
D_0	0,40	0,12	
D_2	-0,02	-0,55	
HI_Prod* D_0	-0,16	0,03**	H ₂ diterima
SIZE	0,01	0,75	
R ²	0,14		
F		0,03**	
Panel B: D_2 sebagai pemoderasi			
	Koef.	Sign	Kesimpulan
Konstanta	0,19	0,00	
HI_Prod	0,08	0,10*	H ₁ ditolak
D_0	-0,02	0,16	
D_2	-0,05	0,54	
HI_Prod* D_2	0,051	0,61	H ₂ ditolak
SIZE	0,00	0,76	
R ²	0,12		
F		0,06*	

**signifikan pada α 5%; *signifikan pada α 10%

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian persamaan (1). Panel A menunjukkan hasil pengujian GCG dengan skor 1 atau sangat baik (D_0) sebagai pemoderasi. H₁ ditolak, HI_Prod signifikan dan positif terhadap CAR. HI_Prod tinggi meningkatkan kinerja bank. Ini berarti bank dengan bisnis tunggal mampu meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, bank dengan tingkat diversifikasi tinggi justru menurunkan kinerjanya. GCG dengan skor 1 atau kategori sangat baik (D_0) yang diinteraksikan dengan HI_Prod signifikan dan negatif terhadap CAR. Ini berarti GCG mampu mengurangi dampak negatif diversifikasi terhadap kinerja.

Tabel 4 Panel B menunjukkan hasil pengujian GCG dengan skor 3 atau kategori cukup (D_2) sebagai pemoderasi. H₁ juga ditolak, HI_Prod signifikan dan positif terhadap CAR. Hasil pengujian panel B ini mengkonfirmasi hasil pada panel A. Namun, hasil interaksi D_2 dengan HI_Prod tidak signifikan terhadap CAR. Ini berarti, GCG dengan skor 3 atau kategori cukup bukan merupakan pemoderasi dalam hubungan diversifikasi produk terhadap kinerja bank.

Tabel 5 di bawah ini menunjukkan hasil pengujian persamaan (2). Panel A (B) menunjukkan hasil pengujian peranan GCG dengan skor 1 (3) atau D_0 (D_2) sebagai pemoderasi.

Tabel 5. Hasil Pengujian Persamaan (2)

Panel A: D ₀ sebagai pemoderasi			
	Koef.	Sign	Kesimpulan
Konstanta	0,22	0,00	
HI_Geo	-0,06	0,03**	H ₁ diterima
D ₀	-0,22	0,00***	
D ₂	0,03	0,08*	
HI_Geo*D ₀	0,26	0,00***	H ₂ diterima
SIZE	0,02	0,09*	
R ²	0,15		
F		0,01**	

Panel B: D ₂ sebagai pemoderasi			
	Koef.	Sign	Kesimpulan
Konstanta	0,24	0,00	
HI_Geo	-0,08	0,00***	H ₁ diterima
D ₀	0,021	0,13	
D ₂	-0,15	0,00***	
HI_Geo*D ₂	0,25	0,00***	H ₂ diterima
SIZE	0,00	0,21	
R ²	0,25		
F		0,00***	

***signifikan pada α 1%; **signifikan pada α 5%; *signifikan pada α 10%

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian persamaan (2). Hasil pengujian panel A dan B adalah sama. HI_Geo signifikan dan negatif terhadap CAR. Bank yang melakukan aktivitasnya pada beberapa wilayah operasional mampu meningkatkan kinerjanya. GCG baik dengan skor 1 maupun 3 atau pada kategori sangat baik dan cukup mempunyai peranan sebagai pemoderasi. GCG memperkuat pengaruh positif diversifikasi wilayah operasional terhadap kinerja bank.

Ukuran bank (SIZE) sebagai variabel kontrol dalam model penelitian ini tidak signifikan terhadap CAR. Tabel 5 panel A menunjukkan signifikansi secara marjinal pada $\alpha=10\%$. Pengujian lainnya secara konsisten menunjukkan bahwa ukuran bank bukan merupakan faktor eksplanatori kinerja yang diprosikan dengan CAR.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Bank

H₁ penelitian ini terbukti secara empiris pada persamaan (2). Bank yang melakukan diversifikasi wilayah operasional mampu meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, hasil pengujian persamaan (1) mengindikasikan bahwa bank yang melakukan diversifikasi produk justru menurunkan kinerjanya. H₁ penelitian ini diterima dengan diversifikasi wilayah operasional. Namun apabila menggunakan proksi diversifikasi produk, H₁ ditolak. Perbedaan hasil pengujian H₁ ini mengindikasikan adanya perbedaan karakteristik proksi untuk mengukur strategi diversifikasi pada periode penelitian 2016-2020.

Bank yang mempunyai beberapa wilayah operasional mengindikasikan adanya upaya untuk mendekati nasabah dalam konteks jarak. Ini memudahkan nasabah untuk

melakukan transaksi keuangannya. Cabang atau wilayah operasional ini biasanya dipimpin oleh kepala cabang atau cabang pembantu. Para kepala cabang dan cabang pembantu ini mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan pada wilayah operasional, apabila ada masalah atau kendala yang dihadapi dalam wilayah operasional tersebut. Pimpinan wilayah operasional ini membantu pimpinan puncak bank dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Jadi, meskipun *span of control* manajemen puncak menjadi lebih “gemuk”, manajemen puncak dapat mengatasi masalah yang mungkin terjadi melalui pimpinan wilayah operasional atau cabang dan cabang pembantu.

Diversifikasi produk keuangan di bank merupakan keputusan manajemen puncak. Produk keuangan yang paling populer adalah produk klasik seperti: tabungan, deposito, giro, dan kredit. Produk lain yang merupakan inovasi antara lain: tabungan yang digabung dengan asuransi, *mobile banking*, *e-money* dan sebagainya mengakibatkan pengelolaan manajemen menjadi kompleks. Masing-masing produk mempunyai karakteristik dan risikonya sendiri, sehingga manajemen harus fokus dalam mengelolanya. Oleh karena itu, diversifikasi produk yang mengakibatkan kompleksitas pengelolaan akan menurunkan kinerja bank.

Hasil penelitian ini membuktikan perilaku manajemen secara efisien dalam menerapkan strategi diversifikasi. Manajemen berupaya untuk mengurangi risiko dengan melakukan diversifikasi atas produk dan wilayah operasionalnya. Meskipun hasil pengujian membuktikan bahwa diversifikasi produk menurunkan kinerja bank, ini tidak berarti manajemen berperilaku oportunistik. Kinerja bank dalam penelitian ini menggunakan *capital adequacy ratio* (CAR) sebagai proksi. CAR menunjukkan kemampuan bank dalam mendanai kegiatan operasional. CAR bank yang menjadi sampel penelitian ini di atas 8% yang berarti tingkat kesehatannya baik. Ini menyimpulkan bahwa strategi diversifikasi produk bukan merupakan perwujudan perilaku oportunistik manajemen.

Hasil penelitian ini yang terkait dengan pengujian diversifikasi wilayah operasional mendukung hasil penelitian terdahulu (Fadillah 2018; Lestari & Noor 2019; Meilanda et al. 2020; Roslita dan Anggraeni 2019). Penelitian-penelitian tersebut telah membuktikan bahwa strategi diversifikasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan hasil penelitian ini terkait diversifikasi produk mendukung hasil penelitian terdahulu (Ariani 2019; Chriselly dan Mulyani, 2016) yaitu strategi diversifikasi menurunkan kinerja perusahaan.

4.3.2 Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Bank dengan Good Corporate Governance sebagai Pemoderasi

H₂ penelitian ini terbukti pada persamaan (1) dan (2) secara konsisten. GCG mempunyai peranan sebagai pemoderasi dalam hubungan antara strategi diversifikasi terhadap kinerja bank pada periode penelitian 2016-2020.

Hasil pengujian persamaan (1) menunjukkan bahwa GCG dengan skor 1 (3) atau kategori baik (cukup) mampu (belum mampu) mengurangi dampak negatif diversifikasi produk terhadap kinerja bank. Ini mengindikasikan bahwa GCG merupakan faktor penting dalam bank untuk mencapai kinerja. Bank yang mempunyai diversifikasi produk disarankan untuk fokus dalam melaksanakan 5 prinsip GCG yaitu: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. GCG dengan skor 1 atau kategori sangat baik yang mampu mempunyai peranan untuk mengurangi masalah atau kendala dari diversifikasi produk.

Hasil pengujian persamaan (2) menunjukkan bahwa GCG dengan skor 1 dan 3 atau kategori sangat baik dan cukup mampu memperkuat dampak positif diversifikasi wilayah operasional terhadap kinerja bank. Ini mengindikasikan bahwa bank dengan diservifikasi wilayah operasional harus mempunyai skor minimal 3 atau cukup atas penilaiannya sendiri terhadap pelaksanaan 5 prinsip GCG.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori keagenan. GCG merupakan mekanisme yang dibutuhkan oleh bank untuk memperkecil kesenjangan kepentingan antara agen dengan prinsipal. GCG mampu memberikan arahan dan pengendalian yang seimbang bagi agen dalam melakukan kegiatan operasionalnya untuk memenuhi kepentingan prinsipal.

4.3.3 Pengaruh Ukuran Bank terhadap Kinerja Bank

Ukuran bank atau *size* dalam penelitian ini merupakan variabel kontrol. Hasil pengujian pada persamaan (1) dan (2) secara konsisten menunjukkan bahwa ukuran bank tidak berpengaruh terhadap kinerja bank pada periode penelitian 2016-2020. Ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja bank tidak ditentukan oleh ukurannya.

Penelitian ini menggunakan *capital adequacy ratio* (CAR) sebagai proksi kinerja bank. CAR merupakan tingkat kesehatan bank dengan rasio minimal 8%. Batasan CAR ini termasuk dalam Peraturan Bank Indonesia No. 13/1/PBI/2011. Ini berarti semua bank harus melebihi batasan minimal CAR, karena menunjukkan *image* kesehatan bank di depan masyarakat. Ini penting bagi bank mengingat tugas utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan mendistribusukannya ke sektor riil. Oleh karena itu, ukuran bank tidak mempengaruhi tingkat kesehatan bank.

5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan yaitu: pertama, diversifikasi wilayah operasional atau geografi mampu meningkatkan kinerja bank. Diversifikasi wilayah operasional mengakibatkan banyaknya cabang atau cabang pembantu yang dipimpin oleh kepala cabang atau cabang pembantu. Para kepala cabang dan cabang pembantu ini mempunyai peranan untuk mengatasi kompleksitas struktur organisasi yang dihadapi oleh manajemen puncak.

Kedua, diversifikasi produk menurunkan kinerja bank. Banyak produk yang dikeluarkan oleh bank mengakibatkan span of control manajemen menjadi lebih luas. Ini membebani tugas manajemen puncak. Diversifikasi produk merupakan keputusan manajemen puncak.

Ketiga, GCG mempunyai peranan sebagai pemoderasi dalam hubungan antara strategi diversifikasi dengan kinerja bank. GCG dengan kategori sangat baik dan cukup mampu memperkuat dampak positif diversifikasi wilayah operasional terhadap kinerja bank. GCG yang mampu mengurangi dampak negatif diversifikasi produk terhadap kinerja bank adalah pelaksanaan GCG dengan kategori sangat baik. Sedangkan GCG dengan kategori cukup belum mampu mengurangi dampak negatif diversifikasi produk terhadap kinerja bank.

Keempat, ukuran bank tidak mempengaruhi kinerja yang diukur dengan tingkat kesehatan bank. Tingkat kesehatan bank merupakan faktor yang harus dipenuhi oleh bank baik yang berukuran kecil maupun besar.

Kelima, hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori keagenan. Konflik keagenan atau kesenjangan kepentingan antara agen dengan prinsipal rendah mendorong kinerja secara optimal. Penelitian ini menunjukkan bahwa diversifikasi yang diterapkan oleh

bank merupakan bentuk perilaku manajemen secara efisien. Diversifikasi produk dan wilayah operasional bertujuan untuk mengurangi risiko bisnis.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, generalisasi hasil penelitian hanya terbatas pada industri perbankan. Penelitian selanjutnya dapat menguji industri keuangan lainnya seperti asuransi, reasuransi, dan perusahaan pendanaan non bank lainnya. Kedua, ukuran kinerja yang digunakan sebagai variabel dependen hanya CAR. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan *return on asset* (ROA) dan indeks kesehatan bank atau CAMEL.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliani, M., dan Dewayanto, T. 2018. Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Ukuran Perusahaan dan Umur Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 7(1), 1–10.
- Ariani, M. S. 2019. Pengaruh Strategi Diversifikasi, Intellectual Capital dan Karakteristik Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Informasi Perpajakan, Akuntansi, dan Keuangan Publik*, 14(1), 37–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.25105/jipak.v14i1.5015>
- Chriselly, F., dan Mulyani. 2016. Kepemilikan Manajerial sebagai Pemoderasi Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi*, 5(2), 169–184.
- Essen, M. V. ., Engelen, P. J. ., dan Carney, M. 2013. Does “Good” Corporate Governance Help in A Crisis? The Impact of Country- and Firm Level Governance Mechanisms in the European Financial Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(3), 201–224.
- Fadillah, A. 2018. Pengaruh Dewan Komisaris, Komisaris Independen, Komite Audit, dan Diversifikasi Korporat terhadap Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada perusahaan manufaktur sektor barang dan konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2011-2015). *e-Proceeding of Management*, 5(2), 2147–2153.
- Hitt, A. M., Ireland, R. ., dan Hoskisson, R. 2017. Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases. In E. Joiner (Ed.), *The Musical Times* (12th ed., Vol. 143, Nomor 1878). Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/1004421>
- Iswadi, dan Yowanda, N. 2018. Pengaruh Kompensasi Direksi, Struktur Modal, dan Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Kebangsaan*, 7(14), 1–8.
- Lestari, B., dan Noor, A. 2019. Analisis Diversifikasi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada Beberapa Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10(1), 13–20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36982/jiegmk.v10i1.719>
- Masithoh, S., dan Dewayanto, T. 2020. Pengaruh Tata Kelola Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 9(4), 1–9.
- Masitoh, N., dan Hidayah, N. 2018. Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance

- Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empirik Pada Perusahaan Perbankan di BEI tahun 2014-2016). *Tekun: Jurnal Telaah Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), 49–59.
- Meilanda, C., Latama, A., Kristamuljana, S., dan Retno. 2020. Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Moderasi Efisiensi. *Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 9–31. <https://doi.org/10.35590/jeb.v7i1.981>
- Oktaviani, M., Rosmaniar, A., dan Hadi, S. 2019. Pengaruh ukuran perusahaan (size) dan struktur modal terhadap nilai perusahaan. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 16(1).
- Rochmawati, N. E., Tarjo, dan Musyarofah. 2020. The Implementation of Good Corporate Governance and Efforts to Prevent Fraud in Banking Companies. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 136–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10268>
- Roslita, E., dan Anggraeni, V. 2019. Pengaruh Diversifikasi Usaha terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kepemilikan Manajerial sebagai Variabel Pemoderasi. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 312–324. <https://doi.org/https://doi.org/10.55886/esensi.v22i3.174>
- Scott, W. R. 2015. *Financial Accounting Theory. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall: Toronto.*
- Sri, D., dan Chen, M. 2019. Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Food and Beverages. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 2(3), 121–131. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v2i3.397>
- Suryanto, A., dan Refianto. 2019. Analisis Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Bina Manajemen*, 8(1), 1–33.