

## **Kajian Empiris Tata Kelola Perusahaan Strategis Dan Keunggulan Kompetitif**

*Ai Rismawati*

(20210080073)

*Alfiatussa'adah*

(20210080090)

*Sinta Nurapni*

(20210080071)

*Mahasiswa Universitas*

*Nusa Putra*

\* [firdhaanjani01@gmail.com](mailto:firdhaanjani01@gmail.com)

**Abstrak:** Meskipun tata kelola perusahaan sangat penting bagi sebuah perusahaan, hal itu sering dipandang memiliki dampak yang merugikan terhadap laba. Dalam studi ini, kegiatan terkait tata kelola perusahaan didefinisikan dan dikategorikan secara luas, dan rute pendapatan dari setiap bentuk tata kelola perusahaan diselidiki. Kuesioner bisnis digunakan sebagai metodologi penelitian. Sebagai kesimpulan, menjadi jelas bagaimana setiap aspek tata kelola perusahaan, keunggulan kompetitif, dan triple bottom line saling terkait.

**Kata kunci:** *Keunggulan kompetitif, Triple bottom line, Tata kelola perusahaan*

**Abstract:** Even while corporate governance is vital for a firm, it is frequently viewed as having a detrimental impact on profits. In this study corporate governance-related activities were broadly defined and categorized, and the income routes from each form of corporate governance were investigated. A business questionnaire was employed as the study methodology. In conclusion, it became apparent how each aspect of corporate governance, competitive advantage, and the triple bottom line are related.

**Keyword:** Competitive advantage, Triple bottom line, Corporate governance

## PENDAHULUAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk secara jelas mendefinisikan hubungan antara praktik tata kelola perusahaan dan keunggulan kompetitif dalam organisasi perusahaan. Pemisahan kepemilikan dan manajemen yang pertama kali dimunculkan oleh Berle and Means [1], merupakan awal mula munculnya isu corporate governance. Perhatian utama pada saat itu adalah pemeriksaan pemegang saham atas perilaku manajer profesional. Gagasan tentang siapa yang harus terlibat dalam pemeriksaan ini kemudian berkembang seiring dengan jangkauan operasi perusahaan, dari pemegang saham hingga pemangku kepentingan. Menurut Friedman [2], pemangku kepentingan internal dan eksternal perusahaan dapat mempengaruhi dan memeriksa perilaku bisnisnya. Saat ini, setiap kali skandal yang melibatkan perusahaan, seperti masalah pencemaran lingkungan atau pelanggaran hukum dan tata cara, terjadi, perusahaan dituntut dan harus memutuskan apakah akan terus beroperasi atau tidak. Setiap saat isu-isu tata kelola perusahaan dimunculkan, seperti menjamurnya berbagai sistem pengawasan sosial dan pengetatan sistem kepatuhan. Tren internasional saat ini adalah penguatan tata kelola perusahaan tersebut.

Di sisi lain, penerapan tata kelola perusahaan tidak selalu langsung terkait dengan peningkatan pendapatan atau pertumbuhan laba. Oleh karena itu, bahkan jika sebuah perusahaan harus terlibat dalam tata kelola perusahaan, secara umum diyakini dapat mendorong pertumbuhan. Menerapkan kepatuhan mungkin tidak langsung menghasilkan peningkatan pendapatan dari perspektif jangka pendek. Tetapi agar bisnis dapat bertahan, kepatuhan diperlukan.

Kemampuan sebuah perusahaan untuk menjalankan bisnis dapat tiba-tiba berakhir jika sekali kehilangan kepercayaan

masyarakat.

Selain itu, ada banyak komponen lain dari tata kelola perusahaan saat ini, dan ini bukan hanya tentang kepatuhan terhadap peraturan secara ketat. Dari sudut pandang jangka panjang, tata kelola perusahaan juga dapat berdampak positif pada pendapatan perusahaan jika melibatkan penciptaan dan pemeliharaan hubungan positif dengan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal. Misalnya, komunitas lokal di luar bisnis dapat menjadi pemegang saham yang signifikan dan pelanggan potensial dari bisnis tersebut. Mengembangkan hubungan positif dengan penduduk komunitas dapat menghasilkan pertumbuhan pelanggan di masa depan. Selain itu, prospek bisnis masa depan mungkin muncul dari jawaban atas masalah sosial tertentu atau tantangan lingkungan setempat. Karyawan juga merupakan pemain penting dalam masalah internal. Peningkatan pendapatan dapat dihasilkan dari penemuan karyawan jika lingkungan tempat kerja dan pengaturan kelembagaan dirancang dengan mempertimbangkan karyawan, mendorong budaya yang mendukung pertumbuhan karyawan, dll. Akibatnya, penelitian ini membahas peran terbatas tata kelola perusahaan serta tata kelola perusahaan secara lebih umum, serta hubungan antara pertumbuhan berkelanjutan perusahaan dan potensi pertumbuhan pendapatan di masa depan.

Standar triple bottom line (Keuangan, Sosial, dan lingkungan) dan LST (Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola) serta rasio profitabilitas jangka pendek semakin menarik perhatian pada keberhasilan perusahaan dalam beberapa tahun terakhir. Dengan meningkatkan kinerja LST, perusahaan dapat membangun reputasi yang kokoh di masyarakat. Selain itu, peningkatan mungkin berdampak pada kapasitas perusahaan untuk mengumpulkan uang di pasar saham dengan

cara lain, serta pada kemampuannya untuk menjadi menguntungkan dan tumbuh. Kegiatan yang tergabung dalam investasi seharusnya mendukung pengembangan masyarakat yang berkelanjutan dengan menangani masalah sosial atau lingkungan. Akibatnya, triple bottom line digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan.

Sebuah bisnis yang mendorong aktivitas tata kelola perusahaan yang strategis dapat memperoleh manfaat jika hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan dapat dibuktikan secara empiris. Diyakini bahwa ada hubungan kausal antara tata kelola perusahaan dan profitabilitas, tetapi ini tidak langsung. Sebaliknya, tata kelola perusahaan dianggap memiliki dampak tidak langsung pada profitabilitas. Selain itu, diyakini bahwa aktivitas yang berbeda merupakan bagian dari tata kelola perusahaan dan bahwa jalan setiap aktivitas untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis dan pendapatan adalah unik. Oleh karena itu, cakupan aktivitas terkait tata kelola perusahaan cukup terwakili dalam penelitian ini, dan setiap rute yang mengarah pada profitabilitas dibuat jelas. Sebagai bentuk penelitian, digunakan kuesioner kepada perusahaan.

Diterima pada 3 Oktober 2018, dan diubah pada 12 Januari 2019. Hibah penelitian dari Nippon Omni-Management Association membantu mendanai sebagian dari pekerjaan ini.

Universitas Kansai, yang terletak di Osaka, Jepang, adalah tempat F. Isada bekerja (e-mail: isada@Kansai-u.ac.jp).

Email: yuriko@kwansei.ac.jp Universitas Kwansei Gakuin, Hyogo, Jepang Y. Isada

## PENELITIAN SEBELUMNYA

### A. Pengertian Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan adalah mekanisme yang mengatur arah perusahaan, menurut Laporan Cadbury [3]. Tata kelola perusahaan, yang mengarahkan manajemen dan memperhatikan semua proses kerja, merupakan landasan organisasi bisnis. Banyak krisis perusahaan, seperti contoh Enron Corp., menurut Brickley, Smith, dan Zimmerman [4], lebih berkaitan dengan arsitektur sistem organisasi secara keseluruhan daripada satu aspek tertentu dari tata kelola.

Struktur tata kelola perusahaan ditegakkan secara teori oleh Organization for Economic Cooperation and Development[5]. Tata kelola perusahaan sesuai dengan norma hukum dan mendukung pasar yang terbuka dan efektif. Tata kelola perusahaan harus mendukung Struktur tata kelola perusahaan ditegakkan secara teori oleh Organization for Economic Cooperation and Development[5]. Tata kelola perusahaan sesuai dengan norma hukum dan mendukung pasar yang terbuka dan efektif. Tata kelola perusahaan harus mendukung hubungan kerjasama yang positif antara perusahaan dan pemangku kepentingan, mempromosikan kelimpahan dan lapangan kerja, dan meningkatkan kesehatan dan keberlanjutan keuangan. Ia juga harus mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh undang-undang atau kesepakatan bersama. Selain itu, tata kelola perusahaan berkembang sebagai hasil dari lingkungan, sejarah, dan tradisi. Akibatnya, struktur dan isi kerangka kerja tata kelola perusahaan harus dimodifikasi untuk mencerminkan perubahan dalam lingkungan bisnis. Menurut Freeman [6], pemangku kepentingan dalam organisasi tertentu adalah kelompok atau orang yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tujuan dan sasaran organisasi itu. Blair [7]

berpendapat bahwa tata kelola perusahaan dalam bisnis saat ini harus diterapkan untuk kepentingan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan, bukan hanya pemegang saham.

#### B. Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan

Kinerja bisnis masa depan dianalisis oleh Gompers, Ishii, dan Metrick [8] sebagai ukuran tata kelola perusahaan. 24 indikator tata kelola perusahaan ditentukan, dengan menjumlahkan aktivitas tata kelola perusahaan dari setiap perusahaan, menggunakan database terintegrasi dari konten sumber terbuka Pusat Penelitian Tanggung Jawab Investor. Akibatnya, perusahaan demokratis mengungguli perusahaan otoriter dalam hal kinerja.

Ketika memeriksa konsentrasi perusahaan pada klasifikasi industri, tata kelola perusahaan tidak terkait dengan kesuksesan perusahaan, menurut Johnson, Moorman, dan Sorescu [9]. Karya Gompers, Ishii, dan Metrick [8] direvisi oleh Bhagat dan Bolton [10], yang menemukan bahwa kepemilikan saham oleh direktur, pemisahan tanggung jawab CEO dan ketua, dll., sangat terkait dengan kinerja tetapi bahwa indeks pemerintahan tidak. Beberapa metrik tata kelola perusahaan yang dipromosikan secara internasional, menurut Daines, Gow, dan Larcker [11], memiliki hubungan yang berarti dengan kinerja bisnis.

Akibatnya, penelitian empiris sebelumnya belum tentu membuktikan hubungan langsung antara tata kelola perusahaan dan kinerja keuangan, tetapi mereka telah menyoroti beberapa masalah, termasuk kesesuaian indikator dan kekuatan koneksi. Ketika melakukan penelitian kuantitatif tentang tata kelola perusahaan, Börsch-Supan dan Köke [12] menekankan pentingnya mempertimbangkan isu-isu termasuk validitas internal, bias sampel, variabel kontrol intervensi, dan pengukuran residual.

#### C. Manajemen Risiko Dan Tata Kelola Perusahaan

Deloach [13] menegaskan bahwa penguatan tata kelola perusahaan terkait erat dengan manajemen risiko. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk memaksimalkan nilai organisasi sebagai keseluruhan perusahaan dengan mengelola tidak hanya risiko keuangan tetapi juga semua bahaya dan peluang bisnis yang signifikan. Orang-orang berbakat, teknologi, dan pemahaman tentang tujuan manajemen diperlukan untuk mengelola risiko dengan cara yang tidak terorganisir dan teratur dimana perusahaan menilai ketidakpastian yang dihadapi tentang penciptaan nilai dan mengadaptasi strategi dan strategi.

proses.

Risiko reputasi yang terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan tergabung dalam risiko internal, yang harus dikelola oleh direktur perusahaan, menurut laporan Turnbull tentang pengendalian internal perusahaan terdaftar (Institute of Chartered Accountants di Inggris dan Wales [14]). Pasar saham secara langsung mengevaluasi kurangnya pemahaman manajer puncak dan manajemen yang buruk dari interaksi pemangku kepentingan dalam proses kerja aktivitas perusahaan. Selain itu, ini menurunkan kinerja secara langsung melalui preferensi produk konsumen dan merugikan nilai jangka panjang perusahaan dengan mengurangi kredibilitas dan ketergantungan bisnis. Risiko terhadap kelangsungan dan keberlangsungan suatu perusahaan termasuk dalam dampak sosial dari kegiatan suatu perusahaan melalui beberapa evaluasi.

#### D. Reputasi Perusahaan Dan Tata Kelola Perusahaan

Menurut Rumelt [15], keunggulan kompetitif yang stabil dihasilkan oleh reputasi perusahaan yang baik, yang membuat lebih

sulit bagi bisnis lain untuk meniru. Mengenai hubungan dengan karyawan, reputasi bisnis yang baik menarik banyak pencari kerja dan meningkatkan loyalitas, motivasi, rasa partisipasi, dan dedikasi karyawan, menurut Fombrun dan van Riel [16]. Reputasi perusahaan yang positif dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk membeli dengan meningkatkan ketergantungan perusahaan, mengubah kesan pertama yang positif menjadi produk, dan menghasilkan akuisisi klien baru, kenaikan harga, dan bisnis berulang dari klien saat ini. Akibatnya, bisnis dapat meningkatkan penjualan dengan mantap. Reputasi perusahaan yang positif juga mempengaruhi kebahagiaan dan loyalitas investor serta informasi dalam laporan analis, yang dapat mendongkrak kinerja di atas rata-rata pasar.

Konsep balanced scorecard manajemen reputasi dikemukakan oleh Raven dan Oliver [17]. Langkah pertama dalam rencana manajemen reputasi adalah memasukkan personel. Ini karena, tanpa upaya personel, produk dan layanan berkualitas tinggi tidak dapat ditawarkan. Sistem penghargaan balanced scorecard berubah menjadi sistem kontrol manajemen yang membantu anggota staf mengelola reputasi mereka. Oleh karena itu, kinerja keuangan perusahaan yang dapat dipercaya menjadi lebih baik. Reputasi perusahaan akhirnya berkembang menjadi aset berharga yang menantang untuk ditiru dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang konsisten.

#### E. Tata Kelola Perusahaan dan Triple Bottom Line

Laporan "triple bottom-line", yang mengevaluasi kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan, disarankan oleh Inisiatif Pelaporan Global [18]. Disarankan agar bisnis memasukkan visi, strategi, bagan organisasi, kerangka tata kelola perusahaan, kerangka

kerja manajemen, dan indikator kinerja dalam laporan triple bottom line.

Sarkis [19] berpendapat bahwa kerangka organisasi diperlukan untuk mengurangi dampak lingkungan melalui diversifikasi dan inovasi dari semua operasi perusahaan. Lebih efektif bagi semua karyawan untuk mempelajari dan berpartisipasi dalam kegiatan lingkungan daripada manajer lingkungan yang bertanggung jawab melakukannya bagi perusahaan untuk mengurangi dampak lingkungannya. Misalnya, memasang tolok ukur untuk semua alat pekerja dan memperkenalkan teknik untuk mengukur kinerja produk dan proses produksi keduanya efektif. Tanpa tata kelola Perusahaan, perubahan tidak dapat berhasil atau berkelanjutan. Menemukan solusi untuk tantangan sosial, lingkungan, dan ekonomi adalah bagian dari sistem tata kelola perusahaan, menurut Friedman dan Miles [20], yang ditujukan untuk manajemen berkelanjutan dan peningkatan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, manajemen jangka panjang tidak berhasil jika tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) tidak terintegrasi dengan tata kelola perusahaan yang terkait dengan nilai perusahaan. Misalnya, dari akhir tahun 1990-an, bisnis di Inggris mulai memasukkan isu-isu sosial, lingkungan, dan ekonomi dalam kerangka tata kelola perusahaan.

#### F. Tata Kelola Perusahaan dan Menciptakan Nilai Bersama

Hubungan antara kinerja sosial perusahaan dan kinerja ekonomi tidak jelas, menurut Schuler dan Cording [21], oleh karena itu menjadi tantangan bagi manajemen puncak untuk menangani CSR. Lebih lanjut, ditegaskan bahwa tindakan pemangku kepentingan menghubungkan keduanya. Ketika sebuah perusahaan dengan sengaja menangani berbagai masalah sosial selain tantangan lingkungan, pendekatan nilai

bersama Porter dan Kramer berusaha untuk secara bersamaan mewujudkan nilai perusahaan dan manfaat sosial. Dengan hidup berdampingan dengan masyarakat daripada hanya memaksimalkan pendapatan jangka pendek, menciptakan nilai bersama (CSV) adalah strategi perusahaan yang berusaha untuk menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dengan pertumbuhan aktivitas bisnis dan transnasionalisasi, CSV di dalam perusahaan dan komunitas dapat terungkap. Porter dan Kramer [22] menggunakan contoh perdagangan yang adil untuk menjelaskan perbedaan antara CSR tradisional dan strategi CSV. Nilai-nilai pribadi bukanlah bagian dari nilai-nilai bersama. Ini juga bukan tentang "berbagi" nilai yang telah dihasilkan bisnis sebelumnya—strategi redistribusi. Sebaliknya, ini bertujuan untuk meningkatkan stok nilai ekonomi dan sosial secara keseluruhan. Gerakan perdagangan yang adil di ritel adalah ilustrasi utama dari perbedaan sudut pandang ini. Dengan membayar petani miskin lebih banyak uang untuk tanaman yang sama, perdagangan yang adil mencoba meningkatkan persentase pendapatan yang masuk ke mereka. Meskipun ini mungkin merupakan tujuan yang diinginkan, perdagangan yang adil lebih berfokus pada redistribusi daripada meningkatkan jumlah total nilai yang dihasilkan. Sebaliknya, sudut pandang nilai bersama berkonsentrasi pada peningkatan metode penanaman dan penguatan jaringan lembaga pembantu dan pemasok lingkungan untuk meningkatkan produktivitas petani, hasil panen, kualitas produk, dan keberlanjutan. Akibatnya, baik petani maupun pengusaha yang membeli dari mereka menerima bagian yang lebih besar dari pendapatan dan keuntungan. Prosedur pengadaan baru dan pengembangan klaster pendukung mungkin memerlukan investasi

dan upaya awal, tetapi imbalannya akan lebih besar dalam hal nilai ekonomi dan manfaat strategis yang lebih luas bagi semua pemain.

## DERIVASI HIPOTETIK

Berdasarkan penelitian sebelumnya, hipotesis survei kemudian dikembangkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tata kelola perusahaan dengan cara yang secara strategis mendukung pertumbuhan pendapatan jangka panjang perusahaan dan pertumbuhan yang berkelanjutan daripada menghadapinya dengan patuh dan pasif. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa gagasan tata kelola perusahaan mendasarkan dirinya pada hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan dan mengarahkan arah perusahaan. Berdasarkan tanggung jawab sosial perusahaan, peran tata kelola perusahaan berubah dan memiliki banyak aspek sebagai akibat dari transformasi perusahaan dan masyarakat. Manajemen risiko, reputasi perusahaan, dan triple bottom line adalah beberapa kegiatan yang memiliki hubungan erat dengan tata kelola perusahaan. Pemantauan dan pengelolaan rasionalitas, kesetaraan, dan keterbukaan tindakan anggota organisasi adalah komponen penting dari tata kelola perusahaan. Fitur ini menghilangkan elemen merugikan dari operasi perusahaan. Tata kelola perusahaan mendorong komprehensif kepatuhan, penghindaran produk dan proses ilegal, dan pencegahan kerahasiaan perusahaan. Misalnya, peran pemeriksaan eksternal seperti komite independen dan anggota dewan dari luar mungkin berguna.

Namun, mengembangkan sistem pemantauan atau pencegahan, pelatihan karyawan, dan menciptakan budaya perusahaan di mana karyawan secara mandiri bertindak dengan cara yang dianggap diinginkan untuk bisnis atau masyarakat semuanya bermanfaat. Contohnya termasuk memiliki pemahaman yang jelas tentang misi perusahaan, memiliki

rasa saling menghormati dan persahabatan dengan rekan kerja, mendelegasikan wewenang, menghidupkan kembali tempat kerja, menumbuhkan budaya perusahaan yang terbuka, dll.

Sebagai warga korporasi yang disebut, sangat penting untuk mempraktikkan tanggung jawab sosial perusahaan selain mematuhi hukum dan peraturan. Kehadiran perusahaan sudah mendarah daging di masyarakat. Sebuah perusahaan dapat tumbuh secara berkelanjutan dan membangun ikatan yang kuat dengan komunitas yang dilayani dengan berkontribusi pada peningkatan komunitas sebagai tanggapan atas permintaan dari komunitas tersebut. Misalnya, mungkin bijaksana untuk mengejar sertifikasi lingkungan sosial di seluruh dunia (dari Organisasi Standardisasi Internasional, misalnya), keragaman/penyertaan dalam pekerjaan, dan penciptaan tempat kerja yang sehat.

Selain memenuhi kewajiban sosial, menanggapi masalah sosial atau lingkungan, dll., dapat menghadirkan peluang bisnis jangka panjang dan mengarah pada pembentukan nilai bersama antara masyarakat dan perusahaan. Perbaikan proses bisnis dalam hal konsumsi energi yang rendah, emisi yang lebih rendah, dan efisiensi sumber daya yang tinggi dapat meningkatkan daya saing biaya perusahaan. Misalnya, pengembangan produk dengan keamanan tinggi dan dampak lingkungan yang rendah dapat membedakan perusahaan dari perusahaan lain. Selain itu, membangun infrastruktur komunitas lokal dan menciptakan lapangan kerja di negara berkembang dapat menghasilkan perluasan pasar di masa depan. Upaya semacam itu membutuhkan inovasi, dan jika sebuah bisnis berhasil, hal itu dapat meningkatkan standar masuk bagi para pesaing dan menghasilkan pendapatan jangka panjang yang

berkelanjutan.

Seperti disebutkan sebelumnya, beberapa sumbu pengelompokan dapat dipertimbangkan ketika tata kelola perusahaan dipikirkan secara luas. "Pasif aktif" adalah salah satu sumbu. Tujuan mendasar dari tata kelola perusahaan pasif adalah untuk mengikuti peraturan dan meminimalkan risiko. Sementara tata kelola perusahaan yang aktif terutama berusaha untuk membangun pasar dan meningkatkan nilai perusahaan.

Sumbu lain untuk mengkategorikan tata kelola perusahaan adalah hubungan "luar-dalam" di dalam bisnis. Tata kelola perusahaan dalam suatu organisasi terutama berfokus pada pemantauan, pengelolaan pelatihan, dan perubahan anggota. Tata kelola perusahaan luar terutama tata kelola perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah atau hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal.

Tata kelola perusahaan dapat dibagi menjadi empat kuadran dengan menggunakan dua sumbu ini, dan saya dapat menggambarkan hubungan di antara keduanya. Tata kelola perusahaan dalam hal kepatuhan terutama dibagi menjadi kuadran pasif dan internal. Tata kelola perusahaan untuk warga perusahaan terutama dibagi menjadi kuadran luar dan pasif. Tata kelola perusahaan mengenai budaya perusahaan terutama dibagi menjadi kuadran aktif dan kuadran dalam. Tata kelola perusahaan CSV terutama dibagi menjadi kuadran aktif dan kuadran luar.

**Tabel 1.** Jenis Tata Kelola Perusahaan

	Pasif	Aktif
Diluar Didalam	Warga Perusahaan Kepatuhan	CSV Budaya Perusahaan
Jika dibandingkan	dengan	promosi

penjualan, aktivitas produktif, dll., diyakini bahwa aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan tata kelola perusahaan tidak dapat dikaitkan begitu saja dengan pendapatan perusahaan jangka pendek. Namun, meningkatkan upaya tata kelola perusahaan dan menumbuhkan ikatan positif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan yang berbeda.

Akibatnya, diyakini bahwa perbaikan jangka panjang dan menengah dalam pendapatan perusahaan adalah mungkin.

Keunggulan kompetitif Porter [23] dikategorikan ke dalam sekolah penentuan posisi [24] sebagai klasifikasi generik keunggulan kompetitif dan sebagian besar berfokus pada perbedaan dari pesaing pasar. Pendekatan berbasis sumber daya [25], [26], dan kemampuan organisasi [27] yang berkonsentrasi pada struktur internal perusahaan dan karyawan yang terampil juga tersedia. Selain itu, keunggulan kompetitif yang berbeda yang menjadi terkenal baru-baru ini berfokus pada jaringan dan aliansi di luar organisasi daripada perusahaan tertentu [28], [29].

Positioning, yang mencerminkan keunggulan kompetitif jangka pendek dengan membedakan produk dan layanan dari pesaing, adalah sudut pandang yang relatif statis. Sumber produk dan layanan yang unik, di sisi lain, berasal dari kemampuan dan jaringan organisasi, dan ini adalah keunggulan kompetitif jangka panjang dan menengah. Dengan mendekati tata kelola perusahaan secara strategis, kapasitas organisasi perusahaan dapat ditingkatkan, jaringan eksternal yang solid dapat dibangun, dan inovasi dapat didorong. Selain itu, meskipun mungkin perlu beberapa saat untuk berinovasi dalam solusi masalah sosial atau lingkungan, teknologi dan pengalaman mungkin terkait dengan daya saing produk atau layanan.

Harap dicatat bahwa tidak semua dari empat model tata kelola perusahaan yang tercantum di atas akan memperkuat daya saing perusahaan. Ketika membandingkan bagian dalam dengan luar, faktor internal seperti budaya perusahaan mungkin terkait dengan keunggulan kompetitif internal seperti keterampilan organisasi. Agaknya elemen eksternal seperti CSV terhubung dengan keunggulan kompetitif global. Jika dibandingkan dengan komponen aktif, komponen pasif dapat dikaitkan dengan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui penghindaran risiko potensial daripada keunggulan kompetitif jangka pendek. Dengan Mempengaruhi produk, layanan, atau entitas lain, komponen aktif dapat dihubungkan ke keunggulan kompetitif sementara. Akibatnya, teori-teori berikutnya didirikan.

H1. Kinerja keuangan perusahaan secara langsung dipengaruhi oleh peningkatan tata kelola perusahaan (hipotesis nol).

H2. Kinerja sosial perusahaan secara langsung dipengaruhi oleh tata kelola perusahaan yang lebih baik.

H3. Kinerja lingkungan perusahaan secara langsung meningkat seiring dengan perbaikan praktik tata kelola perusahaan.

H4: Keunggulan kompetitif internal perusahaan meningkat seiring dengan membaiknya tata kelola perusahaan yang berorientasi ke dalam.

H5. Keunggulan kompetitif eksternal perusahaan meningkat karena praktik tata kelola perusahaan menjadi lebih terfokus secara eksternal.

H6. Keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan meningkat seiring dengan perbaikan praktik tata kelola perusahaan yang berorientasi pasif.

H7. Keunggulan kompetitif jangka pendek perusahaan meningkat seiring dengan peningkatan praktik tata kelola perusahaan yang berorientasi aktif.

H8. Keunggulan kompetitif organisasi meningkatkan kinerja keuangannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Garis Besar Kuesioner

Setelah itu, masing-masing hipotesis tersebut diuji dengan menggunakan kuesioner. Masing-masing teori tersebut di atas membentuk dasar bagaimana pertanyaan-pertanyaan kuesioner dibangun. Dengan kata lain, ada pengelompokan pertanyaan yang berbeda, masing-masing tentang tata kelola perusahaan, keunggulan kompetitif, pertumbuhan bisnis dan pendapatan, dan peningkatan kualitas lingkungan. Berdasarkan dua sumbu teori di atas, item-pertanyaan corporate governance dipisahkan menjadi empat kategori.

Lima jenis item pertanyaan yang berbeda dibuat untuk masing-masing dari empat pola tata kelola perusahaan. Berdasarkan teori tersebut di atas, item-pertanyaan keunggulan kompetitif dibagi menjadi tiga kelompok: positioning, kemampuan organisasi, dan jaringan. Dua jenis item pertanyaan yang berbeda dibuat berdasarkan studi preseden untuk masing-masing dari tiga pola keunggulan kompetitif. Selain itu, dua jenis pertanyaan yang berbeda dibuat untuk indikator keuangan, lingkungan, dan sosial. Ketika informasi tersebut diringkas, 32 pertanyaan dibuat kuesioner. Sebuah skala Likert lima poin (Sangat setuju/setuju/tidak tahu/sangat tidak setuju) dimasukkan pada formulir tanggapan untuk setiap item-pertanyaan.

Manajer puncak atau menengah dari sebuah perusahaan Jepang yang signifikan dipilih dari antara perusahaan bisnis untuk berpartisipasi dalam survei. Usaha kecil dan menengah ditinggalkan. Jumlah kegiatan tata kelola perusahaan tergantung pada ukuran organisasi, menurut penelitian sebelumnya tentang tata kelola perusahaan. Akibatnya,

dengan membatasi subjek survei pada perusahaan besar, dampak skala pada temuan analisis dapat dihindari.

Bisnis biasanya tidak membocorkan informasi kepada publik. Akibatnya, pengumpulan melalui situs monitor internet direncanakan untuk survei ini, dan Macromill, Inc. diberi tugas untuk mengumpulkan. Dari 11.000 aplikasi yang dipantau, 500 responden yang memenuhi kualifikasi untuk berpartisipasi dalam survei ini dipilih dengan cermat, dan tanggapan dikumpulkan. Selain itu, kredibilitas pemantau internet diperhitungkan saat menentukan respons yang efektif. Evaluasi dilakukan pada nilai defisit, efek langit-langit dan lantai, skala keandalan, dll. Setelah 200 item dari jawaban efektif tersisa, mereka menjalani analisis menyeluruh. Pada Maret 2018, survei dilakukan.

Dua atau lebih dari setiap kelompok item-pertanyaan awalnya dikumpulkan melalui analisis faktor sebagai bagian dari prosedur analitis. Skor faktor kemudian menjadi subjek korelasi analisis berdasarkan masing-masing hipotesis di atas. Untuk analisis statistik, SPSS ver. 23 dipekerjakan.

Satu faktor diambil dari masing-masing empat jenis fiktif ketika kelompok item-pertanyaan tata kelola perusahaan menjalani analisis faktor. Faktor CSV, faktor warga perusahaan, faktor budaya perusahaan, dan elemen kepatuhan masing-masing diberi nama. Tiga variabel ditemukan bersama dengan hipotesis ketika kelompok item-pertanyaan keunggulan kompetitif menjadi sasaran analisis faktor. Faktor kompetensi organisasi, faktor jaringan, dan faktor positioning masing-masing diberi nama. Tiga faktor ditemukan bersama dengan hipotesis ketika analisis faktor dilakukan pada kelompok item-pertanyaan yang membahas pertumbuhan bisnis dan pendapatan, kinerja sosial, dan kinerja lingkungan. Unsur keuangan, faktor sosial, dan faktor

lingkungan masing-masing diidentifikasi secara bergiliran.

dengan kemungkinan yang cukup besar. Berikut adalah definisi singkatan pada tabel: kepatuhan, kewarganegaraan perusahaan, positioning budaya perusahaan, kompetensi organisasi, dan menghasilkan nilai bersama (CSV) Jaringan, Keuangan, Sosial, dan Lingkungan semuanya dikapitalisasi sebagai "bersih".

**Tabel 2.** Hasil Analisis Kolerasi

	com	cit	cul	CSV	pos	oc	net	fin	soc	env
com	1	.406**	.459**	.353**	.116	.113	.188**	.113	.462**	.474**
cit		1	.292**	.441**	-.012	.022	.274**	.052	.343**	.320**
cul			1	.231**	.137	.439**	.372**	.137	.287**	.315**
CSV				1	.196**	.203**	.320**	.110	.542**	.419**
pos					1	.196**	.198**	.480**	.024	.116
oc						1	.203**	.430**	.113	.111
net							1	.422**	.162*	.179*
fin								1	.253**	.313**
soc									1	.686**
env										1

#### A. Hasil Analisis Kolerasi

Selanjutnya, skor faktor dari masing-masing faktor dihitung. Kemudian dianalisis. Hasil analisis ditunjukan pada **Tabel 2**. Disini, “\*\*\*” Menyatakan 1% dari probabilitas signifikan, dan “\*\*” Menyatakan 5% probabilitas yang signifikan. Arti dari singkatan dalam tabel adalah sebagai berikut;

com : Kepatuhan, cit; Perusahaan warga negara, cul : budaya perusahaan, CSV : Menciptakan nilai bersama, pos : Penentuan posisi, oc : Kemampuan organisasi, net : jaringan, sirip : Keuangan, social : sosial, environtmen : Lingkungan.

## PERTIMBANGAN

Hasil analisis statistik dari kuesioner kemudian digunakan untuk memverifikasi setiap hipotesis. Pertama-tama, aktivitas terkait tata kelola perusahaan yang berbeda tidak terkait secara tangensial dengan kinerja keuangan secara keseluruhan. Setiap usaha, bagaimanapun, memiliki koneksi ke peningkatan perusahaan yang berbeda dan perluasan keunggulan kompetitif. Secara kuantitatif ditunjukkan bahwa tidak terkait dengan hasil keuangan. Kinerja keuangan dihubungkan dengan masing-masing dari tiga jenis keunggulan kompetitif. Hal ini sesuai dengan hipotesis utama penelitian. Diasumsikan bahwa hipotesis nol, 1, telah ditolak dan hipotesis 8 telah didukung.

Selain itu, tidak satu pun dari empat jenis tata kelola perusahaan yang dikaitkan dengan peningkatan hasil keuangan. Namun, ada korelasi antara kinerja dalam hal masyarakat dan lingkungan untuk keempat kategori.

Sebuah perusahaan yang baik pendekatan tata kelola perusahaan dapat mengklaim bahwa hasil mengenai masalah sosial atau lingkungan yang sangat baik. Baik hipotesis kedua dan ketiga mungkin telah diverifikasi.

Selanjutnya, kami memeriksa hubungan antara masing-masing model tata kelola perusahaan dan keunggulan kompetitif. Pertama, kepatuhan, yang merupakan bentuk tata kelola perusahaan interior dan pasif, terkait dengan jaringan, yang merupakan bentuk keunggulan kompetitif eksternal dan bertahan lama. Berlawanan dengan hipotesis, tata kelola perusahaan internal dikaitkan dengan keunggulan kompetitif eksternal daripada keunggulan kompetitif internal yang diprediksi. Ini menegaskan gagasan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dikaitkan dengan tata kelola perusahaan yang pasif. Meskipun mengikuti aturan dan peraturan dan menerapkan kepatuhan adalah persyaratan standar untuk bisnis, ada kemungkinan bahwa hal itu tidak secara langsung mempengaruhi daya saing

perusahaan atau mengubahnya menjadi keuntungan finansial langsung. Namun, menghindari kemungkinan risiko dengan menerapkan kepatuhan dapat meningkatkan reputasi sosial perusahaan, meningkatkan kredibilitasnya dari sudut pandang eksternal, dan membantu membangun jaringan eksternal. Penguatan jaringan jangka panjang berdasarkan kredibilitas eksternal yang kuat juga dapat menguntungkan keuntungan perusahaan.

Dengan cara yang sama bahwa kepatuhan adalah bentuk keunggulan kompetitif eksternal dan jangka panjang, warga korporat mewakili tata kelola perusahaan eksternal dan pasif yang terhubung dengan jaringan. Ditegaskan bahwa ada hubungan antara tata kelola perusahaan eksternal dan keunggulan kompetitif. Selain itu, dipastikan bahwa tata kelola perusahaan yang tidak aktif dikaitkan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Serupa dengan kepatuhan di atas, keterlibatan perusahaan dalam komunitas lokal atau global sebagai warga korporat dapat meningkatkan kepercayaannya kepada publik dan membantu membangun jaringan.

Kemampuan organisasi merupakan keunggulan kompetitif jangka panjang dan dikaitkan dengan budaya bisnis, yaitu tata kelola perusahaan yang aktif dan internal. Jenis keunggulan kompetitif jangka panjang dan eksternal adalah korelasi antara budaya perusahaan dan jaringan. Itu terkait dengan baik di dalam maupun di luar, meskipun ada gagasan bahwa tata kelola perusahaan internal meningkatkan keunggulan kompetitif internal. Keunggulan kompetitif jangka panjang juga ditingkatkan dengan tata kelola perusahaan yang aktif. Karyawan berusaha keras untuk mengubah perusahaan dan masyarakat dengan cara yang diinginkan atas inisiatif mereka dan menjadi lebih baik berkat tata kelola perusahaan yang berfokus pada budaya perusahaan. Mungkin tingkat tata kelola perusahaan yang lebih disarankan daripada

undang-undang. Selain itu, budaya perusahaan yang kuat dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan atau proses kerja mereka, yang akan meningkatkan daya saing organisasi. Selain itu, di antara kelompok luar, jaringan yang kuat dapat berkembang. Meskipun merupakan aspek yang lebih positif dari tata kelola perusahaan, peningkatan budaya perusahaan memerlukan amandemen konstitusi dan tidak dapat dicapai dengan cepat. Alih-alih terkait langsung dengan kinerja perusahaan, budaya perusahaan dianggap mendukung pertumbuhan perusahaan dalam jangka menengah dan panjang.

Manfaat kompetitif dari positioning, kapabilitas organisasi, dan jaringan, semuanya terkait dengan CSV, yang merupakan tata kelola perusahaan eksternal dan aktif. CSV adalah strategi bisnis yang memungkinkan pertumbuhan perusahaan dan realisasi solusi secara simultan untuk masalah sosial dan lingkungan. Kinerja keuangan adalah tujuan CSV. Jika suatu produk atau jasa inovatif dan dicapai melalui CSV, maka inovasi dapat memberikan barang dan jasa bisnis keunggulan kompetitif yang tahan lama. Kekuatan organisasi suatu perusahaan dapat meningkat karena mengelola suatu inovasi. Pencapaian CSV juga dapat membantu membina hubungan positif dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk bisnis dan instansi pemerintah.

Hasil yang disajikan di atas menunjukkan bahwa hipotesis 4 sampai 7 didukung sebagian. Dengan kata lain, tiga jenis keunggulan kompetitif yang berbeda dihubungkan dengan berbagai cara ke empat jenis tata kelola perusahaan yang berbeda. Diyakini bahwa tata kelola perusahaan secara strategis terkait dengan kinerja keuangan ketika perusahaan bertindak dengan gaya tata kelola perusahaan.

## KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan secara kuantitatif apakah corporate governance dapat meningkatkan kinerja keuangan dan keadaan umum perusahaan. Meskipun tata kelola perusahaan merupakan fungsi organisasi yang penting, terkadang hal itu menghalangi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan pendapatannya. Selain itu, kesimpulan dari penelitian sebelumnya tentang tautan tidak selalu memiliki bukti aktual yang sama. Hubungan tidak langsung antara aktivitas tata kelola perusahaan dan profitabilitas dan kesulitan dalam membuat hubungan dengan pendapatan jangka pendek adalah dua kemungkinan penjelasan untuk perbedaan hasil.

Selain itu, karena tata kelola perusahaan mencakup berbagai ide dan tindakan, studi tentang hubungan sebab-akibat mungkin telah berkembang menjadi kompleks. Studi ini secara akurat mengkategorikan tugas-tugas terkait tata kelola perusahaan dan menjelaskan berbagai rute yang dapat menghubungkan setiap bentuk tata kelola perusahaan dengan keuntungan jangka panjang.

Salah satu kesimpulan dari studi ini adalah bahwa secara kuantitatif menunjukkan bahwa peningkatan tata kelola perusahaan strategis dapat mengarah pada pertumbuhan berkelanjutan perusahaan dan peningkatan profitabilitas jangka panjang.

Temuan kuantitatif penyelidikan diantisipasi untuk membantu keputusan manajer puncak dalam suatu perusahaan.

Fakta bahwa Jepang adalah satu-satunya negara yang tercakup dalam survei adalah batasan penelitian. Keunikan lingkungan perusahaan Jepang mungkin berdampak pada hasil pencarian. Oleh karena itu, peneliti yang melakukan penelitian di masa depan harus menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dan membandingkan hasilnya secara global.

## REFEREensi

- [1] A. Berle and G. Means, *The Modern Corporate and Private Property*, New York, NY: McMillian, 1932.
- [2] M. Friedman, -The social responsibility of business is to increase its profits,|| *NY Times Mag.*, vol. 32-33, pp. 122-124, Sept. 1970.
- [3] A. Cadbury, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Gee, 1992.
- [4] J. A. Brickley, C. W. Smith, and J. L. Zimmerman, -Corporate governance, ethics, and organizational architecture,|| in *Corporate Governance at the Crossroads*, D. H. Chew and S. L. Gillan, Eds. NY: McGraw-Hill, 2005, pp. 103-114.
- [5] Organisation for Economic Co-operation and Development, *Principles of Corporate Governance, Revised version*, Paris: OECD Publications Service, 2004.
- [6] R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, 1984.
- [7] M. Blair, *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, Washington, D.C.: the Brookings Institution, 1995.
- [8] P. Gompers, J. Ishii, and A. Metrick, -Corporate governance and equity prices,|| *Q J Econ*, vol. 118, no. 1, pp. 107-155, 2003.
- [9] S. A. Johnson, T. C. Moorman, and S. Sorescu, -A re-examination of corporate governance and equity prices,|| *Rev Financ Stud*, vol. 22, no. 11, pp. 4753-4786, 2009.
- [10] S. Bhagata and B. Bolton, -Corporate governance and firm performance,|| *J Corp Financ*, vol. 14, no. 3, pp. 257-273, 2008.
- [11] R. Daines, I. Gow, and D. Larcker, -Rating the ratings: How good are commercial governance ratings?|| *J Financ Econ*, vol. 98, pp. 439-461, 2009.
- [12] A. Börsch-Supan and J. Köke, -An applied econometricians' view of empirical corporate governance studies,|| *Ger Econ Rev*, vol. 3, no. 3, pp. 295-326, 2002.
- [13] J. Deloach, *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity*, London: Financial Times Management, 2000.
- [14] Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Internal Control: Guideline for Directors on the Combined Codes*, London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1999.
- [15] R. P. Rumelt, -Toward a strategic theory of the firm,|| in *Competitive Strategic Management*, R. B. Lamb, Ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984, pp. 556-570.
- [16] C. J. Fombrun and C. B. Van Riel, *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, New York, NJ: FT Press, 2004.
- [17] K. S. Cravens and E. G. Oliver, -Employees: The key link to corporate reputation management,|| *Bus Horizons*, vol. 49, no. 4, pp. 293-302, 2006.
- [18] Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, Boston, MA: Global Reporting Initiative, 2000.
- [19] J. Sarkis, -Manufacturing's role in corporate environmental sustainability,|| *Int J Oper Prod Man*, vol. 13

- 21, no. 5, pp. 666-686, 2001.
- [20] A. L. Friedman and S. Miles, -Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: An exploratory study,|| *Brit Account Rev*, vol. 33, no. 4, pp. 523-548, 2001.
- [21] D. A. Schuler and M. Cording, -A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers,|| *Acad Manage Rev*, vol. 31, no. 3, pp. 540-558, 2007.
- [22] M. E. Porter and M. R. Kramer, -Creating shared value,|| *Harvard Bus Rev*, vol. 89, pp. 62-77, Jan.-Feb. 2011.
- [23] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- [24] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, and J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: Simon and Schuster, 2005.
- [25] B. Wernerfelt, -A resource-based view of the firm,|| *Strateg Manage J.*, vol. 5, no. 2, pp. 171-180, 1984.
- [26] J. Barney, -Firm resources and sustained competitive advantage,|| *J. Manage*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991.
- [27] D. Ulrich and D. Lake, -Organizational capability: Creating competitive advantage,|| *Academy of Management Perspectives*, vol. 5,no. 1, pp. 77-92, 1991.
- [28] B. J. Nalebuff, A. Brandenburger, and A. Maulana, *Co-opetition*, London: Harper Collins Business, 1996.
- [29] A. Gawer and M. A. Cusumano, *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 2002.



**Fumihiko Isada** lahir di Osaka, Jepang. Dia menerima gelar Ph.D dibidang Ekonomi dari Universiras Osaka pada 2004. Guru besar Fakultas Informatika, Universitas Kansai. Minat penelitiannya bersifat Internasional strategi perusahaan dan manajemen inovasi.



**Yuriko Isada** was lahir di Kyoto, Jepang. Dia menerima gelar Ph.D. di bidang Informatika dari Universitas Kansai pada tahun 2003. dia adalah seorang profesor di school Of Polocy Studies, , Universitas Kwansei Gakuin. Belajar bunga adalah optimasi multi-tujuan, keputusan ssistem pendukung, dan simulasi komputer.

