

# Pengaruh corporate governance mechanism dan organizational competence terhadap competitive advantage dan performance: Studi pada BUMN non-perbankan dan anak perusahaannya = The influence of corporate governance mechanism and organizational competence on competitive advantage and performance: a study of non-banking state owned enterprises and their subsidiaries in Indonesia

Ardan Adiperdana, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20493781&lokasi=lokal>

---

## Abstrak

Isu sentral pada studi strategic management adalah mencari penjelasan mengapa satu perusahaan lebih unggul dibandingkan perusahaan lainnya, dan faktor-faktor apa yang memberikan kontribusi bagi kinerja perusahaan (Nelson, 1991; Barney, 1991; Zaizhi dan Xingpi, 2009). Namun faktor-faktor yang menjadi sumber keunggulan daya saing masih merupakan perdebatan (Ariyawardana, 2003; Wiggins dan Ruefli, 2002). Williamson (1999) dan kemudian dilanjutkan oleh Makadok (2003) mengajukan alternatif tentang sumber keunggulan daya saing perusahaan dengan mengintegrasikan dua pendekatan yang berbeda perspektifnya, untuk mengorganisir perusahaan dalam mencapai keunggulan daya saing dan peningkatan kinerja perusahaan: yaitu, pertama, penerapan governance-mechanism; dan kedua, pengembangan kompetensi organisasi.

Penelitian ini menguji tujuh hipotesis atas hubungan di antara empat variabel penelitian, yaitu pengaruh corporate governance mechanism dan organizational competence, termasuk interaksi keduanya, masing-masing terhadap competitive advantage dan performance. Dengan memperhatikan permasalahan governance, kompetensi, daya saing dan kinerja, serta kompleksitas dan besarnya peran perusahaan milik Negara, penelitian ini menggunakan konteks BUMN non-perbankan dan anak perusahaannya di Indonesia. Sebanyak 863 responden komisaris dan direksi pada 225 perusahaan memberikan jawaban atas kuesioner yang dianalisis dengan metode analisis deskriptif, ANOVA dan structural equation modeling (SEM). Pengolahan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 16.6 dan Lisrel 8.80.

Secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa corporate governance mechanism dan kompetensi organisasi berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage. Artinya, semakin kuat corporate governance akan semakin kompetitif perusahaan, dan semakin kompeten organisasi akan semakin kompetitif organisasi tersebut. Selain itu, corporate governance mechanism dan competitive advantage berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi corporate governance mechanism dan semakin tinggi daya saing, akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Penelitian ini juga mengungkapkan belum terbangunnya efek sinergi antara corporate governance dan kompetensi organisasi sehingga kontribusinya untuk lebih meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan belum terwujud.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam kajian manajemen strategis, khususnya the Strategic Theory of the Firm (Rumelt, 1984; Foss dan Mahnke, 2008), dengan memberikan pemahaman baru dan dukungan empirik bahwa bahwa competitive advantage BUMN non-perbankan dan anak perusahaannya dapat dijelaskan oleh perspektif governance dan perspektif competence (Williamson, 1999; Makadok, 2003). Penelitian ini memberikan dukungan empirik pengaruh corporate governance mechanism terhadap competitive advantage yang menurut literatur masih dalam tataran konseptual teoritik (Charan, 2005;

Castanias dan Helfat, 2001; Hoopes dan Miller, 2006) dan belum banyak diteliti (Zhang, 2010). Hal yang juga menarik, penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam konteks BUMN non-perbankan dan anak perusahaannya, di antara dimensi corporate governance mechanism ternyata internal control system (Gillan, 2006; Schnatterly, 2003; Schnatterly dan Maritan, 2003; COSO, 1992) berperan sangat penting dibandingkan peran dewan komisaris (Fama & Jensen, 1983; Zahra & Pearce, 1989; Stiles, 2001).

Implikasi manajerial bagi pengelola BUMN non-perbankan dan anak perusahaannya adalah sebagai berikut. Pertama, dalam rangka penguatan corporate governance, praktek-praktek yang baik dan perlu dilakukan adalah (i) meningkatkan penerapan internal control system dengan mendorong pelaksanaan audit dan evaluasi atas penerapan manajemen risiko oleh unit audit internal, serta mengangkat dan memberhentikan kepala unit audit internal dengan persetujuan dewan komisaris; (ii) mendorong pelaksanaan voluntary disclosure dengan media selain laporan tahunan; (iii) memperkuat peran dewan komisaris untuk pemberian nasehat strategik. Kedua, menyusun road map implementasi corporate governance dan melaksanakannya secara terintegrasi dengan strategi perusahaan membangun kompetensi organisasi dalam rangka penciptaan daya saing perusahaan, sehingga dapat lebih meningkatkan keberhasilan perusahaan. Ketiga, dalam kaitan dengan pengembangan kompetensi organisasi, hal yang perlu dilakukan adalah: (i) melakukan investasi secara berhati-hati hanya untuk hal yang dapat meningkatkan competitive advantage perusahaan, yaitu pengembangan sumberdaya, kapabilitas dan proses manajemen kearah dipenuhinya karakteristik non-substitutable dan costly to imitate; (2) mempertimbangkan untuk membangun intangible asset yang memberi value bagi pelanggan, antara lain seperti brand equity dan reputasi.

Implikasi kebijakan memberikan petunjuk perlunya perhatian secara lebih khusus hal-hal sebagai berikut: Pertama, bagi perusahaan yang berkinerja rendah, implementasi corporate governance perlu diarahkan untuk mendorong pelaksanaan strategi perusahaan dalam rangka membangun daya saing yang memberikan value kepada pelanggan/konsumen. Bagi perusahaan yang berkinerja tinggi, membangun kompetensi organisasi guna menghasilkan daya saing masih perlu menjadi prioritas. Kedua, implementasi corporate governance yang mendorong pelaksanaan strategi untuk penciptaan daya saing perlu ditekankan terhadap kelompok perusahaan jasa, kelompok perusahaan regulated dan kelompok perusahaan non-kompetitif. Sedangkan implementasi corporate governance untuk mendorong efisiensi dan efektivitas guna pencapaian kinerja perlu ditekankan pada kelompok perusahaan non-jasa dan kelompok perusahaan non-kompetitif. Ketiga, perusahaan regulated perlu diarahkan untuk memberikan produk/jasa yang memberikan value yang lebih baik bagi pelanggan/konsumennya.

Riset berikutnya yang mendalami interaksi corporate governance dan organizational competence dengan menggunakan metode yang kualitatif, terbuka untuk dilakukan. Pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana efek sinergi dari dua variabel tersebut bekerja berguna sebagai driver bagi kemajuan BUMN lebih lanjut sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih tinggi dari perekonomian.

<hr>The core issue of strategic management is to explain why a firm outperforms others and what factors contribute to firm performance (Nelson, 1991; Barney, 1991; Zaizhi dan Xingpi, 2009). However, sources of competitive advantage are still inconclusive (Ariyawardana, 2003; Wiggins dan Ruefli, 2002). Williamson (1999) and Makadok (2003) propose alternatives regarding sources of competitive advantage through integrating two different perspectives: first, implementing governance mechanism (Shleifer dan Vishny, 1997; Angwin, 2007; Gillan, 2006; Solomon, 2010; Brennan dan Solomon, 2008) for legitimacy in the market (Judge et al., 2008; Stanfield and Carroll, 2004; Coglianesi, 2007; Wilson, 2004); and second, developing organizational competence for coordinating and combining unique resources, skills, assets, and

routines (Sanchez, 2003; McGrath et al, 1995).

Using non-banking SOEs in Indonesia as a study context, in general it was found that corporate governance mechanism and organizational competence have positive and significant effect on competitive advantage. Also, corporate governance mechanism and competitive advantage influence firm performance significantly. In addition, there is no synergetic effect of corporate governance and organizational competence, so that their contribution to enhance competitive advantage and firm performance could not be realized.

Additional analysis concluded that the stronger corporate governance mechanism, the role of corporate governance mechanism in creating competitive advantage and achieving firm performance become significantly important. The level of corporate governance mechanism did not change the significantly important role of organizational competence in creating competitive advantage. Also, the level of organizational competence did not change the significantly important role of corporate governance mechanism. In addition, in high performing firms, corporate governance mechanism has significant role in achieving directly firm performance and indirectly through competitive advantage. To be high performing firms, in addition to corporate governance, firms have to have competitive advantage.

Further analysis also revealed that in service firms, performance is influenced by corporate governance mechanism and competitive advantage derived from organizational competence. In non-service firms, performance is achieved through competitive advantage which resulted from corporate governance mechanism dan organizational competence. In regulated firms, performance is achieved through corporate governance mechanism, while competitive advantage resulted from organizational competence has no effect on performance. In non-regulated firms, the relations among variables are exactly the same with the main general results. In non-competitive firms, performance is influenced by competitive advantage resulted from competitive advantage, while in competitive firms the relationships among variables were again similar with main result.

Considering that in the future the product/service market would shift to be more non-regulated and competitive, based on this research then corporate governance mechanism and organizational competence become more important in creating competitive advantage and achieving firm performance.

This research contributes to strategic management, especially in the Strategic Theory of the Firm (Rumelt, 1984; Foss dan Mahnke, 2008), in that it gives new insights and empirical support that competitive advantage of non-banking SOEs in Indonesia can be explained by governance perspectives and competence perspectives (Williamson, 1999; Makadok, 2003). The research gives empirical evidence that corporate governance mechanism has significant effect on competitive advantage which was still in theoretical concept (Charan, 2005; Castanias dan Helfat, 2001; Hoopes dan Miller, 2006) and understudied (Zhang, 2010). It is also interesting to note that this research revealed that among dimensions of corporate governance mechanism, internal control system (Gillan, 2006; Schnatterly, 2003; Schnatterly dan Maritan, 2003; COSO, 1992) plays significantly important role.

The research concludes with implications for managing and policy-making concerning non-banking SOEs and their subsidiaries in Indonesia. Managerial implications to be considered are enhancing the role of internal audit unit in conducting audit and evaluation of risk management, making sure the approval of board of commissioner for appointing and releasing chief of internal auditor unit, adopting of voluntary disclosure, and enhancing the role of board of commissioners in giving strategic advice. In addition, investment to build organizational competence should consider its effect in creating competitive advantage valued by customers.

For policy maker, this research indicates that to obtain a synergetic effect on competitive advantage and performance, good corporate governance practices should be implemented in integration with a strategy to build organizational competence.