

# ANALISIS PENGARUH TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT

Oleh  
Nurdin

Dosen Program Studi Manajemen Universitas Islam Bandung  
Email : psm\_fe\_unisba@yahoo.com

## ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh antara tata kelola perusahaan dengan keunggulan bersaing perusahaan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang beroperasi dan memiliki kantor cabang di Jawa Barat. Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif (*descriptive survey research*) dan penjelasan (*explanatory research*), Variabel bebas (Tata kelola perusahaan) terdiri dari 5 dimensi yaitu Keterbukaan, Akuntabilitas, Tanggung jawab, kemandirian dan keadilan. Variabel terikat (keunggulan bersaing) terdiri dari 3 dimensi yaitu: kepemimpinan harga, diferensiasi produk dan tingkat jangkauan. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan kuesioner skala likert 1-5. Sampel yang digunakan sebanyak 41 sampel Bank Perkreditan Rakyat yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, Kabupaten Garut, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Subang, dan Kabupaten Karawang. Metode pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan *software* SPSS-AMOS versi 19. Pengujian model menggunakan *Chi-Square*, RMR, GFI, RMSEA menunjukkan nilai diantara *saturated model* dan *independence model* sehingga model dianggap layak (*fit*). Hasil pengujian pengaruh tatakelola terhadap keunggulan bersaing diperoleh nilai koefisien estimasi 0,814 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (*alpha* 5%), sehingga diperoleh hasil terdapat pengaruh yang signifikan dari tatakelola perusahaan terhadap keunggulan bersaing pada Bank Perkreditan Rakyat.

Kata Kunci: Tata kelola perusahaan, Keunggulan Bersaing, Bank Perkreditan Rakyat

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Meningkatnya tingkat persaingan antar perusahaan akan meningkatkan kebutuhan perusahaan akan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) untuk dapat mempertahankan pasar yang dimilikinya atau bahkan untuk dapat memperluas

pasarnya. Secara tradisional keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai keunggulan dalam hal atribut dan sumber daya dari sebuah organisasi yang memungkinkan untuk mengungguli orang lain dalam industri yang sama atau produk yang sama (Christensen dan Fahey, 1984; Kay, 1994; Porter, 1980). Keunggulan yang dimaksud adalah keunggulan dalam menciptakan nilai (*value*) dari produk yang dihasilkan yang akan disajikan kepada para pelanggan. Seluruh aktivitas yang dilakukan dalam menciptakan nilai harus dikelola dengan baik sehingga proses penciptaan nilai berjalan dengan baik dan dilakukan secara efisien dan efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan aktivitas yang efisien dan efektif ini akan memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja usaha yang baik.

Isu tata kelola perusahaan (*corporate governance*) telah menjadi isu yang menarik dalam konteks praktik tata kelola perusahaan modern, terutama dalam kaitannya dengan akuntabilitas. Isu tata kelola mencuat bukan hanya dikarenakan manfaat yang akan diperoleh dari praktek tata kelola yang baik, namun isu tata kelola lebih menjadi perhatian karena telah terjadinya skandal di berbagai perusahaan yang sebagian besar melibatkan penipuan akuntansi yang pada akhirnya menjatuhkan tingkat keuntungan perusahaan-perusahaan besar seperti *Enron Corporation* dan *MCI Inc* (sebelumnya *WorldCom*) pada tahun 2001-2002.

Skandal-skandal tersebut telah menyadarkan semua pihak pemangku kepentingan untuk memperhatikan tatakelola bagi perusahaan sehingga kejadian yang menimpa perusahaan-perusahaan tersebut tidak terulang kembali, karena bukan hanya akan merugikan perusahaan dimana skandal keuangan tersebut terjadi tetapi lebih jauh dari itu akan menurunkan tingkat kepercayaan para investor pasar modal kepada para perusahaan yang tercatat di pasar modal.

Skandal keuangan yang terjadi pada perusahaan besar akan mengingatkan kepada para investor akan bahaya lebih besar akan terjadi pada perusahaan-perusahaan yang memiliki ukuran yang lebih kecil karena perusahaan yang lebih kecil pasti memiliki tata kelola yang tidak lebih baik dibandingkan dengan perusahaan besar. Tata kelola perusahaan yang baik (*Good corporate governance*) merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan, dengan tujuan utama menciptakan nilai bagi pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan para konstituen (*stakeholders*). Pengelolaan perusahaan yang baik dapat dilakukan dengan menerapkan empat prinsip tata kelola yang baik yaitu: Tanggungjawab (*responsible*), Akuntabilitas (*Accountability*), Keadilan (*Fairness*) dan Keterbukaan (*Transparency*).

Permasalahan Tata kelola yang baik telah terjadi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia, karena tata kelola yang buruk telah menjadi alasan sejumlah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia ditutup. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Deputy Senior Bank Indonesia Mirza Adityaswara yang mengemukakan alasan penutupan BPR dikarenakan BPR berkinerja buruk yang disebabkan oleh kelalaian dalam mengelola BPR dan kasus penipuan (*Fraud*) (<http://www.merdeka.com/uang/kerap-ditutup-bi-minta-bpr-perbaiki-kualitas-sdm.html>) tanggal akses 20 Januari 2013). Hal senada dikemukakan oleh Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo dimana Bank Indonesia (BI) meminta Bank Perkreditan Rakyat (BPR) meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini berkaitan dengan banyaknya BPR yang ditutup akibat kurangnya tata kelola perusahaan di BPR.

"Selama beberapa tahun ini, BPR yang ditutup ada cukup banyak, dan utamanya karena pengelolaan yang dilakukan terhadap BPR ini kurang hati-hati," kata Gubernur BI, Agus Martowardojo, di Gedung Bank Indonesia, Jakarta, Jumat (27/12 2013). Sampai dengan akhir tahun 2014, jumlah BPR yang ditutup sebanyak 59 BPR dari 1.640 BPR yang beroperasi di Indonesia atau 3%. Dari jumlah tersebut provinsi terbanyak yang mengalami penutupan BPR adalah Jawa Barat yaitu 44% ([www.lps.go.id /data](http://www.lps.go.id/data) diolah).

Banyaknya BPR yang dilikuidasi tentu saja akan mempengaruhi kepercayaan masyarakat dalam menggunakan jasa keuangan BPR, hal ini akan menurunkan keunggulan bersaing BPR terhadap lembaga keuangan lainnya yang memberikan jasa keuangan yang sama. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada awalnya dikemukakan oleh Michael E. Porter pada tahun 1980, menurutnya Istilah "keunggulan kompetitif" secara tradisional telah dijelaskan dalam hal atribut dan sumber daya dari sebuah organisasi yang memungkinkan untuk mengungguli orang lain dalam industri yang sama atau produk (Christensen dan Fahey, 1984; Kay, 1994; Porter, 1980)

Porter (1985) menawarkan strategi umum yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan yaitu: (1) Kepemimpinan harga (*Cost leadership*), yaitu strategi untuk memenangkan persaingan dengan cara menawarkan produk yang sama pada harga yang lebih rendah dari pesaingnya. (2) Diferensiasi (*differentiation*), yaitu strategi untuk memenangkan persaingan dengan cara menawarkan produk yang berbeda (produk yang ditawarkan lebih baik kualitas dan fungsinya). Dan (3) Fokus, yaitu perusahaan dapat mengimplementasikan kedua strategi sebelumnya (*cost leadership* dan *differentiation*) namun yang membedakannya adalah lingkup pasar yang terbatas (fokus). Dengan adanya sistem tatakelola perusahaan yang baik, penyimpangan yang mungkin ditimbulkan oleh perilaku buruk pengelola dapat diminimalisir sehingga pengelola diharapkan dapat melakukan keputusan-keputusan yang terbaik yang pada akhirnya akan memberikan keunggulan bersaing yang baik bagi perusahaan.

## II. LANDASAN TEORITIS

### 2.1. Tata Kelola Perusahaan

Beberapa pengertian tata kelola yang dikemukakan oleh para ahli dan lembaga yang memiliki perhatian terhadap masalah tata kelola perusahaan

Maati, 1999 in Marc Labie, 2001

*Corporate governance can be defined as the whole set of measures taken within the social entity that is an enterprise to favor the economic agents to take part in the productive process, in order to generate some organizational surplus, and to set up a fair distribution between the partners, taking into consideration what they have brought to the organization (Maati, 1999, p. xvii in Marc Labie, 2001)*

Monks dan Minow, 2004:1, menyatakan bahwa Tata kelola perusahaan dapat didefinisikan sebagai "hubungan antara berbagai peserta dalam menentukan arah dan kinerja perusahaan". Mariks (2003) yang mendefinisikan *Good corporate governance* sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan, dengan tujuan utama mewujudkan nilai-nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan para konstituen (*stakeholders*).

### 2.2. Prinsip-prinsip dasar Tata Kelola Perusahaan yang baik

Tata kelola perusahaan memiliki empat prinsip dasar yang harus dipenuhi sehingga dapat berjalan dengan baik (OECD, 2004; Jesover & Kirkpatrick 2005:130), keempat prinsip tersebut adalah: Tanggung jawab (*responsible*), Akuntabilitas (*Accountability*), Keadailan (*Fairness*) dan Keterbukaan (*Transparency*).

- **Tanggungjawab(*responsible*)**

Tanggung jawab mengacu pada pengakuan hak semua pemangku kepentingan seperti yang disediakan oleh hukum dan peningkatan kerja sama aktif antara perusahaan dan pemangku kepentingan utama untuk menciptakan kekayaan dan perusahaan yang berkesinambungan (Sudarsono dkk,2006:3). Dalam hal ini bahwa perusahaan harus dapat bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan yang ada dalam operasionalisasi perusahaan sehingga akan tercipta sinergi yang baik antar perusahaan dan pemangku kepentingan.

- **Akuntabilitas (*Accountability*)**  
Prinsip mengacu kepada sebagai kecenderungan dari suatu organisasi untuk memberikan penjelasan dan pembenaran kepada para pemangku kepentingan kunci, terhadap keputusan, tindakan dan kelalaian yang dibuat oleh manajemen (Arjoon, 2005:4). Selanjutnya Shearer (2002) mengemukakan bahwa akuntabilitas adalah untuk menentukan sejauh mana *stakeholder* memiliki akses yang memadai, akurat, dimengerti, dan *up to date* terhadap informasi, sebagai dasar dari tindakan para pemangku kepentingan. Dari kedua pendapat tersebut diketahui bahwa perusahaan harus memberikan informasi yang luas terhadap semua pemangku kepentingan atas apa yang telah dan akan manajemen lakukan.
- **Keadilan (*Fairness*)**  
Yang dimaksud keadilan adalah bahwa perusahaan akan melakukan tindakan yang adil baik kepada pemegang saham maupun kepada pemangku kepentingan lainnya seperti kepada penyedia sumber daya (OECD:2004), pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan operasionalnya, perusahaan harus dapat memperlakukan semua pemangku kepentingan dengan adil baik pemegang saham, pemasok maupun pelanggan yang menggunakan produk perusahaan.
- **Keterbukaan (*Transparency*)**  
Yang dimaksud keterbukaan adalah Transparansi, berarti bahwa perusahaan memberikan pengungkapan yang memadai dan tepat waktu tentang informasi operasi dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan kepada para pemangku kepentingan (Pahuja dan Bhatia, 2011). Keterbukaan ini juga menyangkut keterbukaan mengenai kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Keempat prinsip di atas akan menjadi pedoman bagi manajemen dalam melaksanakan operasional perusahaan sehingga semua kegiatan dan keputusan yang diambil oleh manajemen akan selalu mengedepankan kepentingan semua pemangku kepentingan yang ada dan diharapkan perusahaan akan beroperasi dengan baik. Dengan penerapan ke empat prinsip di atas maka akan tercipta mekanisme *control* yang baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan sehingga tidak terjadi kesenjangan informasi dan akan tercipta kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan, dan manajemen akan melakukan kegiatannya semata-mata untuk memenuhi tujuan dari perusahaan.

### 2.3. Manfaat Good Corporate Governance

Menurut *Management Study Guide*, pelaksanaan tata kelola yang baik akan memberikan manfaat bagi perusahaan antara lain:

1. Tata kelola perusahaan yang baik (*Good corporate governance*) menjamin keberhasilan perusahaan dan pertumbuhan ekonomi.

2. Tata kelola perusahaan yang kuat mempertahankan kepercayaan investor, sebagai akibatnya, perusahaan dapat menambah modal secara efisien dan efektif.
3. Tata kelola perusahaan akan menurunkan biaya modal dari perusahaan, hal ini dikarenakan kreditor memiliki tingkat kepercayaan yang lebih baik kepada perusahaan yang menerapkan tata kelola dengan baik sehingga akan menurunkan profil risikonya yang pada akhirnya menurunkan tingkat biaya.
4. Terdapat dampak positif pada harga saham. Dengan tingkat kepercayaan publik yang tinggi terhadap perusahaan yang menerapkan tata kelola dengan baik, akan meningkatkan permintaan investor akan saham perusahaan tersebut, hal ini akan mendorong *over demand* yang pada akhirnya akan meningkatkan harga saham.
5. Tata kelola akan memberikan pancingan yang tepat untuk pemilik serta manajer untuk mencapai tujuan diantara kepentingan pemegang saham dan organisasi.
6. Tata kelola perusahaan yang baik juga meminimalkan korupsi, risiko dan kesalahan manajemen.
7. Tata kelola membantu dalam pembentukan merek dan pengembangan.
8. Tata kelola memastikan organisasi dikelola dengan cara yang sesuai dengan kepentingan terbaik dari semua.

#### **2.4.Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)**

Keunggulan bersaing pada awalnya dikemukakan oleh Michael E. Porter pada tahun 1980, menurutnya istilah "keunggulan kompetitif" secara tradisional telah dijelaskan dalam hal atribut dan sumber daya dari sebuah organisasi yang memungkinkan untuk mengungguli orang lain dalam industri yang sama atau produk (Christensen dan Fahey, 1984; Kay, 1994; Porter, 1980). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) merupakan pengembangan dari keunggulan bersaing (*competitive advantage*), perbedaannya adalah bahwa keunggulan bersaing memiliki jangkaun waktu yang lama (sebagian orang mengatakan sejumlah tahun tertentu dan sebagian yang lain tidak menyebutkan batas waktu), namun demikian mendefinisikan keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai "*has a sustained competitive advantage when it is able to maintain above-average profitability over a number of years*" (Porter, 2004; 76)

#### **2.5.Pandangan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Terdapat beberapa pandangan terhadap sumber-sumber keunggulan bersaing dan bagaimana keunggulan bersaing tersebut tercipta. Setidaknya terdapat beberapa pandangan tentang keunggulan bersaing yaitu: pandangan aktivitas–posisi (*activity-position view*), pandangan sumber daya (*resources view*), selain kedua pandangan pada akhir-akhir ini terdapat isu-isu yang dikaitkan dengan keunggulan bersaing yaitu isu lingkungan (*Environment*), Tanggung jawab social (*Social Responsibility*)

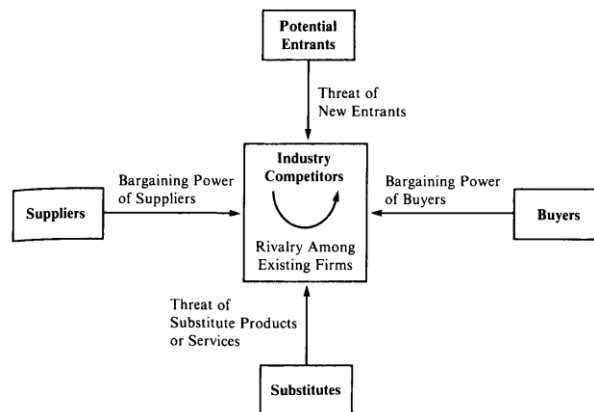
dan Tata Kelola Perusahaan (*Governance*). Ketiga isu tersebut sering disebut faktor ESG yang diyakini oleh banyak pakar dapat mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Selain ketiga isu tersebut, dikarenakan pertumbuhan dan globalisasi perekonomian dunia, maka terjadi perubahan perekonomian yang begitu cepat, kompleks dan bergejolak. Untuk mengantisipasi hal tersebut dibutuhkan strategi yang dapat dengan cepat mengatasi perubahan kondisi perekonomian tersebut. Doz dan Kosonan (2008) menawarkan *fast strategy/strategy agility* untuk mengantisipasi perubahan kondisi perekonomian yang bergejolak.

## 2.6. Pandangan aktivitas-Posisi

Menurut Porter (1984) dan Day (1987) keunggulan bersaing merupakan tujuan dari sebuah strategi yang diambil oleh perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan, perusahaan akan memperoleh kinerja yang superior dibandingkan dengan perusahaan lainnya sebagai hasil dari keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk mencapai hasil yang baik, sebuah perusahaan dalam menerapkan strateginya harus memperhatikan tiga elemen penting yaitu: lingkungan eksternal, perilaku perusahaan dan pasar dimana perusahaan mengimplementasikan strateginya.

Untuk memenangkan persaingan, sebuah perusahaan harus memahami bagaimana kompetisi terjadi dan memahami kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi tingkat persaingan yang akan mempengaruhi tingkat profitabilitas sebuah industri.



Gambar 2.1. *The Five Competitive Forces that Determine Industry Profitability*

Sumber: Porter, M.E. (1985), *Competitive advantages: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, NY p: 5)

Porter (1985) mengemukakan lima kekuatan yang mempengaruhi tingkat persaingan industri dan pengaruhnya terhadap tingkat profitabilitas sebuah perusahaan yaitu: (1) **Ancaman rivalitas yang sangat intens**, (2) **Ancaman pendatang baru**, (3) **Ancaman produk pengganti**, (4) **Ancaman daya tawar menawar pembeli**, (5) **Ancaman daya tawar pemasok**. Akumulasi dari kelima kekuatan ini akan mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh pendapatan, tingkat pengembalian investasi dan biaya modal yang harus dibayar. Kelima kekuatan ini pula akan menentukan apakah sebuah industri merupakan industri yang menarik untuk dimasuki atau tidak.

Porter menawarkan tiga strategi umum yang dapat dipakai oleh perusahaan dalam penciptaan keunggulan bersaing yang digambarkan dalam empat kuadran, strategi ini mengkombinasikan keunggulan bersaing dan lingkup persaingan yaitu: (1) Kepemimpinan harga (*Cost leadership*), untuk memenangkan persaingan, perusahaan dapat menawarkan produk yang sama pada harga yang lebih rendah dari pesaingnya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki keunggulan dalam hal struktur biaya yang menyebabkan harga jual produk rendah. Kepemimpinan biaya ini juga cocok diterapkan pada target pasar yang luas. (2) Diferensiasi (*differentiation*), untuk memenangkan persaingan, perusahaan menawarkan produk yang berbeda (produk yang ditawarkan lebih baik kualitas dan fungsinya).

Karena perbedaan yang lebih baik ini, perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pesaingnya. Walaupun harganya relatif lebih tinggi, namun nilai relatif yang diterima lebih besar dibandingkan dengan produk yang ditawarkan pesaingnya. Strategi ini cocok bila perusahaan memiliki keunggulan dalam hal memproduksi barang yang berkualitas serta dipasarkan pada tingkat persaingan yang luas. (3) Fokus, perusahaan dapat mengimplementasikan kedua strategi sebelumnya namun yang membedakannya adalah lingkup pasar yang terbatas. Perusahaan dapat menerapkan strategi fokus pada kepemimpinan pasar (*Cost Focus*) yaitu ketika perusahaan melayani segmen pasar yang terbatas dengan harga yang rendah dibandingkan dengan pesaing. Selain itu perusahaan dapat menggunakan fokus pada diferensiasi, artinya perusahaan melayani pasar yang sempit dengan kualitas barang yang ditawarkan lebih baik dibandingkan dengan kualitas barang yang ditawarkan oleh para pesaing.

Untuk menghadapi kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk menggali potensi yang dimilikinya untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan penciptaan nilai melalui rantai nilai perusahaan dan dengan menggunakan strategi bersaing yang tepat yang meliputi strategi kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus. Keunggulan bersaing



perusahaan akan tercipta bilamana perusahaan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik yang meliputi: Tanggungjawab (*responsible*), Akuntabilitas (*Accountability*), Keadailan (*Fairness*) dan Keterbukaan (*Transparency*).

Teori yang mendasari pentingnya tata kelola yang baik dilakukan diperusahaan adalah teori keagenan (*Agency Theory*). Menurut teori ini telah terjadi pemisahan antara pemilik perusahaan (*owner/stockholder*) dengan pengelola perusahaan (*agent/management*), dimana pemilik perusahaan mendelegasikan pengelolaan perusahaan kepada manajemen yang bertindak sebagai agen dari para pemilik perusahaan.

Akibat dari pendelegasian pengelolaan perusahaan ini terdapat kemungkinan terjadi moral *hazard* yang dilakukan oleh pengelola yang mungkin akan menimbulkan kerugian bagi pemilik perusahaan. Moral *hazard* ini terjadi bila pengelola tidak bertindak sebagai agen bagi pengelola dengan tidak melakukan *best practice* sesuai dengan keinginan dari pemilik. Pengelola mungkin saja menghindari pengambilan keputusan yang akan meningkatkan nilai perusahaan jika keputusan tersebut akan mengakibatkan timbulnya risiko bisnis yang mungkin akan menyudutkan para pengelola.

Untuk menjamin pengelola tidak melakukan moral *hazard* yang dapat merugikan pemilik maka diperlukan pengawasan yang dilakukan pemilik kepada para pengelola perusahaan, proses pengawasan ini akan menimbulkan biaya yang dikenal dengan biaya keagenan (*agency cost*). Dalam rangka meminimalkan biaya keagenan, perusahaan harus menetapkan sistem tata kelola perusahaan yang baik yang dapat memberikan perlindungan hukum bagi hak-hak investor baik investor besar maupun investor kecil (Shleifer dan Vishny, 1997). Sistem tata kelola yang baik dapat berupa pelibatan komisaris independen dalam dewan komisaris, pembentukan dewan tata kelola, dan efektivitas pengawasan dari dewan komisaris kepada dewan direksi.

Dengan adanya sistem tata kelola perusahaan yang baik, penyimpangan yang mungkin ditimbulkan oleh perilaku buruk pengelola dapat diminimalisir sehingga pengelola diharapkan dapat melakukan keputusan-keputusan yang terbaik yang pada akhirnya akan memberikan hasil yang baik dalam bentuk pencapaian keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sylvie Berthelot, Tania Morris and Cameron Morrill (2010) yang meneliti bagaimana pengaruh antara peringkat tata kelola perusahaan (*Corporate Governance Rating*) dan kinerja keuangan (*Financial Performance*) diperusahaan yang terdaftar pada bursa efek Kanada menunjukkan bahwa skor tata kelola secara keseluruhan (*composite*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap harga saham (kinerja perusahaan), Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Benjamin I. Ehiokoya. (2009) yang

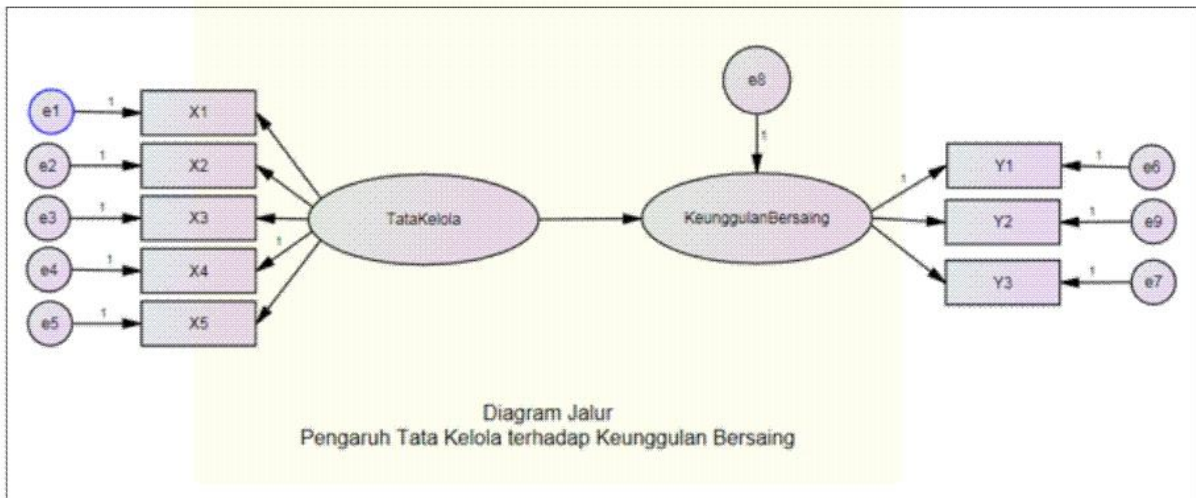
menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel tatakelola (*Variabel Ownership concentration, Board Size dan Board Skill*) terhadap kinerja perusahaan (yang diukur dengan *Return to Asset/ROA*). Dari pemaparan tinjauan teoritis diatas, hiptesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : terdapat pengaruh antara tata kelola perusahaan dengan keunggulan bersaing perusahaan.

### III. METODE PENELITIAN

Pada Penelitian ini, metode penelitian yang akan digunakan adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif (*descriptive survey research*) dan penjelasan (*explanatory research*). Variabel penelitian meliputi variabel bebas Tata kelola perusahaan yang terdiri dari 5 dimensi yaitu Keterbukaan, Akuntabilitas, Tanggungjawab, kemandirian dan keadilan. Variabel terikat pada penelitian ini adalah keunggulan bersaing yang terdiri dari tiga dimensi yaitu: kepemimpinan harga, diferensiasi produk dan tingkat jangkauan.

Semua variabel diperoleh dengan menggunakan kuesioner dengan sejumlah pernyataan dengan menggunakan skala likert 1-5. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 40 sampel Bank Perkreditan Rakyat yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, Kabupaten Garut, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Subang, dan Kabupten Karawang. Metode pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan *software SPSS-AMOS* versi 19. Model penelitian dapat ditunjukkan dalam diagram jalur sebagai berikut:



#### IV. PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data kuesioner dari 41 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Rakyat yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, Kabupaten Garut, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Subang, dan Kabupten Karawang diperoleh hasil Pelaksanaan tata kelola perusahaan dan Keunggulan bersaing yang tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4.1  
Rekapitulasi Jawaban Responden  
Mengenai Tata Kelola dan Keunggulan Bersaing

	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2	Y3
MIN	3.40	2.40	3.83	2.67	2.75	3.00	2.88	2.63
MAX	5.00	5.00	5.00	4.83	5.00	5.00	5.00	5.00
MEAN	4.35	4.04	4.59	3.96	4.07	3.96	3.91	3.95
WMS	87.0%	80.9%	91.8%	81.8%	81.5%	79.1%	78.3%	79.0%

Catatan: X1=Keterbukaan, X2=Akuntabel, X3=Bertanggungjawab  
X4=Mandiri X5=Berkeadilan  
Y1= Kepemimpinan Biaya, Y2= Diferensiasi Produk, Y3 Tingkat Jangkauan  
WMS= *Weighted Means Score*

Dari tabel diatas terlihat bahwa pelaksanaan tata kelola yang dilakukan BPR memiliki nilai WMS diatas 81 % (Muller, 1986), artinya skor yang tinggi yang memiliki makna bahwa pelaksanaan tata kelola perusahaan dilaksanakan dengan sangat baik dimana aspek tata kelola yang pelaksanaannya sangat baik adalah aspek bertanggungjawab sedangkan aspek yang paling rendah adalah aspek akuntabel. Sedangkan menurut jawaban responden, keunggulan bersaing yang dimiliki oleh BPR memiliki nilai WMS diatas 79,0 artinya keunggulan bersaing yang dimiliki oleh BPR dikategorikan Baik, dengan aspek yang paling tinggi skor WMSnya adalah aspek kepemimpinan biaya, sedangkan aspek yang memiliki skor WMS terkecil adalah aspek diferensiasi produk.

Setelah mendapatkan hasil pelaksanaan tata kelola dan keunggulan bersaing, langkah selanjutnya adalah meneliti bagaimana pengaruh tata kelola terhadap keunggulan bersaing. Untuk melihat pengaruh antara tata kelola perusahaan terhadap keunggulan bersaing, langkah pertama yang dilakukan adalah meneliti apakah model yang digunakan memenuhi syarat (*goodness of fit*) ataukah tidak.

Untuk meneliti apakah model telah memenuhi syarat digunakan beberapa parameter pengujian dengan menggunakan *Chi Square*, RMR, GFI dan RMSEA. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Chi Square* sebesar 44,629. Nilai ini berada diantara nilai *saturated model* (0,000) dan *independentmodel* (218.588). Dengan demikian menurut *Chi Squaremodel* dianggap telah memenuhi syarat (fit).

Nilai RMR model yang diuji sebesar 0,018 atau berada diantara *Saturated Model* (0,000) dan *Independence Model* (0,109) sehingga model dianggap fit. Hasil yang sama diperoleh dari pengukuran menggunakan metode GFI, dimana model yang diuji memiliki nilai 0,804 berada diantara *Saturated Model* (1,000) dan *Independence Model* (0,357). Dari hasil pengujian tersebut diatas, maka diperoleh hasil bahwa model yang diajukan telah memenuhi syarat.

Setelah diperoleh hasil model penelitian telah memenuhi syarat, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian pengaruh antara tata kelola perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Dari hasil pengolahan menggunakan *software* SPSS AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2  
*Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
KeunggulanBersaing	<--	TataKelola	.814	.296	2.752	.006	par_6
X4	<--	TataKelola	1.000				
X3	<--	TataKelola	.913	.286	3.192	.001	par_1
X2	<--	TataKelola	1.425	.402	3.545	***	par_2
X1	<--	TataKelola	1.194	.348	3.428	***	par_3
Y1	<--	KeunggulanBersaing	1.000				
Y2	<--	KeunggulanBersaing	.956	.172	5.569	***	par_4
Y3	<--	KeunggulanBersaing	1.078	.180	6.003	***	par_5
X5	<--	TataKelola	1.090	.280	3.891	***	par_7

Sumber: data diolah

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien estimasi pengaruh antara tata kelola terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,814 dengan *standard error* sebesar 0,296 dan *p-value* sebesar 0,006. Nilai *p-value* sebesar 0,006 menunjukkan hasil bahwa variabel tata kelola perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada tingkat kepercayaan 95% atau *alpha* 5%.

Dari hasil pengujian tersebut diperoleh hasil bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang melakukan pengelolaan usahanya yang baik yang meliputi pengelolaan perusahaan yang bertanggungjawab, terbuka, akuntabel, adil dan mandiri akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya dalam melakukan layanan jasa keuangan. Hasil ini sesuai dengan dugaan sementara yang dikemukakan pada hipotesis penelitian dan hasil ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sylvie Berthelot, Tania Morris and Cameron Morrill(2010), Benjamin I. Ehikioya(2009).

## V. KESIMPULAN

Untuk dapat memenangkan persaingan usaha, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain baik dengan perusahaan sejenis maupun perusahaan yang berada dalam lingkungan industri yang sama. Keunggulan bersaing dapat diciptakan oleh perusahaan dengan cara menerapkan pengelolaan yang baik. Dengan tata kelola yang baik, akan diperoleh keputusan-keputusan yang baik dan dapat meningkatkan nilai tambah perusahaan dan efisiensi usaha sehingga akan memperoleh keunggulan bersaing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berthelot, S., Morris, T. and Morrill, C. (2010) *Corporate Governance Rating and Financial Performance: A Canadian Study*. *Corporate Governance* Vol. 10 No. 5, Pp. 635-646
- Christensen, K. and Fahey, L. (1984), “*Building distinctive competences into competitive advantage*”, *Strategic Planning Management*, February, pp. 113-23.
- Doz, Y. dan Kosonen, M.. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Help You Stay Ahead of The Game*. London: Wharton School Publishing
- Ehikioya, B. I. (2009). *Corporate Governance Structure and Firm Performance in*

*Developing Economies: Evidence From Nigeria. Corporate Governance.*  
Vol. 9 No. 3, Pp. 231-243.

Jesover, F. and Kirkpatrick, G. (2005) *The Revised Oecd Principles Of Corporate Governance And Their Relevance To Non-Oecd Countries*, OECD

Kay, J. (1994), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford

Maati, J. (1999), *Le Gouvernement d'Entreprise*, De Boeck Universite, Paris and Bruxelles.

Monks, R. and Minow, N. (2004), *Corporate Governance*, Cambridge: Blackwell Business

Monks, R. and Minow, N. (2004), *Corporate Governance*, Cambridge: Blackwell Business

OECD.(2004).*OECD Corporate Governance Principles*<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> , [Accessed 10.03.2013]

Pahuja, A. (2011). *Linkage between the Quality of Corporate Governance and Firm Performance: Indian Evidence. Int. Jour. Of Business & Inf. Tech.* Vol-1 No. 1 March 2011

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY

Porter, M.E. and Van der Linde, C. (1995), *Green and competitive: ending the stalemate*, *Harvard Business Review*, Vol. 72 Nos 3/5, pp. 97-118.

Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1997), *A survey of corporate governance*, *Journal of Finance*, Vol. LII No. 2, pp. 737-83.

Sudarsono, D.T.E., Pratiwi, C.W. and Suhendra, E.S. (2006), *The Internal Organization Environment's Supporting of Good Corporate Governance Enforcement and It's Impact on Financial Performance*, [http://appc.snu.ac.kr/files/1039\\_paper.pdf](http://appc.snu.ac.kr/files/1039_paper.pdf), [Accessed 10.03.2013]