

KEUNGGULAN KOMPETITIF SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA WIBAWA LATAR PENDIDIKAN KOMISARIS TERHADAP KINERJA KEUANGAN

Ade Nahdiatul Hasanah¹

Program Studi Akuntansi D3, Universitas Serang Raya¹

email: adenahdiatul88@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh latar belakang pendidikan komisaris terhadap kinerja keuangan dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi. Permasalahan penelitian muncul dari temuan empiris yang tidak konsisten mengenai apakah kualifikasi komisaris dapat memperkuat pengambilan keputusan perusahaan dan berkontribusi pada hasil keuangan yang lebih unggul. Dengan menggunakan desain kuantitatif kausal, penelitian ini meneliti perusahaan pada sector manufaktur energy dari tahun 2020 hingga 2024. Data sekunder dikumpulkan dari laporan tahunan dan total 426 pengamatan firm-year diperoleh berdasarkan teknik purposive sampling. Regresi data panel dengan Random Effect Model digunakan untuk menguji hiotesis. Hasil empiris menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan komisaris berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja keuangan berbasis pasar, yang mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi tidak selalu berkontribusi pada eektivitas peran pengawasan. Temuan juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara signifikan memediasi hubungan antara pendidikan komisaris dan kinerja keuangan, yang mengisyaratkan bahwa pencapaian pendidkan saja tidak cukup untuk menciptakan kekuatan kompetitif tanpa adanya keselarasan dengan kebutuhan strategis bisnis. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun tta kelola perusahaan melalui pendidikan komisaris memiliki fungsi pengawasan yang penting, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan posisi kompetitif maupun hasil keuangan. Hasil ini menekankan perlunya keselarasan antara keahlian dan kompetensi strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata kunci : Tata Kelola Perusahaan, Pendidikan Komisaris, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Keuangan

COMPETITIVE ADVANTAGE as A MEDIATOR of THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMISSIONER EDUCATIONAL BACKGROUND AUTHORITY AND FINANCIAL PERFORMANCE

ABSTRACT

This study examines the influence of commissioners' educational background on financial performance with competitive advantage as a mediating variable. The research problem arises from inconsistent empirical findings regarding whether commissioners' qualifications strengthen corporate decision-making and contribute to superior financial outcomes. Using a quantitative causal design, this study investigates companies in the energy manufacturing sector from 2020 to 2024. Secondary data were collected from annual reports, and a total of 426 firm-year observations were obtained based on purposive sampling. Panel data regression using the Random Effect Model was applied to test the hypotheses. The empirical results reveal that the educational background of commissioners has a negative and significant effect on market-based financial performance, indicating that higher education levels do not necessarily translate into effective supervisory roles. The findings also show that competitive advantage significantly mediates the relationship between commissioners' education and financial performance, suggesting that educational attainment alone is insufficient to generate competitive strength without alignment to strategic business needs. Overall, the study concludes that while corporate governance through commissioners' education plays an important supervisory function, it does not automatically enhance competitive positioning or financial outcomes. These results highlight the need for aligning expertise with strategic

competencies to create sustainable competitive advantage.

Keywords: Corporate Governance, Commissioners Education, Competitive Advantage, Financial Performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan praktik bisnis *modern* menuntut perusahaan untuk mengintegrasikan aspek tata kelola, keberlanjutan, dan daya saing ke dalam strategi korporasi. Dalam konteks kompetisi global yang semakin ketat, perusahaan dituntut tidak hanya menunjukkan performa keuangan yang baik, tetapi juga membangun mekanisme tata kelola yang efektif dan melaksanakan praktik keberlanjutan yang transparan (Ulfa, Darwanis, & BZ, 2022). Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) telah lama dipandang sebagai instrumen penting untuk menjamin akuntabilitas dan mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih berkualitas (Adams & Ferreira, 2007).

Dalam konteks tersebut, tata kelola perusahaan memainkan peran strategis dalam memperkuat struktur pengawasan serta meningkatkan kualitas kebijakan operasional, sehingga pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja keuangan. Namun, penelitian empiris menunjukkan bahwa pengaruh tata kelola perusahaan terhadap kinerja keuangan tidak selalu bersifat langsung. Faktor-faktor strategis perusahaan dapat menjadi mekanisme perantara yang menjembatani hubungan tersebut.

Salah satu faktor strategis yang paling sering dikaitkan dengan kinerja jangka panjang adalah keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya dan kapabilitas khusus, baik yang bersifat internal, berbasis teknologi, maupun berbasis reputasi. Perspektif *Resource-Based View* (RBV) menegaskan bahwa keunggulan jangka panjang hanya dapat dicapai ketika perusahaan mampu membangun kapabilitas yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (Barney, 1991). Tata kelola perusahaan merupakan faktor penting yang mendorong terciptanya nilai perusahaan melalui peningkatan proses internal, perbaikan kualitas pengambilan keputusan, dan penguatan fondasi strategis perusahaan. Keunggulan kompetitif berperan sebagai mekanisme yang memperkuat atau memediasi pengaruh tata kelola perusahaan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian, kualitas tata kelola baru dapat memberikan dampak maksimal terhadap kinerja apabila diolah menjadi strategi bersaing yang efektif.

Studi mengenai tata kelola perusahaan dan kinerja menunjukkan bahwa struktur dewan, mekanisme pengawasan, dan efektivitas kontrol internal berpengaruh terhadap kualitas keputusan strategis dan hasil finansial perusahaan (Hillman & Dalziel, 2003). Peningkatan kualitas tata kelola memungkinkan perusahaan mengurangi risiko agensi, memanfaatkan peluang dengan lebih efisien, serta mengarahkan strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap kompetisi.

Di sisi lain, literatur mengenai keunggulan kompetitif menegaskan bahwa perusahaan yang

mampu mengembangkan kapabilitas unik akan memiliki posisi pasar yang lebih kuat dan kinerja yang lebih tinggi (Peteraf, 2007; Teece, 2014). Penelitian (Hitt, Carnes, & Xu, 2016). (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan dan tata kelola perusahaan yang baik memiliki hubungan erat dengan kemampuan organisasi dalam membangun keunggulan bersaing melalui inovasi, efisiensi, dan diferensiasi. Temuan ini memperkuat hasil studi Hitt et al (2016) bahwa pengawasan dan mekanisme *governance* menjadi fondasi penting dalam pembentukan kapabilitas bersaing yang berdampak pada performa finansial perusahaan. Namun, literatur terdahulu juga mencatat variasi temuan. Beberapa penelitian menemukan bahwa tata kelola tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja keuangan (Bhagat, Black, & Olin, 2001; Carmeli & Tishler, 2004). Variasi ini memperkuat argumen bahwa diperlukan variabel perantara seperti keunggulan kompetitif untuk menjelaskan hubungan yang lebih kompleks antara *governance* dan *performance*. Dengan demikian, penelitian yang menguji mekanisme mediasi keunggulan kompetitif menjadi relevan dalam memperkaya pemahaman akademik.

TINJAUAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori yang mendasari hubungan antara tata kelola perusahaan, keunggulan kompetitif, dan kinerja keuangan berakar pada *Agency Theory* dan *Resource-Based View* (RBV). Dalam *Agency Theory*, tata kelola perusahaan dipandang sebagai mekanisme yang dirancang untuk menyelaraskan kepentingan antara manajemen dan pemilik modal melalui sistem pengawasan, pengendalian, serta pengambilan keputusan yang lebih akuntabel (Kusuma Wardhani, Muid, & Apip, 2022). Tata kelola yang efektif diyakini mampu mengurangi konflik kepentingan, menekan biaya agensi, serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Struktur dewan yang kompeten, independen, dan memiliki kapabilitas yang memadai akan mampu mengawasi manajemen secara optimal, sehingga berdampak positif pada efektivitas strategi dan kinerja perusahaan (Adams & Ferreira, 2007; Ferreira, 2012; Kusuma Wardhani, Muid, & Apip, 2022). Dalam perspektif ini, tata kelola tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kontrol internal, tetapi juga sebagai faktor penentu kualitas keputusan strategis yang memengaruhi daya saing perusahaan (Singhal, Paul, Giri, & Taneja, 2024).

Pandangan RBV menempatkan sumber daya internal sebagai kunci utama penciptaan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki kapabilitas unik, bernilai tinggi, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan akan dapat mempertahankan daya saing dalam jangka panjang (Barney, 1991). Tata kelola perusahaan memainkan peran penting dalam menciptakan struktur organisasi yang mampu mengolah dan mengarahkan sumber daya tersebut untuk menghasilkan nilai strategis. Dewan komisaris, melalui fungsi *monitoring* dan *advisory*, memiliki kontribusi signifikan dalam mengarahkan strategi perusahaan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan memastikan terciptanya inovasi serta praktik manajerial yang mendukung penguatan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, tata kelola bukan hanya mekanisme kontrol, tetapi juga pendorong terciptanya

kapabilitas strategis yang meningkatkan daya saing perusahaan.

Hubungan antara tata kelola perusahaan dan keunggulan kompetitif dapat dijelaskan melalui kemampuan dewan dan struktur pengawasan dalam meningkatkan efektivitas strategi bisnis. Dewan yang memiliki keahlian dan pengalaman tinggi mampu memberikan panduan strategis dalam proses bisnis, meningkatkan kualitas inovasi, memperkuat efisiensi operasional, dan memungkinkan perusahaan mengembangkan kapabilitas yang berbeda dari pesaing (Hillman & Dalziel, 2003). Tata kelola yang baik juga menciptakan lingkungan organisasi yang lebih disiplin, transparan, dan berorientasi kinerja, sehingga mendorong munculnya kapabilitas internal yang berperan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Rahmi Maulidayana juga menemukan bahwa tata kelola perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan keunggulan kompetitif melalui perbaikan proses internal dan penguatan fondasi kebijakan strategis perusahaan.

Keunggulan kompetitif pada akhirnya menjadi elemen penting yang menjembatani hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja keuangan. Perusahaan yang memiliki kapabilitas unggul cenderung dapat beroperasi lebih efisien, merespons pasar dengan lebih cepat, menetapkan harga yang lebih kompetitif, atau menghasilkan diferensiasi produk yang sulit ditiru. Perspektif RBV menegaskan bahwa kapabilitas unik yang dihasilkan dari struktur dan praktik tata kelola yang kuat berkontribusi pada penciptaan nilai ekonomi, yang kemudian terwujud dalam peningkatan kinerja keuangan (Peteraf, 2007; Teece, 2014). Keunggulan kompetitif juga membuat perusahaan lebih resilien terhadap ketidakpastian lingkungan dan perubahan pasar, sehingga meningkatkan stabilitas dan keberlanjutan kinerja (Porter & van der Linde, 1995; Pradnyani, Abdi, & Utami, 2024).

Secara teoritis, hubungan tata kelola perusahaan terhadap kinerja keuangan dapat bersifat langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Beberapa penelitian menemukan bahwa tata kelola memberikan dampak langsung pada kinerja melalui peningkatan efektivitas pengawasan dan akuntabilitas manajerial. Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa dampak tersebut menjadi lebih kuat ketika perusahaan mampu menerjemahkan tata kelola yang baik ke dalam pengembangan strategi bersaing, inovasi, dan efektivitas operasional. Temuan tesis Rahmi Maulidayana memperkuat argumentasi ini dengan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memediasi pengaruh tata kelola terhadap kinerja keuangan, sehingga peran tata kelola sebagai pencipta kondisi strategis menjadi lebih jelas.

H1: Latar pendidikan komisaris berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

H2: Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

H3: Keunggulan kompetitif memediasi pengaruh latar pendidikan komisaris terhadap kinerja keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian kausal yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh latar pendidikan komisaris terhadap keunggulan kompetitif serta dampaknya terhadap kinerja keuangan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian menekankan hubungan antarvariabel yang dapat diukur secara objektif dan dianalisis menggunakan model statistik. Hubungan tersebut tidak hanya diuji secara langsung, tetapi juga melalui peran mediasi keunggulan kompetitif, sehingga memungkinkan peneliti memahami mekanisme internal bagaimana tata kelola perusahaan memengaruhi hasil finansial.

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada perusahaan yang memiliki struktur tata kelola formal dan beroperasi dalam industri yang kompetitif, sehingga memungkinkan pengukuran variabel secara jelas. Populasi penelitian terdiri atas sektor manufaktur yakni energi dari tahun 2020 sampai 2024. Dipilih karena didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor tersebut memiliki struktur dewan (komisaris) yang relatif lengkap serta persaingan pasar yang ketat, sehingga relevan dengan penelitian mengenai keunggulan kompetitif. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, berdasarkan kriteria tertentu seperti ketersediaan laporan tahunan, publikasi laporan tata kelola perusahaan, serta data kinerja keuangan yang lengkap selama periode pengamatan dan menghasilkan sebanyak 426 sampel perusahaan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi data panel, menggunakan STATA Versi 14. Teknik ini dipilih karena mampu mengintegrasikan metode statistik atas tipe data deret waktu dan data silang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Statistik Deskriptif

Tabel 1. Hasil Ringkasan Statistik Deskriptif setelah *Outlier*

Variabel	Observ	Mean	Std-Dev	Min	Max
Ln Tobins-Q	349	2.041105	6.678868	.2801444	113.2199
Edu-Kom	349	.4523378	.2881001	0	1
TATO	349	0.8021571	.726160	0.00022	6.321676

Nilai rata-rata probabilitas tobins-Q 2,04 mengindikasikan bahwa persepsi pasar sebanyak 2 kali dari tato perusahaan, sedangkankan edu-kom sebanyak 0,45 atau 44,5% berada pada level pendidikan tinggi S2/S3. Kemudian total aset yang dimiliki perusahaan-perusahaan dalam sampel cenderung memiliki variasi ukuran yang kecil, hal tersebut karena nilai rata-rata penjualan sebesar 80% dibandingkan dengan deviasinya 0,726.

2. Uji Pemilihan Model

Tabel 2. Hasil Ringkasan Uji Pemilihan Model

Model Uji	Persamaan I Tobins-Q	Persamaan II TATO
Chow		
F-test	4.88	20.21
Prob>F	0.0000	0.0000
Hausman		
Chi ²	17.90	6.50
Prob>Chi ²	0.0881	0.4410

Nilai probabilitas jauh dibawah 5% menunjukkan *common model effect* ditolak, sehingga menggunakan *fixed effect model* ini dikarenakan terdapat perbedaan karakter perusahaan dalam sampel panel data. Sedangkan uji hausman, karena nilai *p-value* tobins-q dan edu-kom diatas 0,05 sehingga mengidentifikasi efektivitas pengujian melalui *random effect model*.

3. Regresi Random Effect Model

Melalui rumus persamaan I: Tobins-Q : $\beta_0 + \beta_1 \text{Edu-Kom} + \beta_2 \text{TATO}$

Hasil signifikan edu-kom $0,052 < \alpha 10\%$ dan koefisien -0,404, dimana mengidentifikasi bahwa tata kelola perusahaan melalui latar belakang pendidikan komisaris berpengaruh negatif terhadap kinerja pasar perusahaan berupa tobins-q. Dan perputaran total aset tidak berpengaruh terhadap tobins-q karena terdapat nilai signifikasi tato $0,140 > \alpha 5\%$.

Melalui rumus persamaan II: TATO : $\beta_0 + \beta_1 \text{Edu-Kom} + e$

Hasil signifikan edu-kom $0,0112 < \alpha 5\%$ dengan nilai koefisien -0,591, mengidentifikasi bahwa latar pendidikan komisaris berpengaruh signifikan terhadap tato, dengan demikian bahwa terdapat hasil signifikan untuk menjelaskan tato sebagai mediator pada *random effect model*.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan memiliki peran penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan. Bahwa tata kelola perusahaan dalam bentuk latar pendidikan komisaris berpengaruh negatif terhadap kinerja pasar perusahaan, artinya sinyal pendidikan komisaris yang tinggi belum bersifat efektif karena fungsi komisaris sebagai hanya pengawas bukan pengendali internal. Sedangkan keunggulan kompetitif memediasi latar pendidikan komisaris terhadap kinerja perusahaan secara negatif karena tingginya pendidikan komisaris tidak sesuai dengan fungsi dan tugas bisnis yang fokus pada strategi bisnis secara mendalam yang akhirnya tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa tata kelola perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai fondasi strategis yang mendorong terbentuknya keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja keuangan.

KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang muncul akibat kendala metodologis dan prosedural yang berada di luar kendali peneliti. Pengukuran tata kelola perusahaan bergantung pada informasi yang tersedia dalam laporan tahunan sehingga beberapa aspek kualitas tata kelola yang bersifat kualitatif tidak dapat ditangkap secara komprehensif. Variabel keunggulan kompetitif juga diukur berdasarkan indikator yang dapat diobservasi melalui data sekunder, sehingga tidak mencerminkan keseluruhan kapabilitas internal perusahaan yang bersifat strategis dan tidak dipublikasikan. Selain itu, penggunaan teknik purposive sampling menyebabkan hasil penelitian memiliki keterbatasan generalisasi karena hanya mencakup perusahaan dengan data laporan yang lengkap. Model penelitian yang hanya menguji hubungan tata kelola perusahaan, keunggulan kompetitif, dan kinerja keuangan juga tidak mempertimbangkan faktor eksternal seperti kondisi pasar atau kompetisi industri yang mungkin memengaruhi hubungan antarvariabel. Peneliti berikutnya juga dapat memperluas sampel ke lintas industri agar hasil penelitian memiliki cakupan generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, disarankan untuk memasukkan variabel eksternal seperti dinamika industri, tingkat persaingan, atau faktor teknologi guna memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme pembentukan keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan. Penelitian masa depan juga dapat mempertimbangkan penggunaan data longitudinal untuk mengamati perubahan tata kelola dan kapabilitas bersaing secara lebih akurat dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A Theory of Friendly Boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217–250. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01206.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.
- Bhagat, S., Black, B., & Olin, J. M. (2001). The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance College of Business, 274(185).
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.428>
- Ferreira, M. A. (2012). Generalists versus Specialists : Lifetime Work Experience and CEO Pay ECGI Working Paper Series in Finance Generalists versus Specialists : Lifetime Work Experience and CEO Pay, (July).
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.2307/30040728>

- Hitt, M. A., Carnes, C. M., & Xu, K. (2016). A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau. *Journal of Operations Management*, 41(1), 107–109. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.004>
- Kusuma Wardhani, D., Muid, D., & Apip, A. (2022). Corporate Governance, Intellectual Capital, and Financial Performance. *Tax Accounting Applied Journal*, 1, 1–10. <https://doi.org/10.14710/taaij.2022.16093>
- Peteraf, M. A. (2007). No Title, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Pradnyani, N. L. P. N. A., Abdi, I. N., & Utami, N. M. M. A. (2024). Small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bali: Corporate social responsibility, competitive advantage and its impact on financial performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(7 SE-Strategic Approach to Business Ecosystem and Organizational Development), 66–78. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3603>
- Singhal, N., Paul, P., Giri, S., & Taneja, S. (2024). Corporate Social Responsibility: Impact on Firm Performance for an Emerging Economy. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm17040171>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*. Teece, David J.: teece@haas.berkeley.edu: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Ulfa, T., Darwanis, & BZ, F. S. (2022). Determinants of corporate social responsibility disclosure: Case of mining companies in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(5 SE-Financial and Economic Studies), 324–334. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1831>