



# **KEUNGGULAN KOMPETITIF**

## **KONSEP DAN STUDI KASUS**

**Dr. Adelina Suryati, SE., M. Ak., CMA., CBV**  
**Prof. Dr. Ety Murwaningsari, Ak., MM., CA**  
**Dr. Sekar Mayangsari, AK., CA, CMA**

# **KEUNGGULAN KOMPETITIF**

## **KONSEP DAN STUDI KASUS**

**Dr. Adelina Suryati, SE., M. Ak., CMA., CBV**  
**Prof. Dr. Ety Murwaningsari, Ak., MM., CA**  
**Dr. Sekar Mayangsari, AK., CA, CMA**

**KEUNGGULAN KOMPETITIF:  
KONSEP DAN STUDI KASUS**

Indramayu © 2022, Penerbit Adab

Penulis: Adelina Suryati, Ety Murwaningsari, dan Sekar Mayangsari

Editor: Kodri, M. Pd.

Desain Cover: Nurul Musyafak

Layouter: Fitri

Diterbitkan oleh **CV. Adanu Abimata**

Anggota IKAPI: 354/JBA/2020

Jl. Kristal Blok H2 Pabean Udik Indramayu Jawa Barat

Kode Pos 45219 Telp: 081221151025

Surel: penerbitadab@gmail.com

Web: <https://Penerbitadab.id>

*Referensi | Non Fiksi | R/D*

vi + 114 hlm.; 14,5 x 21 cm

No ISBN: 978-623-497-148-4

Cetakan Pertama, Desember 2022



**Hak Cipta dilindungi undang-undang.**

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit.

*All right reserved*

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah yang telah menciptakan alam semesta beserta isinya, yang telah menciptakan kebaikan untuk mendapatkan apa yang dikehendaki-Nya sebagai jalan menuju jannah bagi hamba-hamba-Nya. Yang telah memberikan pedoman dan petunjuk bagi manusia sebagai kholifah di muka bumi dengan perantaraan kalam-Nya, yang telah memberikan karunia dan hidayahnya, Shalawat dan salam juga penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan kita sepanjang zaman sehingga buku yang berjudul **“Keunggulan Kompetitif: Konsep dan Studi Kasus”**, ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Buku ini membahas tentang Keunggulan Kompetitif: Konsep dan Studi Kasus. Buku ini penulis kontribusikan untuk dunia ekonomi dan bisnis di Indonesia. Buku ini terdiri dari sepuluh bab.

Bab pertama membahas tentang Pendahuluan. Bab kedua membahas tentang Landasan Teori Tentang Keunggulan Kompetitif. Bab ketiga membahas tentang Keunggulan Kompetitif Bab keempat membahas tentang Modal Intelektual. Bab kelima membahas tentang *Intelektual Capital Disclosure* (ICD). Bab keenam membahas tentang Struktur Kepemilikan.

Bab ketujuh membahas tentang Volatilitas Laba. Bab kedelapan membahas tentang *Risk Culture Chain*. Bab kesembilan membahas tentang Studi Tentang Keunggulan Kompetitif. Bab kesepuluh membahas tentang Penutup.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini jauh dari sempurna, oleh karena itu bagi siapapun yang membaca, menyimak, dan mempelajarinya berkenan memberikan kritik dan saran agar lebih baik untuk di masa yang akan datang, baik dari segi konten, bobot maupun pendalaman materi yang telah disajikan. Sehingga proses thalabul ilmi bisa berlangsung lebih baik.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini baik secara materil maupun non materil. Penulis berharap semoga Allah mencatat ini sebagai ladang pahala dan kebaikan kita semua. Aamiin.

Jakarta, 01 Desember 2022

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	v
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
BAB 2 LANDASAN TEORI TENTANG KEUNGGULAN KOMPETITIF .....	17
A. Theory of The Firm .....	18
B. Resource-based Theory (RBT) .....	20
C. Agency Theory .....	22
BAB 3 KEUNGGULAN KOMPETITIF.....	25
BAB 4 MODAL INTELEKTUAL .....	29
Komponen Modal Intelektual .....	31
BAB 5 Intellectual Capital Disclosure (ICD) .....	35
BAB 6 STRUKTUR KEPEMILIKAN .....	43
BAB 7 VOLATILITAS LABA .....	49
BAB 8 RISK CULTURE CHAIN .....	51



BAB 9	STUDI TENTANG KEUNGGULAN KOMPETITIF.....	59
	A. Analisis Hasil Penelitian .....	60
	B. Pembahasan Hasil Studi .....	80
BAB 10	PENUTUP .....	97
DAFTAR PUSTAKA .....		101
PROFIL PENULIS.....		111



## **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**



Faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan bisnis yang kompetitif pada zaman sekarang ini jauh lebih kompleks dan berbeda dengan lingkungan bisnis dimasa lalu. Kemajuan informasi teknologi (TI), metode produksi, teknologi yang berkembang, dan kepuasan pelanggan merupakan kondisi lingkungan yang saling berkaitan secara dinamis dan kompleksitas sehingga terbentuk karakter lingkungan dalam berbisnis (Hakkak, 2015). Hal tersebut menyebabkan perusahaan harus memiliki keunggulan khusus untuk sukses, bertahan dan keberlanjutan di pasar yang sangat kompetitif ini. Dengan keunggulan kompetitif ini, perusahaan diharapkan dapat mencari solusi untuk bertahan hidup dengan lingkungan penuh tantangan yang sangat besar dan cepat sehingga tetap dapat bersaing di era digitalisasi. Perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan dan memberikan nilai tambah terhadap perusahaan tersebut dibanding dengan para kompetitornya (Ding dkk, 2019).

Keunggulan kompetitif adalah tingkat daya tarik yang lebih tinggi dari apa yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dalam pandangan pelanggan (Hakkak, 2015). Porter (1980) menyatakan keunggulan kompetitif berupa produk unggulan dengan biaya produksi yang lebih rendah dihasilkan dari strategi persaingan. Pada *resource-based theory* (RBT) keunggulan kompetitif merupakan penciptaan abnormal profit atau tingkat pengembalian di atas rata-rata dengan memanfaatkan fitur-fitur khusus yang dimiliki perusahaan (Lin and Hunag, 2011). Hal ini juga dinyatakan Peteraf dan Barney (2003) dalam Sigalas (2013) bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan

lebih banyak nilai ekonomi daripada pesaing yang paling efisien (Sigalas & Pekka, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat menciptakan nilai ekonomi dan daya tarik yang lebih baik di banding para pesaingnya, sehingga perusahaan dituntut agar selalu berinovasi demi memenangkan kompetisi. Inovasi merupakan suatu proses penciptaan gagasan ide baru yang dapat menciptakan nilai tambah. Fokus utama inovasi adalah penciptaan gagasan baru dan diimplementasikan ke dalam produk atau proses baru (Rosli et al, 2013). Pendapat dari Pearce et al. (2013) menyatakan komersialisasi dari penemuan menghasilkan produk, jasa, atau proses dan memiliki nilai jual merupakan suatu inovasi. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Costa et al (2010), yang menyatakan bahwa inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif pada era ekonomi pengetahuan, karena melalui diferensiasi dibuat memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan yang lebih baik. Pengukuran inovasi pada penelitian ini menggunakan *research and development* (R&D), karena untuk mengoptimalkan laba dalam jangka panjang. Perusahaan harus memiliki perencanaan R&D dalam strategi bisnis perusahaan, dimana Zantout dan Tsetsekos (1994) menyatakan bahwa biaya R&D tersebut mengarah pada abnormal retur positif perusahaan.

Ding et al., (2019) menyatakan bahwa hal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif secara signifikan adalah perilaku produksi dan model budaya. Efrat et al., (2018) juga menyatakan bahwa faktor yang berhubungan positif dengan keunggulan kompetitif perusahaan adalah inovasi, ketidakpastian, dan fleksibilitas tugas. Hal ini memaksa manajer untuk meningkatkan

kesadaran praktik sehingga memiliki sifat konseptual serta pengungkapan dalam meningkatkan keunggulan tersebut (Sigalas & Pekka, 2013). Interaksi yang signifikan antara strategi dan perilaku konsumen yang ramah lingkungan (Carrigan, & Piha, 2018) dan interaksi sumber daya materi (Arnold et al., 2018) dalam meningkatkan penciptaan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif harus meningkatkan aspek-aspek kunci yang berkontribusi pada keberhasilan kegiatan (Hakkak, 2015). Aspek-aspek kunci yang mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu perusahaan antara lain praktik lingkungan (*environmental practice*), praktik sosial (*social practice*), dukungan manajemen atas dan menengah, pembelian strategis (*strategic purchase*), (Vargas, Mantilla, & Jabbour, 2018), informasi teknologi (McGaughey et al., 1994), perilaku produksi, model budaya produksi, peraturan pemerintah, tanggung jawab sosial perusahaan, jaminan kualitas (Ding et al., 2019), dan modal intelektual (Arabiyat dkk, 2018), struktur kepemimpinan (Azzahra, 2018). Ada satu aspek kunci lain yang juga mempengaruhi keunggulan kompetitif yang belum banyak diteliti yaitu volatilitas laba (fluktuasi laba). Selanjutnya, fokus penelitian ini akan menganalisis 3 (tiga) aspek kunci yang mempengaruhi keunggulan kompetitif yaitu modal intelektual, struktur kepemilikan dan volatilitas laba.

Keunggulan kompetitif pada penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang sudah listing di Bursa Efek Indonesia maupun yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia. Baik bank swasta maupun bank pemerintah bersaing dalam mencapai tujuan bisnisnya. Persaingan dalam industri perbankan kini

semakin tajam, terlebih didorong oleh perkembangan pengetahuan masyarakat yang semakin selektif dalam memilih bank, yaitu bank yang dapat memberikan layanan keuangan berkualitas bagi bisnis dan pribadinya. Bank terbaik adalah bank yang dapat memenuhi segala kebutuhan finansial nasabahnya. Sementara itu, kondisi perbankan nasional sendiri mengalami pasang surut di dalam sejarah perkembangannya.

Sepanjang semester 1 tahun 2018, Bank BUMN berhasil mencatat laba lebih besar dibandingkan bank swasta. Mengutip data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sampai Juni 2018, laba bersih bank BUMN Rp 86,6 triliun. Angka tersebut naik 17,26% secara tahunan atau *year on year* (yoy) dibandingkan periode tahun 2017 Rp 73,9 triliun. Sedangkan laba bersih bank swasta Rp 62,7 triliun atau naik hanya 1% yoy dari periode sama 2017 Rp 62,1 triliun. Pangsa pasar laba bank BUMN dibandingkan total perbankan sampai Juni 2018 juga lebih tinggi yaitu 50% dibandingkan bank swasta 36%. Sampai Juni 2018, Bank BUMN mencatat rata rata total aset Rp 2.945 triliun atau naik 10,8% yoy dibandingkan periode tahun sama 2017 Rp 2.658 triliun. Sedangkan total aset bank swasta Rp 3.182 triliun atau naik 9,09% yoy dari periode sama 2017 sebesar 2.917 triliun. Lalu, jika menilik rasio profitabilitas atau ROA, bank BUMN juga lebih unggul 2,94% atau naik 16 basis poin (bps) dari periode sama 2017 sebesar 2,78%. Sedangkan rasio profitabilitas bank swasta 1,97% atau turun 15,6 bps yoy.

Kemudian berdasarkan data dari Laporan Profil Industri Perbankan, kondisi perbankan Indonesia pada akhir tahun 2019 berjalan baik ditandai dengan tumbuhnya permodalan bank (CAR) sebesar 23,31% dari tahun sebelumnya sebesar 22,97%

atau naik sebesar 43 *basis point* (yoy). Bersamaan dengan naiknya jumlah permodalan (CAR), bank diharapkan mampu dalam menaikkan jumlah keuntungan atau laba (ROA) yang dihasilkan, (Margaretha, 2017) . Namun pada akhir tahun 2019 bank pemerintah malah mengalami penurunan dalam menghasilkan laba (ROA) dari semula 3,08% menjadi 2,81%. Berbeda dengan bank swasta nasional yang mengalami kenaikan dari 2,20% menjadi 2,27%.

Berdasarkan penelitian Lenggogeni (2020) yang menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) masih belum mampu mencapai kinerja pemasaran yang diharapkan. Rendahnya kinerja tersebut disebabkan oleh ketidakmampuan BUMN bersaing dengan perusahaan lain, ketidaktepatan dalam inovasi baik dari segi produk, proses, dan inovasi pasar, serta kurangnya koordinasi dalam penciptaan nilai produk yang multifungsi. Sementara itu, inovasi yang dilakukan BUMN belum mampu menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan koordinasi lintas fungsi memiliki pengaruh dominan terhadap keunggulan bersaing.

Istilah modal intelektual pertama kali dikemukakan oleh ekonom John Kenneth Galbraith yang menulis surat yang ditujukan kepada teman sejawatnya Michal Kalecki pada tahun 1969. Fenomena Modal intelektual mulai berkembang di Indonesia terutama setelah munculnya PSAK Nomor 19 tentang aset tidak berwujud (Herdyanto & Nasir, 2013). PSAK No. 19 menyatakan bahwa aset tidak berwujud merupakan aset *non-moneter* yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan

kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif. Hal ini menyatakan bahwa sumber daya tidak berwujud berupa desain dan implementasi sistem atau proses baru, ilmu pengetahuan dan teknologi, lisensi, hak kekayaan intelektual, pengetahuan mengenai pasar, dan merk dagang. Banyak para peneliti menyatakan bahwa elemen *intellectual capital* terdiri dari *relational capital*, *human capital*, dan *structural capital* (Herdyanto & Nasir, 2013; Silva et al., 2018). Dalam banyak kasus, perusahaan di Indonesia memiliki produk yang masih kurang kandungan teknologinya karena membangun bisnisnya cenderung menggunakan *convensional based*. Perusahaan akan lebih mampu bersaing jika memiliki inovasi-inovasi kreatif yang merupakan hasil *intellectual capital* perusahaan (Kuryanto dkk, 2008). Pengaruh *intellectual capital* terus meningkat dan berkembang dalam menciptakan nilai perusahaan dan keunggulan kompetitif. Pulic (2000) menyarankan pengukuran intelektual kapital menggunakan *Value Added Intellectual Coefficient-VAIC* yaitu pengukuran efisiensi dari nilai tambah yang dihasilkan oleh kemampuan intelektual perusahaan (Arifin, 2016). Pentingnya peranan modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif antara lain pada 4.254 perusahaan *go public* di Taiwan *Stock Exchange* tahun 2002 dimana kinerja keuangan dan *firm value* dipengaruhi secara positif oleh modal intelektual (Chen et al., 2005), pada 150 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Singapore menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berhubungan secara positif dengan intelektual kapital (Tan et al., 2007) dan Bank-bank di Portugal dan Spanyol telah mengungkapkan nilai rata-rata informasi tentang modal intelektual yaitu modal struktural dan modal manusia adalah 45% (Silva et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa modal

intelektual sangat berpengaruh positif pada keunggulan kompetitif suatu perusahaan.

Karakteristik struktur kepemilikan di Indonesia berbeda dari perusahaan-perusahaan di Negara lain. Di Indonesia, pemilik perusahaan memiliki kecenderungan dapat duduk sebagai dewan direksi atau komisaris. Hal yang lain, sering terjadi konflik antara manajer dan pemilik, antara pemegang saham mayoritas dan minoritas (Wiranata, 2013). Jensen & Meckling (1976) menyatakan bahwa adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian perusahaan maka muncullah *Agency conflict*. Hal ini disebabkan karena pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan memiliki kepentingan yang berbeda (Azwari, 2016). Penelitian terkait struktur kepemilikan telah dilakukan pada 150 perusahaan di Mesir yang menunjukkan ada hubungan positif antara kepemilikan pemegang saham dan tingkat manajemen laba, namun, tidak ada hubungan yang ditemukan antara kepemilikan manajerial dan kepemilikan publik pada tingkat pendapatan manajemen (Moslemany & Nathan, 2016) dan 22 perusahaan real estate yang *go-public* di Bursa Efek Indonesia dimana proporsi dewan komisaris independen dan kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, namun kepemilikan manajerial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan empat struktur kepemilikan yaitu struktur kepemilikan asing, manajerial, institusional dan Pemerintah. Kepemilikan institusional dapat menguasai mayoritas saham karena institusional memiliki sumber daya yang lebih besar dibandingkan dengan pemegang saham lainnya (Saifi, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa kepemilikan dapat mengendalikan

keputusan manajemen yang mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan.

Volatilitas laba terjadi karena adanya informasi dari manajemen tentang naik turunnya laporan laba perusahaan (Moyer et al., 2000). Hal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan para pemegang saham karena terjadi konflik kepentingan antara pemegang saham dengan manajer yang menyebabkan ketidakpercayaan para pelanggan dan menganggap perusahaan tersebut tidak memiliki keunggulan kompetitif (Hakkak, 2015; Sigalas & Pekka, 2013). Dalam mengukur kestabilan laba yang diperoleh oleh perusahaan setiap tahunnya, Khurniaji (2013) menyatakan dapat diukur dengan menggunakan volatilitas laba atau *earning volatility*. Perusahaan yang memiliki risiko yang tinggi untuk berinvestasi adalah perusahaan memiliki tingkat pendapatan yang tidak stabil. Hal ini berakibat pada volatilitas harga saham sehingga saham tidak menarik untuk dibeli dan sangat berisiko, (Zahro, 2014). Risiko perusahaan terjadi akibat adanya penyimpangan dari *earning* baik kurang maupun lebih dari yang *earning* yang direncanakan. Hal ini terjadi karena adanya kondisi yang tidak pasti dimasa datang. Menurut Budiman dan Setiyono (2012) menyatakan bahwa penyimpangan *earning* perusahaan yang semakin besar menunjukkan risiko perusahaan semakin besar juga, (Damayanti & Susanto, 2016). Paligrova (2010) menyatakan bahwa risiko perusahaan diukur dari deviasi standar dari EBITDA (*Earning Before Income Tax, Depreciation, Amortization*) terhadap total aset perusahaan, (Damayanti & Susanto, 2016). Coles et. al. (2004) menyatakan bahwa besar kecilnya risiko perusahaan mencerminkan kategori risiko eksekutif perusahaan dimana



semakin besar risiko perusahaan maka kategori risiko eksekutif perusahaan tersebut disebut *risk taking* dan jika sebaliknya maka kategori risiko eksekutif perusahaan tersebut disebut *risk averse*, (Damayanti & Susanto, 2016). Oleh sebab itu, volatilitas laba merupakan salah satu aspek kunci yang perlu diteliti karena akan menyebabkan terjadinya risiko pada perusahaan yang menyebabkan ketidakpercayaan para pemegang saham karena perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif yang diandalkan.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menganalisa metode atau strategi bersaing yang dapat mengoptimalisasi dan mengetahui hubungan antara aspek kunci keberhasilan usaha dengan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Penelitian Cao et al (2019) dengan menggunakan metode atau teknik penelitian yang dilakukan antara lain metode *decision-making effectiveness* (DME) untuk menganalisa *resource-based view* (RBV) yang kemampuannya didukung IT secara positif berkaitan dengan keunggulan kompetitif. Berdasarkan penelitian Ding et al (2019) dengan menggunakan model persamaan struktural untuk menganalisis hubungan interaktif antara faktor-faktor penentu, dan memberikan wawasan tentang dampak faktor-faktor penentu keunggulan kompetitif dari suatu usaha, sedangkan berdasarkan penelitian Hakkak (2015) menganalisa kinerja karyawan pada perusahaan dan keunggulan kompetitif dengan menggunakan *balanced scorecard, double-level codification* yang mengkombinasikan tradisi dan inovasi untuk keunggulan kompetitif, (Stupino et al., 2019), dan kemampuan manajemen risiko serta budaya risiko terhadap keunggulan kompetitif, (Althonayan et al., 2012; Bozaykut, 2017; Damayanti

& Susanto, 2016; Elahi, 2013; Jaffer, 2010). Pondasi penting yang menjadi landasan manajemen risiko perusahaan yang sukses adalah budaya risiko (*risk culture*) (Wing et al., 2017).

Budaya risiko dapat dikatakan sebagai kontributor utama untuk hasil risiko suatu perusahaan (Agarwal et al., 2019; Bui et al., 2018). Menurut institut keuangan internasional (IIF) (2009), budaya risiko merupakan norma dan tradisi perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi yang menentukan cara mereka mengidentifikasi, memahami, mendiskusikan, dan menindaklanjuti risiko dari organisasi, dan risiko yang diperlukan (Agarwal et al., 2019). Pada Perusahaan perbankan, budaya risiko adalah tentang mengambil risiko-risiko berharga yang dapat ditanggung oleh lembaga keuangan untuk menilai dan sebagai hasilnya perbankan dapat mengelola risiko-risiko ini dengan cara yang sesuai (Fritz-Morgenthal et al., 2016). Keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan terefleksi dari budaya risiko. Semakin nyata pentingnya budaya risiko karena diimplementasi dalam tugas dan kegiatan operasional sehari-hari. Dalam kegiatan implimentasinya, faktor budaya kerja yang berisiko akan lebih menonjol dalam menentukan keberhasilan suatu kegiatan (Bui et al., 2018). Pimpinan puncak memotivasi dan menjadi penggerak budaya risiko dan harus membentuk komitmen untuk melaksanakan manajemen secara konsekuen (Bushman et al., 2018). Budaya risiko yang lemah dapat menyebabkan kegagalan dalam suatu organisasi (Kpodo & Agyekum, 2015). Power et al, (2019) menyatakan bahwa budaya risiko merupakan hal dinamis yang merupakan proses yang berkelanjutan, atau proses yang berulang dan memperbarui sendiri, tetapi mungkin mengalami

guncangan. Budaya risiko akan menjadi campuran proses formal dan informal, yang terakhir lebih sulit untuk diamati karena mereka melibatkan segudang perilaku dan kebiasaan kecil yang secara keseluruhan merupakan keadaan budaya risiko pada satu titik waktu (Power et al., 2013).

John Dawson (2013) menyatakan bahwa rantai budaya risiko yang diterapkan berdasarkan 2 (dua) dimensi yaitu *risk management strategy* dan *organisational Culture Drives*. Kedua hal ini saling berkaitan dan membentuk rantai yang tidak putus. Sistem budaya risiko yang digunakan ini adalah rantai budaya risiko (*risk culture chain*) (John et al., 2013), menggambarkan *risk culture chain* merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan. Gambar terkait *risk culture chain* dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Risk Culture Chain

Di era globalisasi ini IT merupakan komponen yang paling penting dalam suatu perusahaan. Risiko IT (*IT Risk*) adalah komponen dari keseluruhan risiko dunia usaha termasuk risiko strategis, lingkungan, pasar, operasional, kredit, dan kepatuhan pada suatu perusahaan. Di banyak perusahaan, risiko terkait IT dipertimbangkan menjadi komponen risiko operasional, misalnya dalam industri keuangan, (Planas et al., 2004), dan perusahaan kimia ALTA yang berpusat di Jerman, (Jahner & Krcmar, 2005). Oleh karena itu, *IT risk* sangat perlu dilakukan untuk menjaga keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan pada era globalisasi ini.

Otoritas Jasa Keuangan selaku regulator berupaya untuk membuat aturan yang mampu mengikuti perkembangan zaman. Untuk itu, OJK telah menyusun Peraturan OJK (POJK) Nomor 12/2018 yang salah satunya bertujuan untuk mendukung efisiensi operasional, meningkatkan layanan, dan mengadopsi teknologi TI (liputan6.com.Jakarta, 19 Agustus 2019). Dengan regulasi itu, perbankan harus bisa menyikapi *disruption* karena dari sisi regulasi sudah cukup mendukung. Perbankan harus memanfaatkan era digital banking sebagai peluang untuk meningkatkan performance perbankan secara keseluruhan dan kolaborasi dengan fintech di era digital banking. Era digital banking 4.0 menjadi peluang bagi perbankan di Tanah Air untuk lebih berinovasi memberikan layanan kepada nasabah. Inovasi tersebut dibutuhkan untuk menyikapi persaingan seiring pesatnya pertumbuhan *financial technology* (fintech). Namun, di sisi lain era digital banking 4.0 juga menghadirkan sejumlah tantangan seperti perlindungan data nasabah. Oleh

karena itu, perbankan dituntut untuk lebih adaptif terhadap perkembangan era digital banking 4.0.

Contoh kasus pada Bank Mandiri telah menunjukkan pentingnya manajemen risiko IT. Kasus ini terjadi pada Sabtu, 20 Juli 2019, yaitu kasus hilangnya saldo nasabah Bank Mandiri sebanyak 10 persen dari nasabah, (Bisnis.com Jakarta, tanggal 20 Februari 2020). Risiko yang terjadi adalah adanya error sistem atau gangguan yang membuat saldo nasabah bertambah maupun berkurang secara drastis. Hal ini terjadi akibat error saat dilakukan perpindahan dan pemeliharaan proses *core system* ke *back up* sistem yang selalu dilaksanakan pada pukul 23.59 WIB setiap harinya. Hal ini jarang terjadi di Bank Mandiri bahkan baru pertama kali terjadi.

Berdasarkan Kompas.com tanggal 17 Oktober 2019, fakta terbaru kasus pembobolan dana nasabah dari Bank BNI 46 sebesar Rp. 124 Miliar pada bulan Oktober 2019. Dalam kasus BNI 46, pembobolan dana terjadi adalah penyelewengan setoran tabungan dari para nasabah. Serta kejadian kasus Bank BRI isu yang diberitakan tentang *skimming*, berdasarkan hasil penyelidikan bahwa kejadian tersebut bukanlah merupakan kejadian *skimming*, tetapi pembobolan kas Bank BRI Cabang Tambun Bekasi senilai Rp 13,8 miliar, melakukan penyelewengan kas induk Bank BRI sebesar Rp. 1,4 miliar dan melakukan pembobolan rekening deposito sejumlah nasabah sebesar Rp. 1,4 miliar dan juga membobol rekening aset valas sebesar Rp. 8,8 miliar.

Kasus pembobolan Bank BNI 46 dan Bank BRI tersebut terjadi karena minimnya tata kelola risiko di perbankan tersebut terutama di tingkat cabang. Para manajemen secara internal

melakukan penipuan manajemen. Seharusnya, manajemen berperan sebagai pengawas, bukan yang diawasi sehingga perlu ditekan sistem pengawasan berjenjang di internal bank. Sehingga risiko yang berkaitan dengan operasional bisnis atau lebih dikenal dengan risiko operasional (*operasional risk*) adalah pembobolan bank oleh pejabat bank. Hal ini merupakan risiko kegagalan operasional (*operational failure risk*) yang disebabkan oleh faktor sumber daya manusia. Dalam menanggapi risiko (*risk response*) operasional tersebut, salah satunya langkah yang diambil adalah membangun kepekaan atau kepedulian sumber daya manusia (SDM) terhadap budaya risiko (*risk culture*).

Untuk menjadikan hubungan antar variabel yang tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak termasuk diteliti digunakan variabel kontrol diantaranya, *capital adequacy ratio* (CAR), *loan to deposit* (LDR), ukuran perusahaan (*firm size*), *net profit margin* (NPM), dan belanja operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO). Penggunaan variabel kontrol tersebut, untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih bagus.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ada dua. Pertama, menempatkan *risk culture chain* sebagai variabel mediasi/intervening, sedangkan pada penelitian sebelumnya Dawson (2013) tidak ada variabel mediasi/intervening dan variabel *risk culture chain* itu terpisah yaitu *culture* dan *risk*. *Risk culture chain* pada penelitian ini menggunakan teori perusahaan. Sedangkan penelitian sebelumnya hanya menghubungkan teori *culture* dan teori *risk* secara terpisah. Perbedaan kedua adalah pengukuran *risk culture chain*, penelitian sebelumnya untuk mengukur *risk culture* menggunakan kuesioner, penelitian

ini mengukur *risk culture chain* dengan menggunakan analisis konten, yaitu Indikator-indikator menggunakan indeks.

Penelitian ini akan menggunakan data perusahaan perbankan yang ada di Indonesia dengan menggunakan buku 2 sampai dengan buku 4. Sektor perbankan dipilih sebagai objek penelitian karena (a). merupakan sektor bisnis yang bersifat "*intellectually intensive*" (Arifin, 2016) (b). termasuk sektor jasa, di mana layanan pelanggan sangat bergantung pada intelek/akal/kecerdasan modal manusia, (c). merupakan lembaga yang dikenal sebagai *risk taking entities* (d). lebih banyak berhubungan dengan risiko dalam menjalankan aktivitas operasionalnya dan (e). memiliki tingkat regulasi yang tinggi yang diatur oleh Peraturan Bank Indonesia. Perbankan yang menerapkan budaya risiko dan memiliki nilai keunggulan kompetitif yang lebih besar. Serta sektor perbankan menurut *Global Industry Classification Standard* (GICS) mengklasifikasikan perbankan sebagai salah satu industri yang memiliki intensitas *intellectual capital* tinggi (Woodcock, 2009). Disamping itu, perbankan merupakan industri yang memiliki peran dalam perkembangan perekonomian suatu negara secara signifikan (Rafinda, 2011), serta perbankan yang menerapkan budaya risiko dan memiliki nilai keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Dari uraian di atas, kajian tentang modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif, struktur kepemilikan terhadap keunggulan kompetitif, volatilitas laba terhadap keunggulan kompetitif. Maka menjadi penting penulis ingin mengkaji pengaruh modal intelektual, struktur kepemilikan, dan volatilitas laba terhadap keunggulan kompetitif serta *risk culture chain* sebagai variabel intervening.



## **BAB 2**

# **LANDASAN TEORI TENTANG KEUNGGULAN KOMPETITIF**



## A. Theory of The Firm

*Theory Of The Firm* atau teori perusahaan merupakan konsep dasar yang digunakan dalam kebanyakan studi ekonomi manajerial. Pada penelitian ini, teori perusahaan dipakai untuk menjadi referensi menganalisa perilaku dan strategis suatu perusahaan dalam konteks bidang tertentu. Teori perusahaan memeriksa bagaimana interaksi perilaku perusahaan, strategi dan persaingan dalam organisasi suatu perusahaan (Dietrich & Krafft, 2012). Dua hal yang dikembangkan untuk menggambarkan analisis perilaku dan strategis perusahaan yaitu perspektif siklus hidup industri atau teknologi menunjukkan bahwa sifat persaingan berubah melalui waktu dan interaksi strategis dalam konteks oligopoli ini memiliki implikasi untuk perhitungan biaya transaksi dasar perusahaan. Setiap Perusahaan melakukan pendekatan berbeda terhadap ekonomi perusahaan yang sama-sama berkembang melalui waktu dengan cara yang terkait dengan perubahan mendasar dalam lingkungan kompetitifnya (Dietrich & Krafft, 2012).

Dietrich dan Krafft (2012) menyarankan untuk benar-benar memahami teori terkait perusahaan hanya dengan memperhitungkan manfaat struktur tata kelola serta biaya. Manfaat meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah eksternal dan biaya meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan pada masalah internal. Kerangka kerja dibutuhkan untuk menganalisis perkembangan perusahaan, dan khususnya integrasi vertikal, berdasarkan pada penciptaan hubungan antara aspek teknis dan organisasi dari perusahaan.

Jensen dan Meckling (1976) membantu menjelaskan 10 hal tentang *theory of the firm*, yaitu: 1. Mengapa pemilihan seperangkat aktivitas untuk pendanaan perusahaan akan lebih diselektif dilakukan oleh pemilik atau manajer perusahaan yang memiliki struktur keuangan campuran (dana utang dan modal asing); 2. Mengapa efisiensi berhubungan dengan kegagalan pemaksimalan nilai perusahaan; 3. Mengapa sumber pendanaan yang layak adalah penjualan saham biasa meskipun nilai perusahaan benar-benar tidak dimaksimalkan oleh manajer; 4. Mengapa utang diandalkan sebagai sumber pendanaan sebelum utang menawarkan keuntungan pajak yang berhubungan dengan ekuitas; 5. Mengapa diterbitkan saham preferen; 6. Mengapa secara sukarela laporan akuntansi disajikan kepada pemegang saham dan kreditor, dan mengapa manajemen untuk mendapatkan informasi mengenai keakuratan dan kebenaran laporan tersebut harus melibatkan auditor independen; 7. Mengapa perusahaan yang mencari pinjaman diberi batasan pada aktivitasnya oleh pemberi pinjaman, dan mengapa pemberi pinjaman menuntut perusahaan untuk memberikan saran terkait pembatasan tersebut; 8. Mengapa beberapa industri diatur oleh pemiliknya untuk memilih sumber pendanaan dengan menggunakan utang; 9. Mengapa industri yang mengelola layanan publik atau bank (industri yang memiliki regulasi tinggi) akan memiliki rasio ekuitas dengan utang yang lebih tinggi untuk tingkat risiko yang setara daripada rata-rata perusahaan pada umumnya; 10. Mengapa analisis keamanan dapat produktif secara sosial bahkan bila hal itu tidak meningkatkan portofolio kembali kepada investor.

Berdasarkan teori perusahaan, keunggulan kompetitif merupakan faktor eksternal dari manfaat yang dihasilkan dan faktor internal yang mempengaruhinya adalah *intellectual capital*, struktur kepemilikan dan volatilitas laba.

## **B. *Resource-based Theory (RBT)***

*Resource Based Theory (RBT)* adalah teori yang menggambarkan bahwa pengembangan sumber daya perusahaan dapat meningkatkan keunggulan dan daya saing perusahaan sehingga mampu bertahan secara jangka panjang. Strategi dalam memahami hubungan antara kapabilitas, sumber daya, profitabilitas, dan keunggulan bersaing merupakan kunci dari RBT dan khususnya memahami mekanisme dengan mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu. Wernerfelt (1984) mengemukakan pertama kali teori ini karyanya berjudul "*A Resource-based view of the firm*". Namun demikian, artikel yang banyak dipakai sebagai rujukan adalah karya Barney (1991) tentang "*Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*". Teori terkait *firm resource* ini telah banyak membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.

Hal yang menyebabkan munculnya teori ini karena adanya suatu pernyataan strategi bahwa sebuah perusahaan dapat mempunyai kinerja superior yang berkelanjutan (*sustainable superior performance*) dan dapat mengungguli perusahaan lain. Perusahaan yang hanya memperoleh sumber daya dari luar bahkan pembelinya akan kalah dengan perusahaan yang membangun sumber dayanya sendiri. Perusahaan yang

membangun sumber daya sendiri memiliki kemampuan untuk mengendalikan dan mempertahankan keunggulannya. Perusahaan dapat mengendalikan sumber daya tersebut terutama sumber daya yang unik demi mencapai untuk mempertahankan kinerja superior yang berkelanjutan. Sumber daya unik tersebut merupakan sumber daya yang memiliki langka (*rare*), nilai/manfaat (*valuable*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak terganti (*nonsubtitutable*). Sumber daya yang bernilai artinya dapat digunakan untuk aktifitas perusahaan. Sumber daya langka artinya jarang perusahaan yang memiliki sumber daya tersebut. Sumber daya tidak dapat ditiru yang berarti sumber daya tersebut sulit dan memiliki ciri khas tertentu sehingga dilindungi agar tidak bisa ditiru oleh perusahaan lain. Dan terakhir sumber daya tidak tergantikan artinya sumber daya ini tidak ada yang dapat menggantikannya sehingga sangat unik (Barney, 2001). Sumber daya ini dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan yang kompetitif. Selain itu, RBT juga cukup berkembang pesat dan digunakan sebagai studi empiris di berbagai ranah ilmu pengetahuan antara lain manajemen strategik (Schroeder et al., 2002; Spanos & Lioukas, 2001), manajemen sumber daya manusia (Gates and Langevin 2012; Connelly, et al. 2012), dan Akuntansi (Henri 2006, Toms 2010). Selain itu, Sumber daya perusahaan yang unik dan tidak mudah ditiru akan membuat perusahaan lebih mampu untuk bersaing dan itu tertuang dalam teori *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991, Cornner 1991, dan Schulze, 1992).

### C. Agency Theory

Hubungan principal atau pemilik perusahaan dengan *agent* atau pengelola perusahaan dijelaskan dalam *agency theory*. Menurut Jensen dan Meckling (1976), Hubungan keagenan terjadi karena adanya principal yang mempekerjakan agent untuk menjalankan suatu usaha dan *principal* mendelegasikan kekuasaannya kepada agen dalam memutuskan sesuatu atas nama *principal*. Pada hubungan ini *principal* menyediakan fasilitas dan dana untuk operasional perusahaan dan agen mempunyai kewajiban untuk mengelola perusahaan sebagaimana yang dipercayakan oleh prinsipal untuk meningkatkan peningkatan nilai perusahaan dan kemakmuran prinsipal.

Pada *agency theory*, principal dan agen diasumsikan sebagai orang yang rasional dan termotivasi semata-mata oleh kepentingan pribadi masing-masing. Karena situasi ini, terjadinya konflik kepentingan antara keduanya. Hal ini dapat akan menimbulkan permasalahan dalam hubungan antara keduanya. Salah satunya adalah asimetri informasi. Menurut Lubis (2010:91), beberapa riset akuntansi yang menggunakan teori ini berdasar pada pemikiran perbedaan informasi antara atasan dan bawahan atau antara kantor pusat dan cabang. Hal ini menyebabkan adanya asimetri informasi yang mempengaruhi sistem akuntansi. Agen dalam hal ini manajer memiliki informasi perusahaan yang lebih banyak dan akurat. Informasi yang dimiliki mencakup seluruh kondisi perusahaan, termasuk kondisi yang mungkin akan dihadapi di masa datang. Informasi tersebut dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan para *stakeholder* terutama pemegang saham. Jika

terjadi asimetri informasi maka, keputusan yang diambil bisa berdampak buruk dan merugikan banyak pihak. Agen seharusnya menjamin informasi yang disediakan itu relevan dan lengkap mengenai risiko yang akan dihadapi perusahaan. Pengungkapan informasi manajemen risiko yang benar sangat diperlukan dalam meminimalisasi asimetri informasi tersebut. Agen bertanggungjawab untuk melaporkan dan mengungkapkan informasi mengenai perusahaan sejalan dengan berkembangnya isu mengenai *corporate governance*. Pengungkapan manajemen risiko merupakan bagian dari prinsip transparansi dalam pelaksanaan *good corporate governance*.

Kesulitan yang dihadapi investor untuk perusahaan terkait *Agency Theory* adalah memastikan agen atau manajemen perusahaan tidak menyalahgunakan dananya untuk mendanai aktifitas yang tidak menguntungkan (Wulandari, 2011). Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa pembuatan keputusan yang berkaitan dengan aktivitas pencarian dana dan bagaimana dana yang diperoleh dan diinvestasikan dapat menjadi penyebab konflik antara principal dan agen.

Teori ini dapat menjelaskan fenomena masalah keagenan di Indonesia khususnya di dalam struktur kepemilikan. Shleifer dan Vishny (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang dikendalikan oleh manajer maka akan terjadi konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajer. Konflik kepentingan ini disebut sebagai *Agency Problem I* (Villalonga dan Amit, 2006) atau *Type I Agency Costs* (Bozec dan Laurin, 2008). Pemegang saham mengawasi manajer agar perusahaan berjalan demi kepentingan terbaik para pemegang saham. Namun demikian,

pemegang saham yang mengendalikan perusahaan dapat meminta manajer untuk membuat keputusan yang menguntungkan diri sendiri seperti pembagian dividen khusus. Hal ini dapat merugikan pemegang saham non pengendali. Oleh karena itu, konflik kepentingan juga dapat terjadi antara pemegang saham pengendali dan pemegang saham non pengendali. Konflik seperti ini disebut *Agency Problem II* (Villalonga dan Amit, 2006) atau *Type II Agency Costs* (Bozec dan Laurin, 2008).



## **BAB 3**

# **KEUNGGULAN KOMPETITIF**



Perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif maka perusahaan itu menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain. Porter (1994) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing dalam industri yang sama. Dengan keunggulan kompetitif, perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan memilih strategi pemasaran yang efektif. Porter (1994), menyatakan ada 3 (tiga) kategori dalam memperoleh strategi generik, yaitu *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus untuk dapat meraih keunggulan kompetitif.

Teori ini dikenal juga dengan keunggulan bersaing perusahaan yaitu karakteristik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama. Michael Porter dalam bukunya berjudul *Competitive Advantage* (1985) pencetus teori ini. Tahun 1980 Porter telah memperkenalkan istilah ini melalui bukunya yang berjudul "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". Porter (1980) mengusulkan strategi generik untuk keunggulan kompetitif sebagaimana teori perdagangan internasional modern dan pada tahun 1985 Porter memberikan gambaran mengenai keunggulan kompetitif sebagaimana pernyataannya dibawah ini:

“Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik.”

Keunggulan kompetitif pada penelitian ini diukur dengan *sales growth*, inovasi, kualitas aset, market share, produktifitas dan profit. Alasan keunggulan kompetitif salah satunya diukur dgn indikator *Net Performing Loan* yaitu kredit macet dibagi total kredit yang merupakan proxy dari kualitas aset. Berdasarkan Peraturan OJK No. 40/POJK. 03/2019 tentang kualitas aset. NPL menunjukkan kredit macet dr sebuah bank semakin tinggi nilai npl menunjukkan nilai kualitas aset semakin rendah, maka menggambarkan keunggulan kompetitif rendah.

Karena nilai NPL merupakan indikator yg bersifat negatif, sedangkan keunggulan kompetitif variabel positif, maka untuk pengujian lebih lanjut peneliti merubah skor NPL menjadi positif dengan cara 100 dikurangkan dengan rasio NPL, tujuannya adalah untuk merubah nilai negatif menjadi positif. Nilai residual/nilai sisa adalah nilai asetnya. Contoh nilai NPL Bank Bukopin tinggi yaitu 6,37%,  $100-6,37\%$  sama dengan nilai aset 93,63. Artinya nilai kualitas aset Bank Bukopin kecil dibandingkan bank-bank lainnya.





## **BAB 4**

# **MODAL INTELEKTUAL**

Istilah modal intelektual pertama kali dikemukakan oleh ekonom John Kenneth Galbraith yang menulis surat yang ditujukan kepada teman sejawatnya, Michal Kalecki, pada tahun 1969 (Purnomosidhi, 2006). Dalam surat yang dibuat, Galbraith menuliskan sebagai berikut: *"I wonder if you realise how much those of us the world around have owed to the intellectual capital you have provided over these last decade"* (Bontis, dalam Purnomosidhi, 2006). Meskipun istilah modal intelektual sudah digunakan secara luas oleh berbagai pihak tetapi belum ada definisi modal intelektual yang tepat dan disetujui secara luas. Garcia-Meca dan Martinez (2005) mengemukakan definisi modal intelektual sebagai pengetahuan, intellectual property, atau pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Sementara Ross et al. (dalam Woodcock dan Whiting, 2009) mendefinisikan modal intelektual sebagai berikut:

*Intellectual capital is defined to include all the knowledge-based intangible processes and assets which are not normally shown on the balance sheet, and can be leverage to give rise to future value* Adapun Ordenez de Pabloz (dalam Woodcock dan Whiting, 2009) mendefinisikan modal intelektual sebagai perbedaan antara nilai pasar dan nilai buku perusahaan. Selain itu, menurut Ordenez de Pabloz (dalam Woodcock dan Whiting, 2009), modal intelektual merupakan sumber daya berbasis pengetahuan yang berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan.

## Komponen Modal Intelektual

Komponen-komponen dalam modal intelektual dapat dijadikan dasar oleh perusahaan dalam menentukan strateginya. Melalui pemahaman atas komponen-komponen tersebut diharapkan dapat membantu meningkatkan nilai tambah dan daya saing perusahaan. Terdapat banyak versi mengenai komponen-komponen modal intelektual. Menurut Sawarjuwono dan Kadir (2003), modal intelektual terdiri dari tiga elemen utama yaitu:

### 1. **Human Capital (modal manusia)**

*Human capital* merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual (Sawarjuwono dan Kadir, 2003). Selain itu, *human capital* juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi dalam suatu perusahaan. *Human capital* terletak dalam pikiran (*mind*), badan, dan tindakan individual, serta akan hilang jika mereka meninggalkan perusahaan (Purnomosidhi, 2006). Menurut Brinker (dalam Sawarjuwono dan Kadir, 2003), terdapat beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu *training programs, credential, experience, competence, reqrutment, mentoring, learning programs, individual potential and personality*.

### 2. **Structural Capital atau Organizational Capital (modal organisasi)**

*Structural capital* merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan

untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses manufakturing, budaya organisasi, filosofi manajemen, dan semua bentuk *26 intellectual property* yang dimiliki perusahaan (Sawarjuwono dan Kadir, 2003). Sementara menurut Purnomosidhi (2006), komponen ini mencerminkan kemampuan perusahaan yang berasal dari sistem, proses, struktur, budaya, strategi, kebijakan, dan kemampuan untuk melakukan inovasi.

### **3. *Relational Capital* atau *Costumer Capital* (Modal Pelanggan)**

*Relational capital* merupakan hubungan yang harmonis atau *association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas dengan pelayanan perusahaan yang bersangkutan, hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar (Sawarjuwono dan Kadir, 2003).

Menurut Bruggen et al. (2009), modal intelektual dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori berikut:

1. *Human Capital* Berkaitan dengan tacit knowledge yang melekat di dalam pikiran (mind) para karyawan perusahaan.
2. *Structural capital* Berkaitan dengan rutinitas organisasional perusahaan dalam bisnis.
3. *Relational Capital* Berkaitan dengan pengetahuan yang melekat dalam hubungan yang mapan dengan lingkungan eksternal.

Guthrie et al. (dalam Woodcock dan Whiting, 2009) memilah modal intelektual ke dalam tiga bagian, yaitu *Internal structure capital*, *external structure capital*, dan *human capital*. *Internal structure capital* terdiri dari 27 kekayaan intelektual, filosofi manajemen, kultur perusahaan, proses manajemen, sistem informasi/jaringan, dan hubungan keuangan. *External structure capital* terdiri dari merek, pelanggan, kepuasan pelanggan, nama perusahaan, saluran distribusi, kerjasama bisnis, dan *licensing agreements*. *Human capital* terdiri dari karyawan, pendidikan, pelatihan, *work-related*, dan *entrepreneurial spirit*.







**BAB 5**

**INTELECTUAL  
CAPITAL  
DISCLOSURE (ICD)**

Pengungkapan informasi yang terdapat dalam laporan keuangan perusahaan terdapat dua macam, yaitu pengungkapan wajib (*mandatory disclosure*) dan pengungkapan sukarela (*voluntary disclosure*). Pengungkapan wajib yang dilakukan perusahaan merupakan pengungkapan yang harus dilakukan dan telah adanya peraturan yang berlaku mengenai pengungkapan laporan keuangan oleh pihak yang berwenang. Kemudian pengungkapan sukarela yang dilakukan perusahaan merupakan pengungkapan yang berisi item-item informasi sukarela atau yang digunakan perusahaan untuk memberikan informasi tambahan yang tidak diungkapkan pada laporan wajib. Pengungkapan wajib ditetapkan untuk melindungi pengguna laporan keuangan dari informasi yang salah dan dapat menyesatkan bila dilaporkan tidak sesuai dengan peraturan.

Pengungkapan wajib hanya disediakan beberapa item pengungkapan tentang data keuangan dan non keuangan yang sesuai dengan ketentuan, untuk itu perusahaan perlu juga membuat pengungkapan sukarela yang pada dasarnya berisi beberapa item informasi yang tidak dapat diungkap dalam laporan pengungkapan wajib. Informasi yang diungkap dalam pengungkapan sukarela inilah yang dapat membantu para pemakai dan penggunaan laporan keuangan seperti kreditur, investor, dan masyarakat. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh investor tidak hanya memerlukan informasi keuangan tetapi juga mempertimbangkan informasi non keuangannya yang terdapat pada laporan keuangan.

Menurut Cheng et al. (2015) mengungkapkan informasi keuangan tidak cukup untuk menginformasikan pasar modal yang terkait dengan potensi penciptaan nilai yang sesungguhnya dari

organisasi. Alcaniz et al. (2015) menyatakan bahwa memberikan informasi lebih banyak diharuskan pada perusahaan terbuka atau *go public* dari pada perusahaan tertutup, selain informasi keuangan tradisional yang diungkapkan juga ditambahkan informasi sebagai pelengkap guna menarik investor yaitu informasi non keuangan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Informasi mengenai pertumbuhan perusahaan dapat dilihat melalui laporan keuangan yang dipublikasikan oleh perusahaan tersebut. Laporan keuangan yang dipublikasikan perusahaan berbeda-beda kebijakan. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) nomor 1 mengenai penyajian laporan keuangan paragraph 70, tentang Catatan atas laporan keuangan meliputi penjelasan naratif atau rincian jumlah yang tertera dalam neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan ekuitas serta informasi tambahan seperti kewajiban kontijensi dan komitmen. Catatan atas laporan keuangan juga mencakup informasi yang diharuskan dan dianjurkan untuk diungkapkan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan serta pengungkapan-pengungkapan lain yang diperlukan untuk menghasilkan penyajian laporan keuangan secara wajar.

Beberapa hal yang diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan:

1. Memberikan informasi mengenai dasar penyusunan laporan keuangan dan kebijakan akuntansi yang digunakan dan ditetapkan pada peristiwa dan transaksi yang terjadi pada perusahaan.
2. Memberikan informasi yang disajikan dalam PSAK tetapi tidak disajikan di laporan keuangan perusahaan misal di

neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas.

3. Memberikan informasi tambahan yang tidak disajikan dalam laporan keuangan namun diperlukan dalam rangka penyajian secara wajar dan informasi-informasi yang diperlukan bagi pihak eksternal.

Menurut Ulum, (2005) pengungkapan modal intelektual adalah pelaporan tentang aset tidak berwujud perusahaan yang penting untuk diketahui oleh pasar modal atau stakeholder eksternal perusahaan guna meningkatkan pemahaman terhadap posisi kompetitif perusahaan. Item yang diungkapkan dalam pengungkapan modal intelektual ialah aset tidak berwujud yang bagian dari informasi non keuangan seperti aset yang berupa pengetahuan yang dapat digambarkan dengan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Pendekatan yang digunakan menilai aset tidak berwujud yang berupa pengetahuan terletak pada IC 66 yang dimiliki perusahaan karena modal intelektual sebagai dasar penciptaan dan penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Pengungkapan modal intelektual adalah melaporkan tentang informasi modal intelektual yang dimiliki perusahaan.

Perkembangan mengenai modal intelektual berawal pada Juni 1991 dari sebuah artikel yang ditulis oleh Tom Stewart yang berjudul *Brain Power How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset* (Ulum, 2017:74). Menurut Petty (2000) bahwa perkembangan modal intelektual bermula pada 1980-an dengan pemahaman nilai tidak berwujud biasa disebut "goodwill" hingga akhir tahun, para konsultan dan praktisi

berusaha dalam membangun laporan dan cara mengukur modal intelektual.

Tahun 1999 setelah OECD menyelenggarakan Simposium Internasional tentang *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect*. Penyelenggaraan symposium ini menyebutkan bahwa modal intelektual adalah elemen utama dalam pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial, namun saat ini masih ada kekurangan dan sulit untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengukur modal intelektual (Anna, Rari, & Rt, 2018). Sejak tahun 2000-an praktisi dan akademisi mulai berfokus pada pengungkapan modal intelektual dalam laporan tahunan perusahaan (Ulum, 2017). Menurut Firer, Williams (2003) intelektual adalah informasi dan pengetahuan dalam pekerjaan guna menciptakan nilai. Pemahaman modal intelektual juga digunakan sebagai konsep seperti penelitian dan pengembangan (R&D), inovasi, *sustainability* dan tanggung jawab sosial yang dilakukan perusahaan (Alcaniz et al., 2015).

Menurut Sudibyo dan Basuki (2017) modal intelektual dibagi menjadi komponen yang berbeda yaitu modal manusia (*Human Capital*), modal relasional (*Relational Capital*), dan modal structural (*Structural Capital*). HC mencakup pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan perusahaan, RC adalah hubungan baik atau jaringan asosiasi yang dimiliki perusahaan kepada para pemangku kepentingan contoh hubungan ini mencakup hubungan pemasok, loyalitas pelanggan, goodwill, dan hubungan dengan pemerintah serta masyarakat pada umumnya. SC mengacu tentang pengetahuan yang melekat pada proses struktur organisasi, termasuk budaya perusahaan, pengetahuan, teknologi, dan ketersediaan sistem

informasi. Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan modal intelektual merupakan sumber daya dengan basis pengetahuan terdiri dari tiga elemen modal untuk menciptakan nilai perusahaan sehingga penting dilakukan pengukuran maupun pelaporannya.

Pengungkapan modal intelektual membantu perusahaan dalam mengatasi asimetri informasi untuk meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya modal perusahaan (Ulum, 2015). Menurut Solikhah (2015) terdapat lima alasan perusahaan melakukan pengungkapan modal intelektual dalam alasan internal dan eksternal perusahaan, yaitu:

1. Pelaporan modal intelektual membantu organisasi dalam perumusan strategi bisnisnya, dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan modal intelektual yang dimilikinya. (Internal).
2. Pelaporan modal intelektual dapat mengembangkan indikator kinerja dalam membantu mengevaluasi pencapaian strategi perusahaan. (Internal)
3. Pelaporan modal intelektual membantu perusahaan dalam mengevaluasi merger dan akuisisi, terutama penentuan harga yang dibayar oleh pihak pengakuisisi. (Internal)
4. Penggunaan laporan non keuangan modal intelektual dikaitkan sebagai perencanaan intensif dan kompensasi perusahaan. (Internal)
5. Pelaporan modal intelektual digunakan sebagai media komunikasi antara pemangku kepentingan eksternal dengan perusahaan tentang kekayaan intelektual yang dimiliki. (External)

Proses pengukuran, penyajian, dan identifikasi item-item modal intelektual sulit untuk dilakukan karena belum terdapat standar aturannya (Priyanti dan Wahyudin, 2015). Adanya hal ini mendorong para peneliti untuk mengembangkan framework pengungkapan modal intelektual. Terdapat beberapa pengembangan *framework* pengungkapan modal intelektual diperkenalkan oleh Sveiby (1997) membangun framework 24 item yang dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu: *internal capital* (9), *external capital* (9), dan *employee competence* (6). Kemudian beberapa peneliti mulai mengembangkan framework ICD Sveiby (1997) tersebut. Para peneliti memperluas pengembangan *framework*, Abdolmohammadi (2005) menjadi 58 item dalam 10 komponen IC yaitu, *brand* (5), *competence* (11), *corporate culture* (4), *customer base* (8), *information technology* (7), *intellectual property* (7), *partnership* (2), *personel* (7), *proprietary process* (6), dan R&D (1). Kemudian Bukh et al., (2005) mengembangkan sebanyak 78 item dalam 6 kategori IC yaitu, *employee* (27), *customer* (14), *IT* (5), *processes* (8), *research and development* (9), *strategic statements* (15). Ulum (2015) mengembangkan framework pengungkapan modal intelektual menjadi 36 item dalam tiga kategori yaitu *human capital* (8), *structural capital* (15), dan *relational capital* (13).

Metode untuk menilai informasi intelektual capital dapat menggunakan checklist item pada laporan keuangan perusahaan menggunakan Indeks ICD dengan pemberian skor 1 untuk informasi yang diungkapkan pada laporan keuangan dan skor 0 untuk yang tidak mengungkapkan. *Checklist item* dapat digunakan untuk mengukur tingkat pengungkapan modal intelektual, penelitian yang menggunakan penilaian skor indeks



tersebut yaitu Goh dan Lim (2004), Bukh et al., (2005) White et al., (2007) Rashid et al., (2012), Alfraih (2018).

Penelitian ini menggunakan pengukuran ICD indeks pengungkapan modal intelektual yang dikembangkan oleh Purwanenthiren et all (2019) dengan jumlah 61 item yang terdiri dari 22 kategori IC yaitu *human capital*, 21 kategori IC *relational capital* dan 18 kategori IC *structural capital*.



## **BAB 6**

# **STRUKTUR KEPEMILIKAN**

**B**erle & Means (1932) telah mempresentasikan struktur kepemilikan dan menjadi topik utama dari teori perusahaan modern. Hal ini kemudian dikembangkan oleh Jensen & Meckling (1976). Pendekatan struktur kepemilikan dijelaskan dari dua hal yaitu pendekatan keagenan (*agency approach*) dan pendekatan ketidakseimbangan informasi (*asymmetric information approach*). Pada pendekatan keagenan, struktur kepemilikan merupakan alat atau instrumen untuk mengurangi konflik kepentingan. Pada pendekatan keseimbangan informasi, mekanisme struktur kepemilikan merupakan cara mengurangi ketidakseimbangan informasi antara *insider* dan *outsider* melalui pengungkapan informasi di pasar modal. Menurut Jensen & Meckling (1976), struktur kepemilikan digunakan untuk mengurangi *agency cost* yang bersumber dari *agency problem*. Keselarasan kepentingan manajemen dan pemegang saham dan dihasilkan dari struktur kepemilikan baik kepemilikan manajerial maupun institusional. Rincian dari struktur kepemilikan tersebut adalah sebagai berikut:

## **1. Kepemilikan Institusional**

Salah satu cara untuk mengurangi biaya agensi adalah kepemilikan institusional merupakan. Kepemilikan institusional berasal dari sumber eksternal yang cenderung memiliki monitoring yang lebih ketat dengan tujuan agar manajer menjadi disiplin sehingga tercipta keselarasan antara keduanya (Sarac dalam Lestari dan Juliarto, 2017). Kepemilikan institusional akan mempengaruhi manajemen perusahaan dalam mengelola urusan internal perusahaan, apabila institusi mempunyai presentase kepemilikan saham

yang besar, maka akan lebih intensif dalam mempengaruhi manajemen internal perusahaan untuk mengamankan aset investasinya. Kepemilikan institutional memiliki kemampuan mengendalikan manajemen melalui monitoring secara efektif demi mengurangi tindakan manajemen melakukan asimetris informasi. Kepemilikan institutional dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko perusahaan oleh manajemen yang diketahui dari informasi melalui reaksi pasar atas pengungkapan risiko dalam laporan keuangan perusahaan (Mubarok, 2013).

## **2. Kepemilikan Manajerial**

Manajerial yang memiliki saham pada suatu perusahaan cenderung mendorong terjadinya tindakan oportunistik sehingga kepentingan pribadi lebih diutamakan dari pada kepentingan perusahaan dan pemegang saham. Tindakan oportunistik ini mengakibatkan kepercayaan investor terhadap perusahaan turun. Semakin besar seorang manajer memiliki saham pada perusahaan, maka cenderung akan bekerja berusaha lebih giat karena mempunyai kepentingan untuk memaksimalkan kesejahteraan manajer itu sendiri walaupun berkewajiban juga memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham. Pada kepemilikan ini, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan, manajer akan cenderung terlibat dalam aktivitas penciptaan nilai. Salah satu aktivitas yang dilakukan manajer dalam menciptakan nilai bagi perusahaan adalah investasi, (Oktavian, 2018). Modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan akan dikelola dan

dimanfaatkan secara efisien karena adanya keterlibatan dari manajer maka sehingga kinerja perusahaan meningkat. Menurut Bohdanowicz dan Urbanek (2013), kinerja modal intelektual dipengaruhi secara positif oleh kepemilikan manajerial (Oktavian, 2018).

### 3. Kepemilikan Asing

Seseorang, badan hukum, atau pemerintah yang berstatus luar negeri dan memiliki saham biasa di perusahaan merupakan kepemilikan asing. Pihak yang dianggap *concern* terhadap peningkatan *good corporate governance* di perusahaan biasanya pada perusahaan dengan kepemilikan asing. Hal ini dikarenakan pihak asing yang menanamkan sahamnya memiliki teknologi, sistem manajemen, dan inovasi, pemasaran, dan keahlian yang cukup baik. Hal ini membawa pengaruh positif bagi perusahaan sehingga kinerja dari perusahaan meningkat. Adanya masalah yang terjadi akibat hubungan yang tidak baik antara manajer dan pemegang saham menyebabkan kinerja perusahaan menurun namun jika hal tersebut dikendalikan maka kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik. Pada perusahaan yang memiliki kepemilikan asing yang tinggi maka, orang asing tersebut dapat menjabat sebagai dewan komisaris atau direksi. Hal ini dapat menyebabkan keselarasan yang cukup baik karena dengan keahlian manajemen pihak asing akan dapat mencapai tujuan perusahaan yang salah satunya memaksimalkan kinerja perusahaan dimana terjadinya persamaan prinsip antara pemegang saham dan manajemen yang didalamnya ada pihak asing sebagai

bagian dari anajemen tersebut., (Wiranata & Nugrahanti, 2013).

#### 4. Kepemilikan Pemerintah

Kepemilikan Pemerintah adalah proporsi saham yang dimiliki pemerintah dalam suatu perusahaan. Kepemilikan Pemerintah biasanya ada pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang dikelola oleh pemerintah baik Perum, Perjan, Persero ataupun Perbankan dan jumlah saham merupakan milik pemerintah, (Setiawan, 2016). Bank milik pemerintah terdiri dari dua macam, yaitu bank milik pemerintah negara dan bank milik pemerintah daerah. Bank milik pemerintah negara atau yang disebut sebagai bank persero, merupakan bank yang akte pendirian maupun modal sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah negara Indonesia, sehingga seluruh keuntungan bank ini dimiliki negara, sedangkan bank milik pemerintah daerah (BPD) merupakan bank yang modal sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah (pemda). Pemerintah memiliki beberapa persen dari saham yang telah diedarkan oleh perusahaan BUMN yang melakukan kegiatan *go public* minimum 51% dari saham yang telah diedarkan.





## **BAB 7**

# **VOLATILITAS LABA**



Volatilitas laba merupakan pengukuran statistic untuk fluktuasi harga suatu sekuritas atau komoditas selama periode tertentu, serta volatilitas laba menunjukkan fluktuasi laba yang diperoleh perusahaan dari kegiatan operasionalnya yang dilihat dari beberapa periode (Firmansyah, 2006). Semakin naik turunnya laba yang diperoleh mengindikasikan laba tersebut tidak stabil, atau dengan kata lain mempunyai volatilitas laba yang tinggi. Volatilitas laba dapat dikatakan juga sebagai risiko perusahaan. Hal tersebut dapat diukur dengan menggunakan deviasi standar. Dengan kata lain, risiko perusahaan merupakan penyimpangan dari pendapatan (*earning*) yang telah direncanakan baik penyimpangan tersebut lebih dari rencana (*upset potensial*) maupun kurang dari yang direncanakan (*downsiderisk*). Jika nilai penyimpangannya semakin besar maka, risiko perusahaan juga semakin besar. Tinggi rendahnya risiko perusahaan ini dapat di indikasikan sebagai karakter eksekutif dimana jika risiko perusahaan besar disebut *risk taking* dan jika sebaliknya kecil disebut *risk averse* (Paligorova, 2011).



**BAB 8**

# **RISK CULTURE CHAIN**

Kemampuan perusahaan secara signifikan dapat dipengaruhi oleh budaya risiko dalam mengambil keputusan risiko strategis dan kinerja manajemen risikonya sebab setiap tindakan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya pasti akan selalu mengandung risiko. Risiko merupakan dampak dari ketidakpastian yang terjadi atas tindakan perusahaan dalam mencapai tujuan. Budaya risiko yang terjadi di perusahaan juga mempengaruhi baik buruknya perusahaan dalam mengelola risikonya.

Penerapan budaya risiko yang tidak selaras dan bertentangan dengan strategi perusahaan akan mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Yang lebih parah lagi, hal ini dapat berdampak pada buruknya reputasi dan keuangan perusahaan. Budaya risiko yang diterapkan selaras dengan strategi perusahaan akan menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan itu. Namun demikian, strategi perusahaan yang dibuat itu benar dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin organisasi yang dapat mengkolaborasikan dan menyatukan budaya risiko dengan strategi perusahaan agar perusahaan menjadi lebih kuat dan mampu mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

Budaya risiko (*risk Culture*) merupakan suatu budaya yang berisi norma dan tradisi perilaku individu dalam suatu organisasi dalam mengidentifikasi, memahami, mendiskusikan, dan menindaklanjuti risiko dari organisasi dan mengambil tindakan yang diperlukan (Agarwal et al, 2019). Membudayakan risiko sebagai bagian terintegrasi dalam hal pengambilan suatu keputusan organisasi. Hal ini merupakan kewajiban pimpinan

organisasi, baik komisaris, direktur dan para manajer. *Risk culture* menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi untuk mengkomunikasikan, menetapkan, dan menjalankan secara konsisten dengan cara mempengaruhi, mengatur, dan menyelaraskannya dengan strategi dan sasaran organisasi.

Budaya risiko pada perbankan adalah tentang mengambil risiko-risiko berharga yang dapat ditanggung oleh lembaga keuangan untuk menilai dan sebagai hasilnya, perbankan dapat mengelola risiko-risiko ini dengan cara yang sesuai (Fritz-Morgenthal et al., 2016). Budaya risiko (*risk culture*) merupakan perilaku semua personil dalam berinteraksi dan mempersepsikan segala sesuatu yang dikaitkan dengan risiko. Keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan pekerjaan akan menjadi refleksi bagaimana pelaksanaan budaya risiko dilaksanakan. Pentingnya budaya risiko akan makin terlihat pada saat implementasi di lapangan pada kegiatan sehari-hari. Budaya risiko dibangun dan dimonitoring oleh perusahaan melalui suatu sistem manajemen risiko. Dalam kegiatan keseharian tersebut, faktor budaya kerja yang berkaitan dengan risiko akan lebih menonjol dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kegiatan sistem tersebut. Motivasi pimpinan dalam menerapkan budaya risiko sangat memotori para karyawannya dalam melaksanakan budaya risiko. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus berkomitmen dan mengajak para karyawannya untuk melaksanakan budaya risiko. Pimpinan perusahaan merupakan teladan dan contoh yang baik dalam pelaksanaan budaya risiko.

Dalam membangun budaya risiko, perusahaan harus menetapkan tahapan-tahapan yang diperlukan dalam suatu industri.

Lima Tahapan dalam menciptakan budaya risiko terdiri dari pertama, perlu adanya komitmen dari pimpinan menciptakan irama yang sama (*tone at the top*) dalam melaksanakan budaya risiko. Pemimpinlah menjadi motor utama dalam melaksanakan budaya risiko yang kemudian dilanjutkan manajer atau pimpinan level menengah. Hal ini berperan sangat penting bagi para karyawan/pegawai dalam mengimplementasikan manajemen risiko. Kedua, perlu diadakannya edukasi berupa pelatihan atau workshop kepada seluruh *stakeholders* mengenai pentingnya melakukan manajemen risiko. Pada pelatihan atau workshop itu berisi apa itu manajemen risiko, risikonya jika tidak melakukan dan manfaatnya jika melaksanakan manajemen risiko. Hal tersebut dilakukan agar para karyawan paham atas manfaat dan kerugian jika melakukan manajemen risiko. Hal ini diberikan kepada semua *stakeholders* perusahaan termasuk supplier. Stakeholders terkait dapat memahami dan melakukan manajemen risiko dengan standar yang sama. Ketiga, lakukan diskusi atau forum *group discussion* di perusahaan sehingga semua *stakeholders* perusahaan dapat berbagi pengalaman dan pengetahuan terkait penerapan manajemen risiko. Keempat, lakukanlah secara terus-menerus kegiatan manajemen risiko ini sehingga menjadi suatu kebiasaan yang sering dilakukan dan akhirnya menjadi sebuah budaya untuk jangka waktu yang panjang. Hal ini diharapkan terjadi komunikasi dan koordinasi dalam menjalankan manajemen risiko dalam kegiatan sehari-hari di perusahaan. Kelima, Perlu diciptakan suatu sistem yang dapat memonitoring bahwa kegiatan manajemen risiko ini dilaksanakan. Perlu adanya prosedur yang terdokumentasi, tersosialisasi, dan kemudian terimplimentasikan dalam

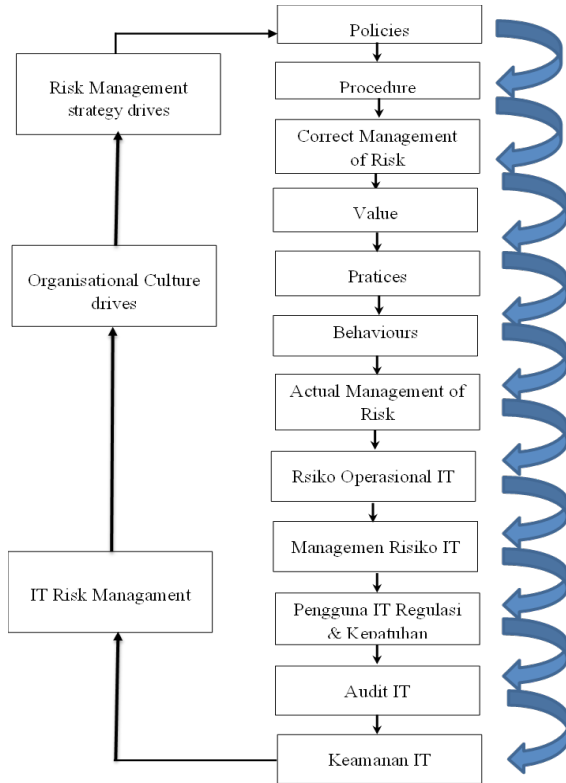
keseharian untuk pengambilan kebijakan sehingga tidak terjadi salah kebijakan atau langkah.

*Chain* merupakan rantai, *risk culture chain* mengandung arti rantai budaya risiko. Menurut McDonald Consultan (2014) *risk culture chain* terdiri dari dua dimensi yaitu *risk management strategi drives* dan *organisational culture drives* (gambar 1.1). Pada penelitian ini peneliti menambahkan satu dimensi yaitu manajemen risiko IT (*IT Risk Management*) dan menambahkan lima indikator yaitu risiko operasional IT, manajemen risiko IT, penggunaan IT untuk regulasi dan kepatuhan, audit IT dan keamanan IT. Alasan utama menambahkan dimensi dan indikator tersebut karena peranan teknologi informasi (IT) sangat penting baik untuk kebutuhan pribadi, personal maupun bisnis. mendukung misi perusahaan, melindungi aset, proses kepastian audit, dapat dilakukan secara menyeluruh dan mendukung kinerja perusahaan dan alasan kedua adalah (a) Sebagai salah satu upaya peningkatan kapabilitas bank, pemanfaatan perkembangan teknologi informasi secara lebih optimal merupakan prasyarat dalam mendukung inovasi layanan bank, (b) Untuk mewujudkan penyelarasan strategi bisnis agar lebih tepat sasaran, bank perlu memberikan kemudahan akses layanan perbankan berbasis teknologi informasi tanpa batasan tempat dan waktu untuk mendorong pengelolaan keuangan nasabah yang lebih baik, (c) Inovasi layanan dan penyelarasan strategi dalam penggunaan teknologi informasi mendorong industri perbankan untuk memasuki era layanan perbankan digital semakin maju dan berkelanjutan, (d) Penyediaan layanan perbankan digital dapat berdampak pada peningkatan risiko terutama pada risiko operasional, risiko strategi, dan risiko

reputasi sehingga perlu peningkatan penerapan manajemen risiko dalam penggunaan teknologi informasi secara efektif oleh bank, serta keamanan dan kenyamanan untuk nasabah dan juga investor. Kemudian alasan ketiga *IT risk management* juga mengelola hambatan kriminal terhadap teknologi informasi suatu perusahaan antara lain:

- a. *Hackers* dalam perbankan, yaitu orang-orang yang secara tidak sah menerobos masuk ke dalam sistem komputer.
- b. *Fraud*, yaitu penggunaan komputer untuk manipulasi data
- c. Serangan online (*denial of service*) yang membuat pengguna tidak mengakses situs tertentu
- d. Pencurian data yang dilakukan oleh karyawan internal.

Jadi, pengukuran *risk culture chain* menjadi tiga dimensi dengan penambahan *IT Risk Management*, karena manajemen risiko IT sangat diperlukan sekali dalam suatu bisnis dan pengembangan usaha untuk mencapai keuntungan. Berdasarkan uraian diatas jadi variabel *risk culture chain* menjadi tiga dimensi yaitu *risk management strategy drives* dengan indikator *policies, prosedures, correct management of risk*. Kemudian, *organisational culture drives* dengan indikator *values, practices, behaviours, actual management of risk* (gambar 2.1). Serta terakhir adalah dimensi *IT Risk Management* yang terdiri dari risiko operasional IT, manajemen risiko IT, penggunaan IT regulasi dan kepatuhan, audit IT, dan keamanan IT, (Haes, 2017). Berdasarkan keterbaruan tersebut diatas, peneliti mengembangkan penelitian dari John Dawson (2014), sehingga gambar *risk culture chain* menjadi sebagai berikut:



**Gambar 2.** Pengembangan *Risk Culture Chain*–Adelina Suryati

**Tabel 1.** Keterbaruan *Risk Culture Chain*

No	Dimensi Pengukuran	Indikator Baru	Lama	Sumber
1.	<i>Risk Management Strategy drives</i>	a. <i>Policies</i> b. <i>Procedures</i> c. <i>Correct management of Risk</i>	a. <i>Policies</i> b. <i>Procedures</i> c. <i>Sistem</i> d. <i>Correct management of Risk</i>	John Dawson, 2013



No	Dimensi Pengukuran	Indikator Baru	Lama	Sumber
2.	<i>Organisational Culture drives</i>	a. <i>Values</i> b. <i>Practices</i> c. <i>Behaviours</i> d. <i>Actual management of Risk</i>	a. <i>Values</i> b. <i>Practices</i> c. <i>Behaviours</i> d. <i>Actual management of Risk</i>	
3.	<i>IT Risk Management</i>	a. Resiko Operasioanl IT b. Manajemen Resiko IT c. Penggunaan IT utk regulasi & kepatuhan d. Audit IT e. Keamanan IT		Steven De Haes et al, 2017

**Tabel 2.** Perbedaan *Risk Culture Chain* Vs *Risk Culture*

Item	<i>Risk Culture</i>	<i>Risk Culture Chain</i>
Definisi	Perilaku, norma/nilai dari individu dan kelompok yang menentukan cara untuk mengidentifikasi, memahami, mendiskusikan dan menindaklanjuti risiko dari organisasi dan yang diperlukan (Agarwal et al, 2019)	Merupakan rantai budaya risiko yang tidak dapat dipisahkan yang terdiri dari strategi management risiko ( <i>risk management strategy drives</i> ) dan budaya organisari ( <i>organizational culture drives</i> ), Dawson
Unsur	Komitmen, edukasi, <i>knowledge sharing</i> , komunikasi, implementasi	<i>Policies/kebijakan, Procedures, System, Correct Management of Risk, Values, Practices, Behaviours, Actual Management of Risk</i>



## **BAB 9**

# **STUDI TENTANG KEUNGGULAN KOMPETITIF**

## A. Analisis Hasil Penelitian

Analisis PLS-SEM dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang sudah diajukan mengenai pengaruh modal intelektual, struktur kepemilikan, dan volatilitas laba terhadap keunggulan kompetitif dengan variabel intervening *risk culture chain*. Pada penelitian ini variabel kontrol yang digunakan adalah CAR, LDR, SIZE, NPN, dan BOPO. Penulis akan melakukan serangkaian analisis kuantitatif yang relevan dengan tujuan penelitian yang diolah menggunakan *structural equation modeling* dengan metode alternatif *partial least square*.

Dalam *structural equation modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran menjelaskan proporsi *variance* masing-masing variabel manifes (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana yang lebih dominan dalam pembentukan variabel laten. Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya akan dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*exogenous latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogenous latent variable*).

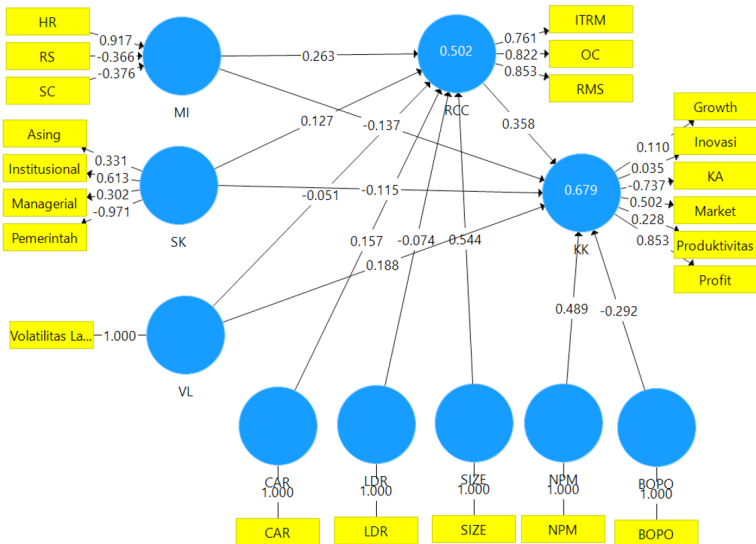
### Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi pengecekan individual *convergent validity* (dilihat dari nilai *outer loadings*), *average variance extracted (AVE)*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

## Uji Convergent Validity

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* dengan *construct score*. Apabila *loading factor* telah memenuhi syarat *convergent validity* dengan memiliki nilai lebih dari 0,5 maka artinya seluruh indikator valid sebagai alat ukur untuk variabelnya masing-masing. Selain dilihat dari nilai *faktor loading*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. AVE dikatakan valid jika memiliki nilai lebih besar dari 0,5.

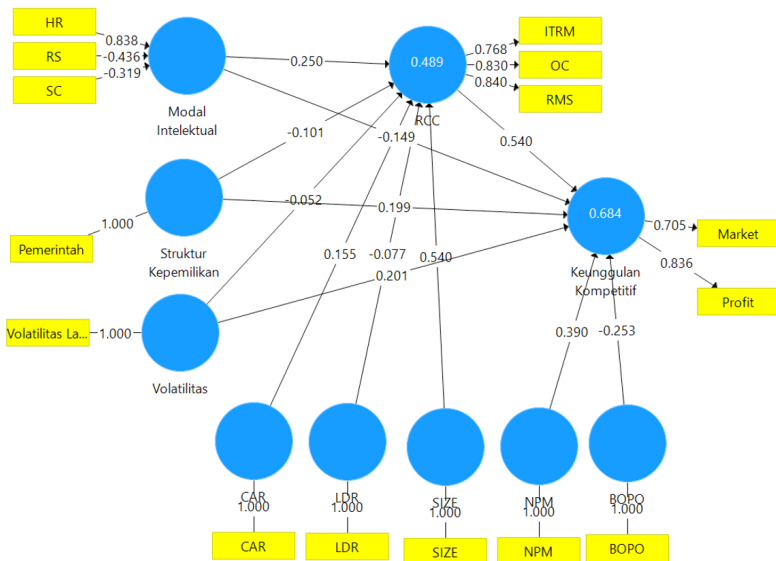
Berikut adalah hasil pengujian full model struktural berdasarkan hasil *PLS Algorithm*.



**Gambar 3.** Full Model Struktural (PLS Algorithm)

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa indikator reflektif yang memiliki nilai loading faktor dibawah 0,5 maka tidak valid. Diantaranya adalah indikator struktur kepemilikan asing, institusional, managerial yang merupakan reflektif dari variabel struktur kepemilikan. Kemudian indikator *Growth*, *Inovasi*, *Market share* dan produktivitas yang merupakan reflektif dari variabel keunggulan kompetitif. Sehingga indikator-indikator tersebut harus direduksi secara bertahap dari model struktural.

Berikut adalah hasil pengujian ulang full model struktural setelah indikator-indikator yang tidak valid direduksi.



**Gambar 4.** Full Model Struktural Reduksi (PLS Algorithm)

Dari hasil pengujian yang di terdapat pada gambar 4.2 full model struktural reduksi (PLS Algorithm) diatas diperoleh persamaan model struktural sebagai berikut:

$$RCC = 0,250 MI - 0,101 SK - 0,052 VL + 0,155 CAR - 0,077 LDR + 0,540 SIZE$$

$$KK = -0,149 MI + 0,199 SK + 0,201 VL + 0,540 RCC + 0,390 NPM - 0,253 BOPO$$

Keterangan:

RCC : *Risk Culture Chain*

KK : Keunggulan Kompetitif

IC : Modal Intelektual

SK : Struktur Kepemilikan

VL : Volatilitas Laba

CAR : Variabel kontrol

LDR : Variabel kontrol

SIZE : Variabel kontrol

NPM : Variabel kontrol

BOPO : Variabel kontrol

Berdasarkan gambar 4.2 diatas dapat diketahui bahwa semua indikator reflektif memiliki loading faktor diatas 0,5 maka valid sebagai alat ukur masing-masing konstruknya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut:

**Tabel 3.** Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Loading faktor	T Statistics	AVE	Kesimpulan
Formatif					
Modal Intelektual	HR	0,838	7,482	-	Signifikan
	RS	-0,436	6,483	-	Signifikan
	SC	-0,319	2,750	-	Signifikan
<i>Reflektif</i>					
Struktur Kepemilikan	Pemerintah	1,000	3,470	1,000	Valid
Volatilitas Laba	Volatilitas Laba	1,000	2.126	1,000	Valid
BOPO	BOPO	1,000	5.055	1,000	Valid
CAR	CAR	1,000	6,194	1,000	Valid
LDR	LDR	1,000	2,446	1,000	Valid
NPM	NPM	1,000	7,372	1,000	Valid
SIZE	SIZE	1,000	9,850	1,000	Valid
Risk Culture Chain	ITRM	0,768	29,097	0,662	Valid
	OC	0,830	38,433		Valid
	RMS	0,840	65,774		Valid
Keunggulan Kompetitif	KA	0,705	11,937	0,747	Valid
	Profit	0,836	26,175		Valid

Tabel diatas merupakan rekapitulasi hasil uji model pengukuran. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel modal intelektual diukur dengan indikator formatif, masing-masing indikator memiliki nilai t-statistik lebih besar

dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator telah signifikan dalam membentuk variabel modal intelektual. Kemudian untuk variabel yang memiliki indikator reflektif terlihat bahwa semua indikator memiliki loading faktor di atas 0,5 yang menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah valid dalam merefleksikan masing-masing variabel latennya (konstruk). Kemudian perolehan nilai AVE (*average variant extracted*) untuk semua variabel laten  $> 0,5$  yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% variance dari indikator dapat dijelaskan oleh masing-masing konstruksya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas konvergen yang baik.

### **Uji *Discriminant Validity***

Pengujian *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading*, dimana bahwa setiap indikator yang mengukur konstruk harus berkorelasi lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian nilai *cross loading* dapat dinyatakan valid jika indikator berpengaruh dominan terhadap variabel laten yang diukur. Selain dengan pengujian *Cross Loading*, untuk pengujian *discriminant validity* juga dapat dilihat menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yang menyatakan bahwa jika nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk yang lain maka dapat disimpulkan konstruk memiliki tingkat *discriminant validity* yang baik. Berikut hasil uji *discriminant validity* dengan uji *Cross Loading*.



**Tabel 4.** Pengujian *Cross Loading*

	BOPO	Car	LDR	NPM	Struktur Kepemilikan	Size	Volatilitas Laba	Risk Culture Chain	Keunggulan Kompetitif
<b>BOPO</b>	1,000	-0,092	-0,247	-0,692	-0,073	-0,159	0,336	-0,102	-0,709
<b>CAR</b>	-0,092	1,000	0,185	0,106	0,072	-0,263	-0,126	-0,029	0,144
<b>LDR</b>	-0,247	0,185	1,000	-0,212	0,010	-0,010	-0,041	0,006	-0,124
<b>NPM</b>	-0,692	0,106	-0,212	1,000	0,040	0,184	-0,418	0,142	0,844
<b>Pemerintah</b>	-0,073	0,072	0,010	0,040	1,000	-0,431	-0,052	-0,391	0,113
<b>SIZE</b>	-0,159	-0,263	-0,010	0,184	-0,431	1,000	-0,171	0,639	0,106
<b>Volatilitas Laba</b>	0,336	-0,126	-0,041	-0,418	-0,052	-0,171	1,000	-0,131	-0,245
<b>ITRM</b>	0,009	-0,106	0,023	-0,019	-0,326	0,467	-0,109	0,768	-0,035
<b>OC</b>	-0,089	0,012	0,009	0,087	-0,470	0,496	-0,089	0,830	0,080
<b>RMS</b>	-0,140	0,005	-0,011	0,230	-0,189	0,576	-0,120	0,840	0,222
<b>KA</b>	-0,404	0,203	-0,143	0,523	0,143	0,001	-0,124	0,080	0,705
<b>Profit</b>	-0,744	0,078	-0,086	0,860	0,071	0,148	-0,266	0,132	0,836

Berdasarkan tabel uji *cross loading* diatas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruk yang diukur dibandingkan konstruk (variabel laten) lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki validitas diskriminan yang baik, contoh variabel struktur kepemilikan diukur dengan 4 indikator struktur kepemilikan Pemerintah, struktur kepemilikan asing, struktur kepemilikan instiusional dan struktur kepemilikan managerial. Struktur kepemilikan Pemertintah memiliki korelasi tertinggi dengan konstruk kinerja dibanding konstruk yang lain. Keunggulan kompetitif yang memiliki korelasi tertinggi yaitu kualitas aset dan profitabilitas.

Selain dengan *cross loading*, uji *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan uji *fornell lacker criterion*.

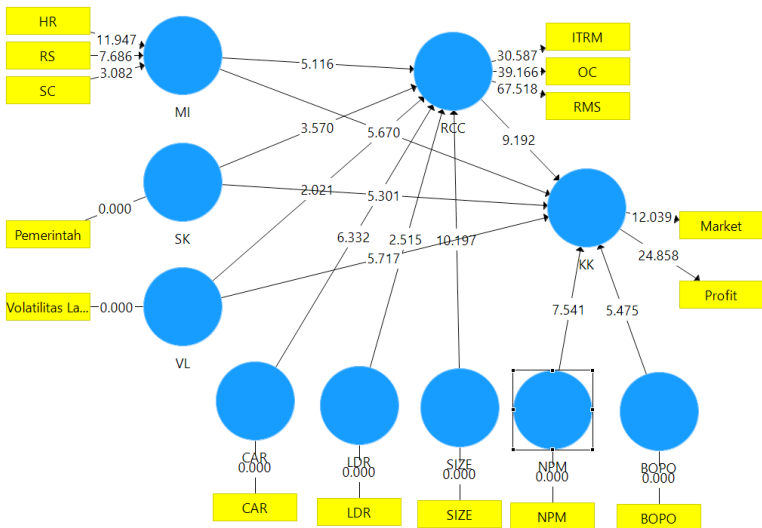
**Tabel 5.** Pengujian *Fornell Lacker Criterion*

	BOPO	Car	Keunggulan Kompetitif	LDR	NPM	Risk Culture Chain	Size	Struktur Kepemilikan	Volatilitas Laba
<b>BOPO</b>	1,000								
<b>Car</b>	-0,092	1,000							
<b>Keunggulan Kompetitif</b>	-0,709	0,144	0,853						
<b>LDR</b>	-0,247	0,185	-0,124	1,000					
<b>NPM</b>	-0,692	0,106	0,844	-0,212	1,000				
<b>Risk Culture Chain</b>	-0,102	-0,029	0,130	0,006	0,142	0,809			
<b>Size</b>	-0,159	-0,263	0,106	-0,010	0,184	0,639	1,000		
<b>Struktur Kepemilikan</b>	-0,073	0,072	0,113	0,010	0,040	-0,391	-0,431	1,000	
<b>Volatilitas Laba</b>	0,336	-0,126	-0,245	-0,041	-0,418	-0,131	-0,171	-0,052	1,000

Berdasarkan tabel pengujian *fornell lacker* diatas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki *dicriminant validity* yang baik.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural adalah model yang menghubungkan variabel laten *exogenous* dengan variabel laten *endogenous* atau hubungan variabel *endogenous* dengan variabel *endogenous* lainnya. Berikut hasil estimasi full model struktural dengan metode bootstrapping.



**Gambar 5** Hasil Full Model Struktural (*Bootstrapping*)

Hasil pengujian full model struktural/*Bootstraping* pada gambar diatas, menyatakan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh terhadap *risk culture chain* karena nilai t statistik lebih sebesar 5,116 dari nilai t tabel 1,645. Struktur kepemilikan mempunyai pengaruh terhadap *risk culture chain* karena nilai t statistik lebih besar 3,570 daripada nilai t tabel 1,645. Volatilitas laba mempunyai pengaruh terhadap *risk culture chain* nilai statistik (2,021) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (1,645). Modal intelektual mempunyai pengaruh terhadap keunggulan kompetitif karena nilai t statistik lebih sebesar 5,670 dari nilai t tabel 1,645. Struktur kepemilikan mempunyai pengaruh terhadap keunggulan kompetitif karena nilai t statistik lebih besar 5,301 daripada nilai t tabel 1,645. Volatilitas laba mempunyai pengaruh terhadap keunggulan kompetitif nilai statistik 5,717 lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel 1,645 dan Risk Culture Chain mempunyai pengaruh terhadap keunggulan kompetitif nilai statistik 9,192 lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (1,645).

### Nilai *Adjusted R-Square*

Nilai *Adjusted R-Square* dapat digunakan untuk mengetahui besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Berikut hasil perolehan nilai *Adjusted R-Square* untuk masing-masing variabel endogen.

**Tabel 6.** Hasil Pengujian *Adjusted R-Square*

Variabel Endogen	R Square	Adjusted R-Square
Keunggulan Kompetitif	0,684	0,680
<i>Risk Culture Chain</i>	0,489	0,483

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui perolehan nilai *adjusted R-Square* untuk variabel *Risk Culture Chain* sebesar 0,483. Hal ini menunjukkan bahwa *Risk Culture Chain* dapat dijelaskan sebesar 48,3% oleh variabel Modal Intelektual, Struktur Kepemilikan dan Volatilitas Laba dengan CAR, LDR dan SIZE sebagai variabel kontrol. Sedangkan sisanya sebesar 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Kemudian nilai *Adjusted R-Square* untuk variabel Keunggulan Kompetitif sebesar 0,680. Hal ini menunjukkan bahwa Keunggulan Kompetitif dapat dijelaskan sebesar 68,0% oleh variabel Modal Intelektual, Struktur Kepemilikan, Volatilitas Laba dan *Risk Culture Chain* dengan NPM dan BOPO sebagai variabel kontrol. Sedangkan sisanya sebesar 32% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### **Uji Goodness of Fit**

Pada penelitian ini *overall fit index* menggunakan kriteria *goodness of fit* yang dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004) yang disebut *GoF Index*. GoF merupakan ukuran yang dikembangkan untuk dapat memvalidasi performa gabungan antara *outer model* dan *inner model*. Nilai GoF diperoleh dari rata-rata *communalities index* yang dikalikan dengan nilai  $R^2$  (Ghozali & Latan, 2015). Nilai GoF terdiri dari rentang 0 sampai dengan 1, dengan interpretasi nilai-nilai yaitu: 0,1 untuk GoF kecil; 0,25 untuk GoF moderate atau sedang; dan 0,36 untuk GOF besar. Berikut hasil perhitungan *GoF Index*.

$$Gof = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$$Gof = \sqrt{0,899 \times 0,616} = 0,554$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai Gof sebesar 0,554 > 0,36 sehingga masuk dalam kategori besar.

## Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji model pengukuran dan uji model struktural, maka dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada penelitian ini terdapat 7 hipotesis, berikut adalah hasil rekapitulasi uji statistik untuk pengujian hipotesis.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

NO	Prediksi Arah	Hubungan	Path	t statistic	P-Value	Kesimpulan
1	+	Modal Intelektual -> Risk Culture Chain	0,250	5,116	0,000*	Diterima
2	+	Struktur Kepemilikan -> Risk Culture Chain	-0,101	3,570	0,000	Ditolak
3	-	Volatilitas Laba -> Risk Culture Chain	-0,052	2,021	0,022**	Diterima
4	+	Modal Intelektual -> Keunggulan Kompetitif	-0,149	5,670	0,000	Ditolak
5	+	Struktur Kepemilikan -> Keunggulan Kompetitif	0,199	5,301	0,000*	Diterima
6	-	Volatilitas Laba -> Keunggulan Kompetitif	0,201	5,717	0,000	Ditolak
7	+	Risk Culture Chain -> Keunggulan Kompetitif	0,540	9,192	0,000*	Diterima

### Keterangan:

\* Signifikan 10%

\*\* Signifikan 5%

### a) Pengaruh Modal Intelektual Terhadap *Risk Culture Chain*

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah modal intelektual berpengaruh positif terhadap *risk culture chain*. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh positif terhadap *Risk Culture Chain*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,250 dengan nilai t statistik sebesar 4,487 dan nilai *pair value* sebesar 0.000 dengan arah koefisien

positif. Nilai tersebut lebih besar dari  $t$  tabel (1,645) dan *pair value* lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis penelitian (H1) yang menyatakan bahwa modal intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *risk culture chain*, hal ini berarti hipotesis 1 (H1) diterima.

#### **b) Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap *Risk Culture Chain***

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah Struktur kepemilikan berpengaruh positif terhadap *risk culture chain*. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa struktur kepemilikan mempunyai pengaruh negatif terhadap *Risk Culture Chain*, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,101 dengan nilai  $t$  statistik sebesar 3,470 dan nilai *pair value* sebesar 0.000. Nilai  $t$  statistik lebih besar dari  $t$  tabel (1,645) dan nilai *pair value* lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dapat disimpulkan bahwa struktur kepemilikan tidak memiliki pengaruh positif terhadap *risk culture chain*, hal ini berarti hipotesis kedua (H2) ditolak karena hasil statistik berlawanan arah yaitu koefisien negatif.

#### **c) Pengaruh Volatilitas laba terhadap *Risk Culture Chain***

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah volatilitas laba berpengaruh negatif terhadap *risk culture chain*. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh variabel volatilitas laba terhadap *risk*

*culture chain* memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,052 dengan nilai *t* statistik sebesar 2,021 dan nilai *pair value* sebesar 0.022. Nilai *t* statistik lebih besar dari *t* tabel (1,645) dan nilai *pair value* lebih kecil dari 0,05. Dengan melihat hasil tersebut dapat menjawab bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima yaitu mempunyai pengaruh negatif dan signifikan volatilitas terhadap *risk culture chain*.

#### **d) Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Kompetitif**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah modal intelektual berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa pengaruh variabel modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,149 dengan nilai *t* statistik sebesar 4,816 dan nilai *pair value* sebesar 0.000. Nilai *t* statistik lebih besar dari *t* tabel (1,645) dan nilai *pair value* lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat disimpulkan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, artinya hipotesis keempat (H4) ditolak. Hipotesis tersebut ditolak karena arah koefisien jalur berlawanan arah yaitu negatif.

### e) Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah struktur kepemilikan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) secara statistik menunjukkan bahwa pengaruh variabel struktur kepemilikan terhadap keunggulan kompetitif memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,199 dengan nilai *t* statistik sebesar 4,999 dan nilai *pair value* sebesar 0.000. Nilai *t* statistik lebih besar dari *t* tabel (1,645) dan nilai *pair value* lebih kecil dari 0,05. Dengan melihat hasil tersebut dapat menjawab bahwa hipotesis kelima (H5) diterima, yang artinya struktur kepemilikan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

### f) Pengaruh Volatilitas Laba Terhadap Keunggulan Kompetitif

Hipotesis keenam (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah volatilitas laba mempunyai pengaruh negatif terhadap keunggulan kompetitif. Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) secara statistik menunjukkan bahwa volatilitas laba mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dengan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,201 dengan nilai *t* statistik sebesar 5,481 dan nilai *pair value* sebesar 0.000. Nilai *t* statistik lebih besar dari *t* tabel (1,645) dan nilai *pair value* lebih kecil dari 0,05. Dengan



melihat hasil tersebut dapat menjawab bahwa hipotesis keenam (H6) ditolak.

### **g) Pengaruh *Risk Culture Chain* terhadap Keunggulan Kompetitif**

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah *risk culture chain* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) secara statistik menunjukkan bahwa pengaruh variabel *risk culture chain* terhadap keunggulan kompetitif memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,540 dengan nilai  $t$  statistik sebesar 9,837 dan nilai *pair value* sebesar 0.000. Nilai  $t$  statistik lebih besar dari  $t$  tabel (1,645) dan nilai *pair value* lebih kecil dari 0,05. Dengan melihat hasil tersebut dapat menjawab bahwa hipotesis ketujuh (H7) diterima, yang artinya terdapat pengaruh positif *risk culture chain* terhadap keunggulan kompetitif.

#### Hasil Uji Mediasi

Uji Mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain*, pengaruh struktur kepemilikan terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain*, dan pengaruh volatilitas laba terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi

Hubungan	Direct		Indirect		Keterangan
	Koefisien Jalur	P Value	Koefisien Jalur	P Value	
Modal Intelektual -> Risk Culture Chain	0,250	0.000			Diterima
Struktur Kepemilikan -> Risk Culture Chain	-0,101	0.000			Ditolak
Volatilitas Laba -> Risk Culture Chain	-0,052	0.022			Diterima
Modal Intelektual -> Keunggulan Kompetitif	-0,149	0.000			Ditolak
Struktur Kepemilikan -> Keunggulan Kompetitif	0,199	0.000			Diterima
Volatilitas Laba -> Keunggulan Kompetitif	0,201	0.000			Ditolak
Risk Culture Chain -> Keunggulan Kompetitif	0,540	0.000			Diterima
Modal Intelektual -> Risk Culture Chain -> Keunggulan Kompetitif			0,135	0.000	RCC memediasi
Struktur Kepemilikan -> Risk Culture Chain -> Keunggulan Kompetitif			-0,054	0.001	RCC memediasi
Volatilitas Laba -> Risk Culture Chain -> Keunggulan Kompetitif			-0,028	0.020	RCC memediasi

Keterangan:

N = 510

\* Signifikansi 10%, \*\* Signifikansi 5%, \*\*\*Signifikansi 1%

Sumber: Data diolah PLS SEM

Keterangan:

N = 510

\* Signifikansi 10%, \*\* Signifikansi 5%, \*\*\*Signifikansi 1%

Sumber: Data diolah PLS SEM

### a) Pengaruh Modal Intelektual terhadap Keunggulan Kompetitif melalui Risk Culture Chain

Berdasarkan hasil *indirect effect* (tidak langsung) menunjukkan bahwa mempunyai pengaruh tidak langsung modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain* memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,135 dengan nilai dengan nilai P-value sebesar 0,000, karena nilai p value lebih kecil dari 0,05, maka signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa modal intelektual secara tidak langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain*, diduga

karena secara langsung *risk culture chain* mempunyai pengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Pengungkapan modal intelektual pada laporan tahunan keuangan perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi investor sehingga membantu calon investor dalam menilai keunggulan bersaing. Modal intelektual yang meliputi *Human capital* yang merupakan sumberdaya, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi pada perusahaan perbankan. Selain *human capital* juga meningkatkan modal organisasi perusahaan dalam proses rutinitas, serta meningkatkan *relation capital* yang merupakan hubungan yang harmonis dengan para mitra. Sumberdaya dan kemampuan yang berharga sulit untuk ditiru dan bersifat tidak bisa tergantikan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif. Dapat dikatakan bahwa dengan pengungkapan modal intelektual yang tinggi maka dapat membangun *risk culture chain* dalam menyusun strategi manajemen risiko, budaya organisasi dan manajemen risiko IT sehingga keunggulan kompetitif dapat tercapai serta tujuan utama perusahaan tercapai dalam menghasilkan laba.

## **b) Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Keunggulan Kompetitif melalui *Risk Culture Chain***

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* (tidak langsung) menunjukkan bahwa struktur kepemilikan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain* dengan arah negatif, yaitu nilai koefisien jalur sebesar -0,054 dan nilai P-value sebesar 0,001, karena nilai p

value lebih kecil dari 0,05 maka signifikan. Pada penelitian ini yang terpilih struktur kepemilikan pemerintah artinya Saham yang terbesar terdapat pada struktur kepemilikan Pemerintah pada Bank-Bank Daerah. Ketika para pemilik saham terlalu leluasa ingin ikut serta dalam operasional perusahaan dan pengawasan terlalu ketat para manager bekerja kurang nyaman sehingga keunggulan kompetitif yang diharapkan tidak akan tercapai dengan baik. *Risk culture chain* yang terdiri dari dimensi strategi manajemen risiko, budaya organisasi dan manajemen risiko IT menunjukkan pentingnya nilai-nilai risiko yang dalam tindakan oleh kelompok kepemimpinan.

### c) Pengaruh Volatilitas Laba terhadap Keunggulan Kompetitif melalui *Risk Culture Chain*

Berdasarkan hasil *indirect effect* (tidak langsung) menunjukkan bahwa volatilitas laba mempunyai pengaruh tidak langsung negatif terhadap keunggulan kompetitif melalui *risk culture chain* dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,028 dan nilai P-value sebesar 0,020, maka signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *Risk Culture Chain* terbukti dapat memediasi volatilitas laba terhadap keunggulan kompetitif. Artinya perusahaan perbankan yang memiliki laba tingkat fluktuasi laba yang rendah, maka tingkat volatilitas laba akan rendah. Bila volatilitas laba rendah, maka laba yang diperoleh lebih stabil sehingga keunggulan kompetitif tercapai. Dengan adanya *risk culture chain* seperti strategi manajemen risiko, budaya organisasi dan manajemen risiko

IT mampu menurunkan volatilitas laba dan meningkatkan keunggulan kompetitif dengan produk-produk inovasi yang unik. Dengan adanya pengukuran terbaru yaitu manajemen risiko IT akan membuat kepercayaan nasabah untuk menyimpan uangnya di bank.

## Hasil Uji Variabel Kontrol

**Tabel 9.** Hasil Pengujian Variabel Kontrol

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV $\sqrt{N}$ )	P Value
CAR -> Risk Culture Chain	0.155	0.154	0.025	6.332	0.000*
LDR -> Risk Culture Chain	-0.077	-0.079	0.031	2.515	0.006**
Size -> Risk Culture Chain	0.540	0.535	0.054	10.197	0.000*
NPM-> Keunggulan Kompetitif	0.390	0.404	0.051	7.541	0.000*
BOPO -> Keunggulan Kompetitif	-0.253	-0,245	0.044	5.475	0.000*

Keterangan:

\* Signifikan 10% ; \*\*Signifikan 5%

Hasil pengujian terhadap variabel kontrol pada penelitian ini tidak ada perumusan masalah dan tidak dihipotesiskan. Variabel kontrol pada penelitian ini terdiri dari *capital adequacy ratio* (CAR), *loan to deposit ratio* (LDR), ukuran perusahaan (*firm size*), *net profit margin* dan biaya operasional-pendapatan operasional (bopo)

Hasil dari pengujian menggunakan PLS versi 9 berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel kontrol *capital adequacy ratio* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *risk culture chain* dengan nilai *pair value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05.

Hasil pengujian pada variabel kontrol *loan to deposit ratio* (LDR) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *risk culture chain* dengan nilai *pair value* sebesar 0.006 lebih kecil dari 0.05.

Hasil pengujian variabel kontrol *firm size* dengan nilai *pair value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, artinya *firm size* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *risk culture chain*.

Hasil pengujian variabel kontrol *net profit margin* yang menyatakan bahwa *net profit margin* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif dengan nilai *pair value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05.

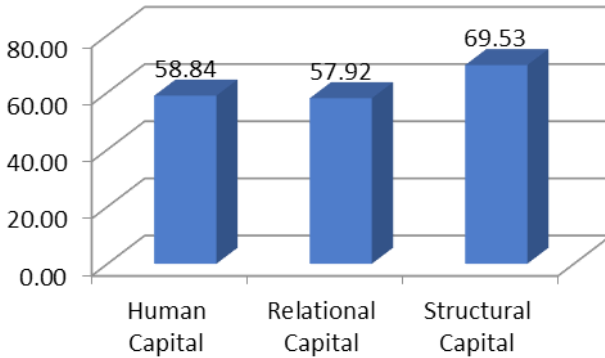
Hasil pengujian variabel kontrol biaya operasional-pendapatan operasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *risk culture chain* dengan nilai *pair value* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa BOPO mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Adnyna (2016) yang menyatakan bahwa biaya operasional-pendapatan operasional berpengaruh signifikan terhadap *return on asset*.

## B. Pembahasan Hasil Studi

### 1) Pengaruh Modal Intelektual Terhadap *Risk Culture Chain*

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada tabel 4.10 menyatakan bahwa modal intelektual berpengaruh positif terhadap *risk culture chain*. Artinya modal intelektual yang terdiri dari *human capital*, *relational capital*, dan *structural capital* dapat meningkatkan *risk culture chain* yang terdiri dari *risk management strategy drives*, *organizational culture drive* dan *IT risk management*. Pada modal intelektual, *human capital*, manusia memiliki knowledge, skill, religiosity, atau personality yang berbeda dan kemampuan pekerja yang menciptakan nilai tambah, serta semakin baik sistem *risk culture chain*. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mengembangkan modal intelektual harus ditunjang oleh suatu rantai budaya resiko yang baik, sehingga dapat meningkatkan nilai modal intelektual. *Risk culture chain* menunjukkan pentingnya nilai-nilai yang akan ditetapkan pada sebuah perusahaan dan ditunjukkan dalam tindakan oleh kelompok kepemimpinan. Budaya didorong atas dan prinsip-prinsip kunci sering ditetapkan dalam Perusahaan dengan tingkat modal intelektual yang tinggi cenderung mengungkapkan informasi tentang modal intelektual secara lebih luas. Hal ini karena perusahaan termotivasi untuk memberikan sinyal positif kepada stakeholder untuk membedakan dengan perusahaan lain yang tingkat modal intelektualnya rendah. Perusahaan juga harus mengelola hubungan yang harmonis dengan para stakeholder dengan melaporkan berbagai aktifitas.

## Modal Intelektual



**Grafik 6.** Rata-rata Modal Intelektual Periode 2014-2019

Berdasarkan grafik pengungkapan modal intelektual tertinggi selama periode penelitian adalah *structural capital*, artinya perusahaan perbankan sudah cukup baik untuk pengungkapan budaya organisasi, struktur organisasi, pembelajaran organisasi dan infrastruktur. Oleh karena itu, *structural capital* yang sudah cukup baik maka akan tercipta budaya organisasi yang baik untuk menunjang kinerja.

Hasil uji sensitivitas sejalan dengan hasil uji hipotesis menyatakan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh positif terhadap *risk culture chain*, tetapi berdasarkan hasil uji pengembangan tidak sejalan yaitu modal intelektual tidak mempunyai pengaruh terhadap *risk culture chain*.

Hasil dari penelitian sebelumnya meneliti dampak modal intelektual terhadap kinerja organisasi di negara berkembang yaitu Barkat (2018) menyatakan bahwa modal intelektual, modal relasional memiliki pengaruh



paling kuat pada kemampuan proses pengetahuan dan kinerja organisasi. Penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah Silvia et al (2018) yang menyimpulkan modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja pada bank di Portugal dan Spanyol. Serta penelitian shaari (2018) yang menyatakan bahwa modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori *resources based theory* dipelopori oleh Penrose (1959) yang mengatakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan. Berdasarkan pendekatan arti *Resource-Based Theory* dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang unggul yang dimiliki dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang membangun sumber dayanya sendiri dan dapat mengendalikannya akan mempunyai kemampuan mempertahankan keunggulannya dibandingkan jika perusahaan membeli atau memperoleh sumber dayanya dari luar organisasi. Sumber daya perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan tentang pengungkapan modal intelektual di dalam program pelatihan dan belanja SDM untuk selanjutnya dampaknya dapat dilihat pada *free cash flow* (FCF). menurut Stewart (1997) *Intellectual Capital* adalah sumber daya berupa pengetahuan yang tersedia pada perusahaan yang menghasilkan aset yang

benilai tinggi dan manfaat ekonomi di masa mendatang bagi perusahaan.

## 2) Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap *Risk Culture Chain*

Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji hipotesis pada penelitian ini menyatakan bahwa struktur kepemilikan berpengaruh negatif terhadap *risk culture chain*. Pada penelitian ini struktur kepemilikan dengan pemegang saham terbesar adalah struktur kepemilikan Pemerintah dapat dilihat pada statistik deskriptif. Kepemilikan saham terbesar pada Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BRI dan Bank-Bank pada daerah. Struktur kepemilikan saham terbesar mencerminkan distribusi kekuasaan dan mempunyai pengaruh di antara pemegang saham atas kegiatan operasional perusahaan. Semakin tinggi prosentase kepemilikan pemerintah maka semakin turun atau tidak baik nilai dari *risk culture chain* yang dimiliki perusahaan, jika *risk culture chain* tidak baik atau menurun dalam suatu perusahaan, maka yang sangat ditakutkan oleh para pemegang saham akan mengalami kerugian, karena *risk culture chain* (rantai budaya risiko) yang terdiri dari tiga dimensi strategi manajemen risiko, budaya risiko dan manajemen risiko IT. Selain sebagai pemegang saham pengendali dalam perusahaan, pemerintah di Indonesia juga berfungsi sebagai regulator yang berwenang mengatur perusahaan melalui Kementerian BUMN. Sehingga fungsi pengawasan perusahaan dengan kepemilikan pemerintah yang besar tidak hanya dilakukan oleh dewan komisaris saja tetapi juga

didukung dari berbagai badan pengawasan yang khusus untuk perusahaan (BUMN). Kemudian Struktur kepemilikan pemerintah terlalu banyak mengintervensi kegiatan operasional sehingga akan menurunnya *risk culture chain*. Kemudian pemilik perusahaan memiliki kecenderungan dapat duduk sebagai dewan direksi atau komisaris.

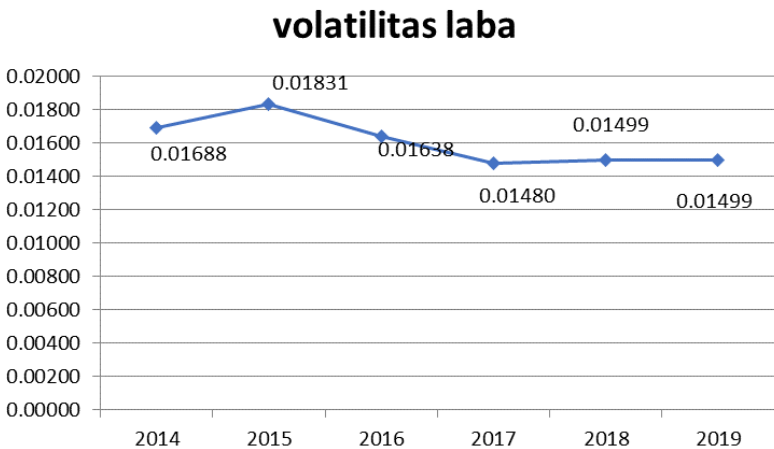
Hasil uji sensitivitas sejalan dengan hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa struktur kepemilikan mempunyai pengaruh negatif terhadap *risk culture chain*, tetapi tidak sejalan dengan hasil pengujian pengembangan yang menyatakan bahwa struktur kepemilikan institusional dan managerial mempunyai pengaruh positif terhadap *risk culture chain*.

### **3) Pengaruh Volatilitas Laba Terhadap *Risk Culture Chain***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa volatilitas laba mempunyai pengaruh negatif terhadap *risk culture chain*. Hal ini menjelaskan bahwa bahwa dengan tingkat volatilitas laba yang rendah, maka kualitas laba akan meningkat, sehingga kepercayaan para konsumen untuk memiliki saham pada perusahaan perbankan ini semakin tinggi sehingga *risk culture chain* pada perusahaan perbankan telah dilaksanakan dengan baik. *Risk culture chain* yang terdiri dari dimensi *risk management strategy drives*, *organizational culture drive* dan IT risk management. Penambahan pengukuran manajemen risiko IT akan memberikan kepercayaan kepada nasabah, karena jika terjadi saldo nasabah hilang dan dicuri secara digital maka

penangannya dengan cepat melalui *cyber IT*, tetapi selama ini yang kita lihat fenomena pada Bank Mandiri saldo nasabah bisa hilang. Setelah di konfirmasi ke Bank mandiri itu hanya kesalahan sistem, tetapi nasabah direpotkan harus mengurus administrasi dan untuk pengembalian uang membutuhkan 2 sampai dengan 3 hari.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Paligorova (2011) yang menyatakan mempunyai hubungan yang positif antara pengambil risiko perusahaan yang diukur dengan volatilitas laba dan kepemilikan ekuitas terbesar pemegang saham. Hasil Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wijayanti (2018) yang menyimpulkan volatilitas laba berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas laba.



**Grafik 7.** Rata-rata Volatilitas laba Periode 2014-2019

Berdasarkan grafik dapat dilihat dari hasil perolehan rata-rata tahunan untuk keseluruhan sampel penelitian diketahui bahwa selama periode penelitian 2014-2019 volatilitas laba perbankan cenderung mengalami penurunan walaupun sempat meningkat di tahun 2015 namun kembali menurun pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil uji sensitivitas menyatakan bahwa volatilitas laba mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *risk culture chain*. Hasil pengujian sensitivitas tidak sejalan dengan hasil pengujian hipotesis, tetapi hasil uji pengembangan sejalan dengan hasil uji sensitivitas menyatakan bahwa tidak signifikan.

#### **4) Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Kompetitif**

Pada penelitian ini yaitu hipotesis 4 mengukur tentang besarnya pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif. Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Sehingga kesimpulannya hipotesis yang diajukan ditolak. Hipotesis ditolak dikarenakan pengungkapan modal intelektual yang terdiri *human capital*, *relation capital* dan *structural capital* sangat lemah sekali, kemungkinan pengungkapan modal intelektual masih bersifat sukarela (*voluntary disclosure*), jika perusahaan dapat mengungkapkan modal intelektual dapat menciptakan kepercayaan dengan karyawan dan stakeholder, serta dapat mencegah dari rumor dan isu yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Pengungkapan

sukarela dapat membantu para pemakai pengguna laporan keuangan seperti pemilik saham dan masyarakat.

Perusahaan dengan tingkat modal intelektual yang tinggi cenderung mengungkapkan informasi tentang modal intelektual secara lebih luas. Hal ini karena perusahaan akan termotivasi untuk memberikan sinyal positif kepada stakeholder untuk membedakan dengan perusahaan lain yang tingkat modal intelektualnya rendah (Ferreira et al., 2012). Selain itu, perusahaan juga berkepentingan untuk mengelola hubungan yang harmonis dengan para stakeholders dengan melaporkan berbagai aktivitas, termasuk aktivitas tentang pengelolaan modal intelektual perusahaan.

Dengan interpretasi jika modal intelektual akan meningkat, dimana *relational capital* salah satu komponen didalam modal intelektual perusahaan akan berusaha sebaik mungkin untuk meyakinkan nasabah apabila produk perbankan yang ditawarkan tidak hanya memiliki inovasi didalam produknya, tetapi juga memiliki kualitas yang jauh lebih bagus dari para pesaingnya yang berfokus pada biaya rendah, jika perusahaan mampu meyakinkan para nasabah dengan produk yang mereka tawarkan, maka keunggulan bersaing akan meningkat. Sesuai dengan hasil penelitian Zuhroh dan pratiwi (2014) yang menyatakan apabila strategi diferensiasi berada pada phase tumbuh (growth), maka harga dapat ditentukan dengan margin yang tinggi. Untuk menghindari berpindahnya nasabah ke bank lain, maka strategi menjalin relasi/hubungan yang baik (*relational capital*) dengan dapat dilakukan. Hasil ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri et al., (2017) yang menyatakan dalam penelitiannya *Intellectual Capital* berpengaruh signifikan terhadap premium price capability tetapi dengan arah yang negatif. Terakhir, perusahaan dengan tingkat modal intelektual yang signifikan tentu tidak dapat melegitimasi statusnya melalui aset berwujud.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Bontis (1998) menyatakan bahwa *intellectual capital* sangat penting dalam peningkatan kemampuan organisasi dan penelitian tersebut bertujuan untuk mengembangkan model dan pengukuran *intellectual capital*. Penelitian tersebut menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data. Bontis (2000) juga menyatakan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan di Malaysia tanpa memperhatikan jenis industrinya. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian Silvia et al (20, yang menyatakan modal struktural dan modal manusia mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan pada bank-bank di Portugal dan Spanyol dan penelitian Arabiyat (2018), dengan hasil penelitian modal manusia, modal relasional dan modal struktural berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian ini mendukung teori *Resource Based Theory* yang menyatakan bahwa penciptaan keunggulan kompetitif dapat dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah bagi stakeholder. Perusahaan yang mempunyai sumber daya unik sendiri dan dapat mengendalikan akan mempunyai kemampuan mempertahankan keunggulannya dibandingkan jika perusahaan

membeli atau memperoleh sumber dayanya dari luar organisasi. Sumber daya unik yaitu yang mempunyai sifat bermanfaat, bernilai, dan tidak dapat ditiru sehingga dapat mengantarkan perusahaan pada pencapaian keunggulan kompetitif. Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa perusahaan akan unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai dan memanfaatkan aset-aset strategis yang penting.

## 5) Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan bahwa struktur kepemilikan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Struktur kepemilikan oleh beberapa peneliti dipercaya mampu mempengaruhi jalannya perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan (Wiranata 2013). Struktur kepemilikan pemerintah lebih memiliki akses pasar yang lebih luas dan memiliki kekuasaan negara. Para investor percaya bahwa keberlangsungan usaha dari perusahaan BUMN banyak didukung oleh kebijakan Pemerintah. Struktur kepemilikan dipercaya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi jalannya perusahaan yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. *Agency problem* dapat dikurangi dengan adanya struktur kepemilikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sun dan Tong (2013) dalam Hunardy



dan Tarigan, (2017) menemukan bahwa kepemilikan pemerintah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan yang terdaftar pada *Shanghai Stock Exchange* (SHSE) dan *Shenzhen Stock Exchange* (SSE), hasil penelitian Saifi (2019), hasil penelitian Racha (2019), Jallo (2017) serta hasil penelitian Indrasari (2012) yang mengemukakan bahwa Kepemilikan pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Moeslemay dan Nathan (2016) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif antara kepemilikan manajerial dan kepemilikan publik pada tingkat pendapatan manajemen. Kemudian Struktur kepemilikan merupakan salah satu langkah untuk menekan biaya agensi atau *agency cost* karena antara pemilik dan manajemen sama-sama memiliki proporsi sendiri dalam perusahaan, dan akan meminimalisir terjadinya konflik keagenan (*agency problem*) karena adanya pembagian yang jelas. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Hunardy dan Tarigan (2017) dan penelitian Indrasari (2012) yang mengemukakan bahwa Kepemilikan pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan.

Hasil penelitian mendukung teori agensi Jensen dan Meckling (1976) dapat menjelaskan fenomena masalah keagenan di Indonesia khususnya dalam struktur kepemilikan. Sesuai dengan teori keagenan bahwa kinerja perusahaan dapat menurun akibat masalah yang terjadi antara manajer dan pemegang saham (*conflict of interest*). Namun, ketika hubungan antara manajer dan pemegang

saham dapat dikendalikan, maka kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik (Shleifer dan Vishny 1997; Hunardy dan Tarigan 2017). Penjelasan lebih lanjut mengenai teori ini dengan adanya kontrak antara satu atau kelompok orang sebagai pemegang saham menunjukkan bahwa manajemen untuk melakukan berbagai pekerjaan atas nama principal dalam memaksimalkan keuntungan.

Struktur kepemilikan merupakan salah satu langkah untuk menekan biaya agensi atau *agency cost* karena antara pemilik dan manajemen sama-sama memiliki proporsi sendiri dalam perusahaan, dan akan meminimalisir terjadinya konflik keagenan (*agency problem*) karena adanya pembagian yang jelas. Teori keagenan dapat menjelaskan fenomena masalah keagenan di Indonesia khususnya dalam struktur kepemilikan. Sesuai dengan teori keagenan bahwa kinerja perusahaan dapat menurun akibat masalah yang terjadi antara manajer dan pemegang saham (*conflict of interest*). Namun, ketika hubungan antara manajer dan pemegang saham dapat dikendalikan, maka kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik (Shleifer dan Vishny 1997; Hunardy dan Tarigan 2017). Struktur kepemilikan oleh beberapa peneliti dipercaya mampu mempengaruhi jalannya perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan (Wiranata 2013). Melalui penelitian yang dilakukan oleh Sun dan Tong (2013) dalam Hunardy dan Tarigan, (2017) menemukan bahwa kepemilikan pemerintah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja

keuangan perusahaan yang terdaftar dalam *Shanghai Stock Exchange* (SHSE) dan *Shenzhen Stock Exchange* (SSE).

## **6) Pengaruh Volatilitas Laba Terhadap Keunggulan kompetitif**

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa volatilitas laba mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menjelaskan bahwa volatilitas laba perusahaan perbankan naik. Semakin besar volatilitas laba akan menurunkan kualitas laba yang dilaporkan. Tingkat volatilitas laba perusahaan naik maka para investor dengan cepat menjual saham perusahaan. Namun, bila tingkat volatilitas laba perusahaan menurun maka para calon investor dengan cepat membeli saham perusahaan kembali. Hal ini dipicu karena adanya keraguan para investor terhadap kinerja dari manajer perusahaan. Laba yang cenderung berfluktuasi akan menyulitkan pengguna laporan keuangan dalam memprediksi laba perusahaan di masa depan sehingga keunggulan kompetitif yang telah direncanakan tidak tercapai

Volatilitas laba pada sektor perbankan diprediksi meningkat akibat adanya revisi pada PSAK 50/55 (revisi 2011) yang mewajibkan pelaporan instrumen keuangan menggunakan nilai wajar. Institusi perbankan mengalami dampak volatilitas laba yang cukup besar karena sebagian besar aset dan liabilitas pada bank merupakan instrumen keuangan (Adzis, 2012).

Menurut Khurniaji dan Raharja (2013) beragumen bahwa volatilitas laba merupakan alat untuk mengukur

kestabilan laba yang diperoleh perusahaan. Semakin besar simpangan, semakin tinggi volatilitas laba, yang berarti juga semakin besar risiko yang dimiliki bank menurut Oktaviyanti, (2013). Penelitian Haan dan Poghosyan (2012) yang menggunakan variasi dari Return On Asset (ROA) untuk menghitung volatilitas laba bank selama periode tertentu, membuktikan jika bank dengan ukuran aset yang besar memiliki volatilitas laba yang lebih rendah dibandingkan dengan bank dengan ukuran aset yang kecil. Menurut De Fond dan Hung (2003), Dichev dan Tang (2006), volatilitas laba yang semakin besar akan menurunkan kualitas laba yang dilaporkan. Laba yang stabil adalah hal yang penting bagi bank, karena volatilitas laba yang tinggi pada suatu bank dapat menimbulkan efek domino, volatilitas laba yang tinggi menyebabkan kinerja bank menurun dan berdampak pada aspek lain, seperti meningkatnya risiko likuiditas dan reputasi bank.

Tentunya hasil ini menjadi perhatian penting bagi manajer di sektor perbankan untuk memiliki kepentingan untuk menjaga volatilitas laba minimum pada bank (Farook et al., 2014). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Younas & Zafar (2019) pengambilan risiko perusahaan memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Paligrova (2010) menyatakan bahwa pengambilan risiko perusahaan yang diukur dengan EBITDA berpengaruh positif terhadap total aset perusahaan dan penelitain Zahro (2014) menyatakan volatilitas laba berpengaruh positif terhadap manajemen laba.

*Theory of the firm* mengakui maksimisasi laba sebagai sasaran utama perusahaan. Pertama maksimisasi laba jangka pendek. Untuk jangka panjang, maksimisasi nilai yang diharapkan (*expected value value*). Tujuan utama suatu perusahaan menurut *theory of the firm* adalah meningkatkan nilai perusahaan (*value of the firm*) tersebut (Salvatore,2005). Menurut Husnan & Pudjiastuti (2006) nilai perusahaan merupakan harga yang bersedia dibayar oleh calon pembeli apabila perusahaan tersebut dijual. Nurlela &Islahuddin (2008) menyatakan nilai perusahaan didefinisikan sebagai nilai pasar karena nilai perusahaan dapat memberikan kemakmuran pemegang saham secara maksimum apabila harga saham perusahaan meningkat. Memaksimumkan nilai perusahaan (*firm value*) saat ini disepakati sebagai tujuan dari setiap perusahaan, terutama yang berorientasi laba (Weston & Copeland,1997).

## 7) Pengaruh *Risk Culture Chain* Terhadap Keunggulan Kompetitif

Jika *risk culture chain* meningkat, maka keunggulan kompetitif meningkat, serta sebaliknya jika *risk culture chain* menurun, maka keunggulan kompetitif menurun. Berdasarkan hasil yang diperoleh ketika perusahaan menjalankan rantai budaya risiko/*risk culture chain* yang terdiri dari indikator *risk management strategy, organizational culture, dan IT risk management* maka perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif sehingga meningkat laba. *Risk culture chain* merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan, karena didalam *risk culture chain*

dengan konsep terbaru ini menambahkan dimensi IT risk managemen. IT risk management merupakan suatu konsep identifikasi kerentanan dan ancaman terhadap sumber daya informasi yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis, mengurangi risiko dan menyeimbangkan pengeluaran dalam bisnis dan dapat meningkatkan produk keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif akan meningkat dengan melakukan inovasi-inovasi produk pada perusahaan perbankan. Seperti kita sudah ketahui pada perusahaan perbankan inovasi produk seperti pada Bank BCA pertama kali setor tunai pada mesin ATM. Bank BRI pada tahun 2019 melakukan inovasi Digital dan meraih 4 penghargaan dalam acara IDX Channel Innovation Award 2019. Pada acara yang digelar di Main Hall Bursa Efek Indonesia (BEI), Jakarta, Rabu (14/8/2019), Bank BRI mendapatkan penghargaan sebagai *The Best Innovative Company in Finance sector, The Best Innovation, The Best CEO, dan The Best Millenials Investor Choice*. Hingga akhir triwulan II tahun 2019, secara konsolidasian Bank BRI mampu mencetak laba Rp 16,16 triliun atau tumbuh 8,19 persen dengan aset mencapai Rp 1.288,20 triliun atau tumbuh 11,70 persen. Perseroan juga mampu menghimpun Dana Pihak Ketiga (DPK) Rp 945,05 triliun atau tumbuh 12,78 persen. Proporsi DPK masih didominasi oleh dana murah (CASA) berupa tabungan dan giro dengan komposisi mencapai 57,35 persen.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Zhai Cao et al (2015), yang menyatakan bahwa budaya hirarki mempunyai hubungan negatif dengan integrase

dan pelanggan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Benjamin (2013) budaya risiko mempunyai hubungan positif dengan kinerja perbankan di Ghana.

## **8) Analisis Memiliki Pengaruh yang Terbaik antara Langsung atau Tidak Langsung.**

Berdasarkan hasil olah data pada menyatakan bahwa, hasil yang terbaik pengaruh dari *risk culture chain* adalah pengaruh tidak langsung karena *risk culture chain* dapat memediasi modal intelektual, struktur kepemilikan dan volatilitas laba. Artinya dengan adanya *risk culture chain* sumber daya yang baik dan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan perbankan serta menjalin hubungan baik dengan relasi maka akan meningkatkan keunggulan bersaing. Dengan adanya *risk culture chain* pemilik perusahaan memberikan kepercayaan penuh kepada para manager dalam mengelola operasional jalannya usaha sehingga keunggulan kompetitif tercapai. Bahkan dengan adanya *risk culture chain*, volatilitas laba rendah maka para investor akan banyak menanamkan sahamnya sehingga keunggulan kompetitif makin meningkat.



## **BAB 10**

# **PENUTUP**



Berdasarkan teori-teori dan pembahasan yang telah dipaparkan dalam bab-bab sebelumnya dalam buku ini tentang keunggulan kompetitif, adapun kesimpulan yang dapat ditarik oleh penulis adalah:

1. Modal intelektual memiliki pengaruh positif terhadap *risk culture chain*. Hasil ini menjelaskan bahwa tingkat pengungkapan modal intelektual pada sektor perusahaan perbankan pada laporan tahunan sudah cukup baik. *Human capital*, *relation capital* dan *structural capital* membantu dalam peningkatan strategi manajemen risiko, budaya organisasi dan manajemen risiko IT.
2. Struktur kepemilikan memiliki pengaruh negatif terhadap *risk culture chain*. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya pengawasan yang tinggi dan terlalu banyak campur tangan dalam perusahaan dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan ketidaknyamanan para manajer sehingga dapat menurunkan *risk culture chain*.
3. Volatilitas laba memiliki pengaruh negatif terhadap *risk culture chain*. Hasil ini menjelaskan bahwa laba memiliki tingkat fluktuasi yang rendah, maka tingkat volatilitas laba pun akan menurun atau rendah. Bila volatilitas laba rendah, maka laba yang diperoleh lebih stabil. Strategi manajemen risiko, budaya organisasi dan manajemen risiko IT mampu memiliki volatilitas laba yang rendah, sehingga laba yang diperoleh akan lebih stabil.
4. Modal intelektual memiliki pengaruh negatif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menjelaskan bahwa modal intelektual pada perusahaan sangat kurang baik, hal ini

bisa terjadi jika suatu perusahaan mempunyai hubungan dengan mitranya (*relation capital*) kurang terjalin dengan baik maka akan menurunkan keunggulan kompetitif. Dimana *relation capital* salah satu komponen di dalam modal intelektual perusahaan akan berusaha sebaik mungkin untuk menyakinkan konsumen produk yang mereka jual memiliki perbedaan dengan yang lainnya, sehingga memiliki keunggulan bersaing.

5. Struktur kepemilikan memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menjelaskan bahwa struktur kepemilikan pemerintah lebih memiliki akses pasar yang lebih luas dan memiliki kekuasaan negara. Para investor percaya bahwa keberlangsungan usaha dari perusahaan BUMN banyak didukung oleh kebijakan Pemerintah, sehingga keunggulan kompetitif akan meningkat.
6. Volatilitas laba memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menjelaskan bahwa laba memiliki tingkat fluktuasi yang tinggi, maka jika tingkat volatilitas laba naik maka para investor dengan cepat menjual saham, sehingga tidak bisa mencapai keunggulan kompetitif yang diinginkan perusahaan.
7. *Risk culture chain* berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini dapat menjelaskan bahwa perusahaan telah menjalankan *risk culture chain* seperti strategi manajemen risiko, budaya organisasi dan manajemen risiko IT dengan baik, sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing dengan para kompetitor.

8. Dari hasil pengujian mediasi dapat disimpulkan bahwa *risk culture chain* memediasi modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif. *Risk culture chain* memediasi struktur kepemilikan terhadap keunggulan kompetitif. *Risk culture chain* memediasi volatilitas laba terhadap keunggulan kompetitif.

# DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, C., & Suardana, K. (2016). Pengaruh Biaya Operasional- Pendapatan Operasional, Pertumbuhan Aset Dan Non Performing Loan Terhadap Return on Asset. *E-Jurnal Akuntansi*, 14(3), 1616–1641.
- Agarwal, A., Gupta, A., Kumar, A., & Tamilselvam, S. G. (2019). Learning risk culture of banks using news analytics. *European Journal of Operational Research*, 277(2), 770–783. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.02.045>.
- Ahmad Arabiyat, A.-K., & Ibraheem Hasouneh, A.-B. (2018). *The Impact of Intellectual Capital on achieving Competitive Advantages within commercial banks in Jordan*. 84.
- Althonayan, A., Killackey, H., & Keith, J. (2012). *ERM Culture Alignment to Enhance Competitive Advantage*.
- Arifin, J. (2016). The Influence Of Intellectual Capital On Financial Performance Of Bank Sector Companies Listed At Jakarta Stock Exchange In Period 2008-2012. *Jurnal AdBispreneur*, 1(3), 195–206.
- Azwari, P. C. (2016). Masalah Keagenan Pada Struktur Kepemilikan Perusahaan Keluarga Di Indonesia.

- Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 9(2), 173–184.  
<https://doi.org/10.15408/akt.v9i2.4021>.
- Azzahra, K. (2018). The influence of human capital, structural capital and relational capital to the performance of cooperation with competitive advantage as intervening. *Economics and Accounting Journal*, 1(1), 24–34.
- Barney, J. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View. *Journal of Management*, 27(2001), 643–650.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
- Bircan, C., & Saka, O. (2019). Lending Cycles and Real Outcomes: Costs of Political Misalignment. *SSRN Electronic Journal*, 139. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3321904>.
- Bozaykut, T. (2017). Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry. In *Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry Springer, Cham., December*, 311–321. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47172-3>.
- Bui, D. G., Fang, Y., & Lin, C. Y. (2018). The influence of risk culture on firm returns in times of crisis. *International Review of Economics and Finance*, 57, 291–306. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.01.015>.
- Bushman, R. M., Davidson, R. H., Dey, A., & Smith, A. (2018). Bank CEO materialism: Risk controls, culture and tail risk. *Journal of Accounting and Economics*, 65(1), 191–220.  
<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.014>.
- Cao, G., Duan, Y., & Cadden, T. (2019). The link between information processing capability and competitive

- advantage mediated through decision-making effectiveness. *International Journal of Information Management*, 44(September 2018), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.003>.
- Chacón Vargas, J. R., Moreno Mantilla, C. E., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Enablers of sustainable supply chain management and its effect on competitive advantage in the Colombian context. *Resources, Conservation and Recycling*, 139(April), 237–250. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.018>.
- Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An Empirical Investigation of The Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176. <https://doi.org/10.1108/14691930510592771>.
- Damayanti, F., & Susanto, T. (2016). Pengaruh Komite Audit, Kualitas Audit, Kepemilikan Institusional, Risiko Perusahaan Dan Return on Assets Terhadap Tax Avoidance. *Esensi*, 5(2), 187–206. <https://doi.org/10.15408/ess.v5i2.2341>.
- Dietrich, M., & Krafft, J. (2012). *Economics and Theory of the Firm, Chap . 1 of the Handbook on Economics and Theory of the Firm, M . Dietrich and Jackie Krafft (eds), Edward Elgar*.
- Ding, H., Fu, Y., Zheng, L., & Yan, Z. (2019). Determinants of the competitive advantage of dairy supply chains: Evidence from the Chinese dairy industry. *International Journal*

*of Production Economics*, 209, 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.013>.

Elahi, E. (2013). How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage: Examples and Rationale. *Foresight*, 15(2), 117–131. <https://doi.org/10.1108/14636681311321121>.

Fiechter, P. 2011. The Effects of the Fair Value Option under IAS 39 on the Volatility of Bank Earnings. *Journal of International Accounting Research*, Vol. 10, No. 1: 85–108.

Fritz-Morgenthal, S., Hellmuth, J., & Packham, N. (2016). Does risk culture matter? The relationship between risk culture indicators and stress test results. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 9(1), 71–84.

Hakkak, M. 2015. Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298–308. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2015.5.5/1.5.298.308>.

Haes, De Steven et all. 2016. Exploring The Contemporary State of Information Technology Governance Transparency in Belgian Firms. *Information Systems Management*. 34:1, 20-37. <http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2017.1254444>.

Herdyanto, I., & Nasir, M. (2013). Pengaruh Intellectual Capital pada Financial Performance Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2009-2011). *Journal Of Accounting*, 2(3), 1–10.

- Ifeacho & Ngalawa. (2014). performance Of The South African Banking Sector Since 1994. *Journal of Applied Business Research*.
- Jaffer, A. (2010). *Risk Management Integrating Risk and Strategy to Derive Competitive*. 18.
- Jahner, S., & Krcmar, H. (2005). Beyond Technical Aspects of Information Security: Risk Culture as a Success Factor for IT Risk Management. *Association for Information Systems-11th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2005: A Conference on a Human Scale*, 7, 3217–3226.
- John, B., Ba, D., Anziif, F., Dawson, M., & Issue, A. V. (2013). *Culture, Risk and ICAPP*. 35(4), 1–7.
- Hair, F Joseph., Sarstedt Marko., Ringle Cristian., Gudergan. Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling.
- Kpodo, B., & Agyekum, K. (2015). The Effects of Risk Culture on Organisational Performance-The Cases of Some Selected Financial Institutions in Ghana. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(12), 681–689. <https://doi.org/10.21275/v4i12.nov152020>.
- Li, Y., Chen, Y. K., Chien, F. S., Lee, W. C., & Hsu, Y. C. (2016). Study of optimal capital adequacy ratios. *Journal of Productivity Analysis*, 45(3), 261–274. <https://doi.org/10.1007/s11123-016-0469-z>.
- Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, and J. F. H. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling Marko.



- In *Handbook of Market Research* (Issue September).  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>.
- McGaughey, R. E., Snyder, C. A., & Carr, H. H. (1994). Implementing Information Technology for Competitive Advantage: Risk Management Issues. *Information and Management*, 26(5), 273–280. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)90066-3](https://doi.org/10.1016/0378-7206(94)90066-3).
- Moslemany, R. El, & Nathan, D. (2016). Ownership structure and Earnings Management: evidence from Egypt. *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(2), 135–161. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-06-2015-0031>.
- Moyer, S. E., Daley, L., Defond, M., Kelly, L., Kothari, S. P., Mcdaniel, L., Richardson, G., Shores, D., Soderstrom, N., Sloan, R., & Subramanyam, K. R. (2000). *Earnings Volatility, Earnings Management, and Equity Value* Alister Hunt Terry Shevlin (under revision June 2000) Abstract We test whether the coefficient on earnings (the earnings multiplier) in a regression of price on earnings varies as a function.
- Noor, M. I., & Rosyid, P. I. (2018). Effect of Capital Adequacy Ratio (CAR), Loan to Deposit Ratio (LDR) and Return on Equity (ROE) on Share Price PT Bank Danamon Indonesia, TBK. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) VOL;* 1(1), 226–232. [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_1\\_January\\_2013/26.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_1_January_2013/26.pdf).

- Norman, A. A., & Yasin, N. M. (2013). Information Systems Security Management (ISSM) Maturity Factors In E-Commerce Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(9), 165–173.
- Oktavian, M. (2018). Pengaruh Kepemilikan Manjerial, Institusional dan Kepemilikan Asing Terhadap Kinerja Intellectual Capital. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas*, 1–15.
- Paligorova, T. (2011). Corporate Risk-Taking and Ownership Structure. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1364393>.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2018). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, July, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>.
- Planas, E., Ronza, A., & Casal, J. (2004). *The Risk IT Framework*.
- Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk Culture in Financial Organisations*. 1–103. <http://www.lse.ac.uk/researchAndExpertise/units/CARR/pdf/Final-Risk-Culture-Report.pdf>.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, Mi. A. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and The Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105–117. <https://doi.org/10.1002/smj.213>.

- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>.
- Sigalas, C., & Pekka-economou, V. (2013). *Developing a Measure of Competitive Advantage*. February 2013. <https://doi.org/10.1108/JSMA>.
- Sigarlaki, P., Karamoy, H., & Elim, I. (2014). Analisis Net Profit Margin pada Perusahaan Depot Air Minum di Lingkungan Kampus Universitas Sam Ratulangi. *Jurnal EMBA*, 2(2), 1617–1625.
- Silva, M. de L. R. da, Cabrita, M. do R. M. F., Rodrigues, A. M. G., & Dueñas, M. del P. M. (2018). *Online disclosure of intellectual capital: an analysis of the Iberian banks?* 4(2), 111–128.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934. <https://doi.org/10.1002/smj.174>.
- Stupino, M., Giacosa, E., & Pollifroni, M. (2019). Tradition and Innovation Within the Wine Sector: How a Strong Combination Could Increase the Company's Competitive Advantage. In *Processing and Sustainability of Beverages*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815259-1.00006-9>.
- Suwardika, I Nyoman Agus., & Mustanda I ketut. Pengaruh leverage, Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Perusahaan dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada

- Perusahaan Properti. E-Journal Manajemen Unud. Vol 6 No. 3. Hal 1248-1277. 2017.
- Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/14691930710715079>.
- Widyaningdyah, A. U., & Aryani, Y. A. (2013). Intellectual Capital dan Keunggulan Kompetitif (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur versi Jakarta Stock Industrial Classification-JASICA). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.9744/jak.15.1.1-14>.
- Wijayanti, R., & Diyanti, V. (2017). Pengaruh Volatilitas Laba, Perataan Laba dan Corporate Governance terhadap Kualitas Laba Bank Syariah dan Konvensional. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 18(1), 66–79. <https://doi.org/10.18196/jai.18161>.
- Wing, C. K., Dean, M., Leow, L., Lim, K., Hoe, T. K., Tan, K., & Yeo, S. (2017). *Risk Culture How To Get It Right*.
- Wiranata, Y. A., & Nugrahanti, Y. W. (2013). Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 15(1), 15–26. <https://doi.org/10.9744/jak.15.1.15-26>.
- Younas, Z. I., & Zafar, A. (2019). Corporate Risk Taking and Sustainability: a Case of Listed Firms from USA and Germany. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 2–15. <https://doi.org/10.1108/jgr-07-2018-0027>.

Zahro, M. (2014). *Akuntansi Nilai Wajar, Volatilitas Laba, Dan Praktik Manajemen laba Pada Perusahaan Perbankan*. 3(11), 0–24.

Zantout, Z, dan George P. Tsetsekos, 1994, The Wealth Effect Of Announcement Of R&D Expenditure Increase, The Journal Of Financial Research, Vol XVII, No2, Summer, 205-206.

# PROFIL PENULIS

**Dr. Adelina Suryati, SE., M. Ak., CMA., CBV.** Anak ke 2 dari 4 bersaudara dengan hoby Traveling. Saat ini aktif menjadi Dosen Tetap di Universitas Panca Sakti Bekasi. Pendidikan Magister Akuntansi ditempuh di Universitas Mercu Buana dengan Predikat *Cum-Laude* pada Tahun 2013. Penulis menerima gelar Doktor di bidang Akuntansi dari Universitas Trisakti.



Selain mengajar penulis aktif di Perusahaan sebagai *Manager Finance* sampai saat ini. Penulis juga sebagai Auditor. Pengalaman kerja di bidang manufaktur selama 15 tahun di Perusahaan Asing menduduki jabatan MR ISO Mutu dan *Supervisor Finance & Accounting* sampai dengan tahun 2015. serta menjadi Audit Internal. Publikasi artikel penulis di Scopus, Nasional dan Internasional. Penulis menjadi Editor Jurnal Akuntansi dan Bisnis di Universitas Unsera dan Riviewers di Jurnal Akuntansi dan Bisnis Universitas Krisnadwipayana. Moto

penulis yaitu " **Nikmati Prosesnya Terus Berjalan dengan Ilmu Jangan Pernah Berhenti Pasti Akan Tiba Ke Tempat Tujuan dan Proses Tidak Akan Pernah Menghianati Hasil**".

**Prof. Dr. Ety Murwaningsari, Ak., MM., CA** adalah seorang guru besar Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti. Penulis menerima gelar doktoralnya dari Universitas Indonesia. Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi. Penulis terlibat dalam berbagai penelitian dan publikasi (Scopus) dan menulis buku diantaranya Pengantar Akuntansi Derivatif dan IFRS. Serta presentasi pada konferensi internasional antara lain di *American Accounting Association* di Washington DC, USA (2012) dan di Denver, USA (2011), *the Asia Pacific Conference on International Accounting* di Las Vegas, USA (2009) dan di Gold Coast, Australia (2010), *the Eurasia Business and Economics Society (EBES)* di Wina, Austria (2016), The EBES konferensi di Spain, Madrid (2017), *International Conference on Energy Economics and Energy Policy* di Berlin, Germany (2017), *The Athens Institute for Education and Research di Athens, Greece* (2018), *International Academy of Science, Technology, Engineering and Management* di Cairo, Egypt (2019), The EBES konferensi di Lisbon, Portugal (2019).



**Dr. Sekar Mayangsari, AK., CA, CMA.**

Saat ini aktif sebagai dosen di Universitas Trisakti. Pendidikan Sarjana Akuntansi ditempuh di Universitas Airlangga pada Tahun 1986-1991, dilanjutkan ke Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada, lulus Tahun 2000. Pendidikan di level Doktor bidang Akuntansi ditempuh di Universitas Gadjah Mada, dan berhasil lulus dengan predikat *Cum-Laude* pada Tahun 2005.



Selain mengajar, penulis juga aktif berorganisasi, baik di level nasional maupun internasional. Di level nasional, saat ini menjadi wakil ketua Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Pendidik, anggota dewan sertifikasi Institut Akuntan Publik Indonesia, serta sekretaris Asosiasi Pengelola S2 Akuntansi Indonesia. Ada pun di level internasional menjadi *Senior Director Asia Pacific Management Accounting Association (APMAA)*, serta *research team Asean Accounting Education Workgroup*. Publikasi artikel riset penulis baik nasional dan internasional sudah banyak bahkan diantaranya mendapatkan dukungan dana dari berbagai pihak. Pengalaman menulis buku selama ini ada cukup banyak diantaranya: *Teori Akuntansi: Pendekatan Empiris, Auditing, Laporan keuangan berbasis SAK ETAP, Accounting Education in Indonesia*, dan masih ada beberapa terbitan lainnya.





Buku ini berjudul “Keunggulan Kompetitif : Konsep dan Studi Kasus”. Buku ini penulis kontribusikan untuk dunia ekonomi dan bisnis di Indonesia terutama bagi perusahaan dalam memahami keunggulan kompetitif. Buku ini terdiri dari sepuluh bab. Adapun pembahasan masing-masing bab dalam buku ini sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab 2 Landasan Teori Tentang Keunggulan Kompetitif

Bab 3 Keunggulan Kompetitif

Bab 4 Modal Intelektual

Bab 5 Intellectual Capital Disclosure (ICD)

Bab 6 Struktur Kepemilikan

Bab 7 Volatilitas Laba

Bab 8 Risk Culture Chain

Bab 9 Studi Tentang Keunggulan Kompetitif

Bab 10 Penutup

Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca khususnya dalam bidang ekonomi dan bisnis bagi perusahaan dalam memahami keunggulan kompetitif.



Penerbit Adab



@penerbitadab



[www.PenerbitAdab.id](http://www.PenerbitAdab.id)

Pabean Udik - Indramayu - Jawa Barat

Telp. 081221151025 | [penerbitadab@gmail.com](mailto:penerbitadab@gmail.com)