

Strategic Responsiveness: The Role Of Independent Commissioners And Ownership Structure

Strategic Responsiveness: Peran Komisaris Independen Dan Struktur Kepemilikan

Eny Kusumawati¹, Erma Setiawati², Nursiam³, Nisrina Hanun Iftadi⁴, Himawan Prasetyo⁵

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2,3,4,5}

ek108@ums.ac.id¹, erma.setyawati@ums.ac.id², Nursiam@ums.ac.id³, nsh537@ums.ac.id⁴
f100230056@student.ums.ac.id⁵

*Corresponding Author

ABSTRACT

An increasingly dynamic business environment driven by technological advancements, An increasingly dynamic business environment—driven by technological advancements, shifting customer needs, and sustainability demands—compels companies to develop the ability to respond quickly to change through strategic responsiveness. This study aims to examine the influence of corporate governance on strategic responsiveness, focusing on the role of independent directors, foreign shareholding, and institutional ownership. The study employs a quantitative approach using secondary data obtained from the annual reports of companies in six major industries representative of Indonesia's economic dynamics—namely, energy, raw materials, manufacturing, infrastructure, technology, and primary consumer goods—listed on the Indonesia Stock Exchange for the 2022–2024 period. The research sample consists of 660 observations analyzed using panel data regression. The results indicate that independent directors have a positive effect on strategic responsiveness, foreign shareholding has no effect on strategic responsiveness, and institutional ownership has a negative effect on strategic responsiveness. These findings suggest that the effectiveness of corporate governance mechanisms in enhancing strategic responsiveness depends on the characteristics and roles of each corporate governance mechanism.

Keywords: Corporate Governance, Strategic Responsiveness, Independent Commissioners, Foreign Ownership, Institutional Ownership.

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, dan tuntutan keberlanjutan mendorong perusahaan untuk memiliki kemampuan merespons perubahan secara cepat melalui *strategic responsiveness*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *corporate governance* terhadap *strategic responsiveness* dengan fokus pada peran komisaris independen, kepemilikan saham asing, dan kepemilikan institusional. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan pada enam industri utama yang mewakili dinamika ekonomi Indonesia, yaitu energi, bahan baku, industri, infrastruktur, teknologi, dan barang konsumsi primer yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2022–2024. Sampel penelitian terdiri atas 660 observasi yang dianalisis menggunakan regresi data panel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komisaris independen berpengaruh positif terhadap *strategic responsiveness*, kepemilikan saham asing tidak menunjukkan pengaruh terhadap *strategic responsiveness*, dan kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap *strategic responsiveness*. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas mekanisme *corporate governance* dalam meningkatkan *strategic responsiveness* bergantung pada karakteristik dan peran masing-masing mekanisme tata kelola perusahaan.

Kata kunci: Corporate Governance, Strategic Responsiveness, Komisaris Independen, Kepemilikan Asing, Kepemilikan Institusional

1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis global mengalami perubahan yang sangat cepat, ditandai dengan perkembangan digitalisasi, dinamika permintaan pelanggan, dan meningkatnya tuntutan keberlanjutan. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk memiliki kemampuan

merespons perubahan eksternal secara strategis agar tetap kompetitif dan adaptif dalam menghadapi ketidakpastian (George & Schillebeeckx, 2022; Martínez-Peláez et al., 2023). Kemampuan tersebut dikenal sebagai *strategic responsiveness*, yang menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat mengenali sinyal pasar, menyesuaikan strategi inovasi, merespons kebutuhan pelanggan, serta mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan ke dalam pengambilan keputusan bisnis (Brege & Kindström, 2021). *Strategic responsiveness* telah muncul sebagai persyaratan penting bagi perusahaan publik agar tetap kompetitif dalam menghadapi perubahan regulasi dan pengawasan pemangku kepentingan.

Corporate governance berperan dalam memastikan efektivitas pengambilan keputusan strategis serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Literatur menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola dapat dilihat melalui dua dimensi utama, yaitu struktur dewan dan struktur kepemilikan, yang keduanya berfungsi memperkuat pengawasan serta mengarahkan perusahaan pada penciptaan nilai jangka panjang (Klarner et al., 2023; Yakubu & Oumarou, 2023). *Agency theory* menjelaskan bahwa mekanisme tersebut membantu mengurangi konflik kepentingan sekaligus mendorong keputusan yang transparan dan akuntabel.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa mekanisme *corporate governance* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan internal, tetapi juga berperan dalam meningkatkan transparansi informasi strategis perusahaan. Yulian & Sari (2023) menunjukkan bahwa mekanisme *corporate governance* memiliki keterkaitan dengan pengungkapan informasi strategis perusahaan, yang mencerminkan bagaimana perusahaan mengomunikasikan arah strategi dan respons terhadap perubahan lingkungan bisnis kepada para pemangku kepentingan. Selain itu, Ariani et al. (2023) menemukan bahwa mekanisme *corporate governance* juga berperan dalam meningkatkan pengungkapan *enterprise risk management*, karena tata kelola yang efektif dapat memperkuat proses monitoring dan mendorong perusahaan menyediakan informasi yang lebih transparan mengenai risiko yang dihadapi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *corporate governance* memiliki peran penting dalam membentuk kemampuan perusahaan untuk mengenali perubahan, mengelola ketidakpastian, serta merespons tuntutan stakeholder secara lebih efektif.

Elemen penting dalam struktur dewan adalah komisaris independen yang dapat meningkatkan objektivitas dewan, memperkuat kualitas pengawasan, serta memperluas perspektif strategis dalam proses pengambilan keputusan. Monitoring yang lebih efektif memungkinkan perusahaan merespons dinamika pasar dan tuntutan keberlanjutan secara lebih adaptif, sehingga mendukung peningkatan *strategic responsiveness* (Boesso et al., 2017).

Selain mekanisme internal, struktur kepemilikan juga berfungsi menjadi alat pengendalian yang signifikan. Kepemilikan asing sering dikaitkan dengan penerapan standar tata kelola yang lebih tinggi, adopsi praktik bisnis internasional, serta dorongan terhadap transparansi dan keterbukaan informasi (Al-Farooque et al., 2020; Federo & Saz-Carranza, 2020; Sassen et al., 2018). Tekanan tersebut mendorong perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan global dan lebih proaktif dalam merumuskan strategi yang berorientasi pada inovasi dan keberlanjutan.

Kepemilikan institusional memiliki sumber daya dan kemampuan monitoring secara intensif terhadap manajemen. Keterlibatan aktif investor institusional tidak hanya memperkuat fungsi pengawasan, tetapi juga memungkinkan dewan bertindak sebagai mitra strategis yang mendukung fleksibilitas organisasi dan penciptaan nilai jangka panjang, sebagaimana dijelaskan dalam teori *stewardship* (Jide et al., 2025; Löhde et al., 2021). Dengan demikian, baik komisaris independen maupun struktur kepemilikan berpotensi menjadi determinan penting dalam meningkatkan *strategic responsiveness* perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Keagenan

Teori keagenan berkaitan dengan kepemilikan dan pengendalian perusahaan yang berpotensi memicu gesekan kebutuhan antara manajer dan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Dalam kondisi tersebut, agen dapat terdorong mengejar kepentingan pribadi yang tidak sepenuhnya selaras atas tujuan jangka panjang pemegang saham, sehingga memperbesar asimetri informasi antara kedua pihak (Huang, 2022). Untuk mengatasi permasalahan tersebut, *corporate governance* dirancang sebagai prosedur pengendalian yang dapat memitigasi konflik melalui penguatan fungsi monitoring, penerapan sistem insentif yang efektif, serta pembentukan struktur pengawasan yang mampu menyelaraskan tindakan manajerial dengan kepentingan organisasi (Sarhan & Al-Najjar, 2023).

Dari perspektif teori keagenan, struktur tata kelola yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis sekaligus memperkuat kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi, dinamika pasar, dan tekanan regulasi (Nahum & Carmeli, 2020). *Corporate governance* yang lebih kuat cenderung menerapkan strategi yang proaktif dan fleksibel, sehingga dapat meningkatkan *strategic responsiveness* (Quansah et al., 2022). Komisaris independen dapat meningkatkan objektivitas pengawasan terhadap keputusan strategis, sementara kepemilikan institusional dan kepemilikan asing bertindak sebagai mekanisme pengawasan eksternal yang mendorong transparansi serta penyelarasan kepentingan manajemen dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Teori Stewardship

Teori stewardship berbeda dari teori keagenan karena memandang manajer sebagai pihak yang secara alami berorientasi pada kepentingan organisasi dan berkomitmen pada penciptaan nilai jangka panjang (Davis & Donaldson, 1997). Perspektif ini menekankan bahwa manajer tidak semata-mata bertindak untuk kepentingan pribadi, melainkan terdorong oleh tanggung jawab profesional, kepercayaan, serta motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Orientasi tersebut mendorong manajer untuk lebih proaktif dalam membaca perubahan lingkungan bisnis dan mengambil keputusan strategis yang mendukung keberlanjutan organisasi (Kolev et al., 2019).

Dalam kaitannya dengan *strategic responsiveness*, *stewardship theory* memberikan landasan bahwa komitmen manajerial terhadap tujuan jangka panjang memungkinkan perusahaan merespons dinamika pasar, perkembangan teknologi, serta ekspektasi pemangku kepentingan secara lebih adaptif. Manajer yang berperan sebagai steward cenderung mendukung inovasi, fleksibilitas strategis, dan pembaruan organisasi agar perusahaan tetap kompetitif di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis (Löhde et al., 2021; Madhani, 2017).

Strategic Responsiveness

Strategic responsiveness merupakan kemampuan perusahaan dalam mengenali perubahan lingkungan dan menyesuaikan keputusan serta arah strategis secara cepat dan tepat untuk mempertahankan daya saing (George & Schillebeeckx, 2022; Martínez-Peláez et al., 2023). Konsep ini menekankan pada kapasitas perusahaan dalam menangkap sinyal pasar, merespons dinamika kebutuhan pelanggan, serta menyesuaikan strategi inovasi agar tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Bregé & Kindström, 2021; Martínez-Peláez et al., 2023). Kemampuan tersebut menjadi semakin penting bagi perusahaan di negara berkembang karena tingginya ketidakpastian lingkungan bisnis dan meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan terhadap transparansi dan adaptabilitas perusahaan.

Pengembangan Hipotesis

Komisaris Independen terhadap *Strategic Responsiveness*

Komisaris independen dapat membantu mengurangi potensi kepentingan pihak manajemen dan pemegang saham, sekaligus mendukung terciptanya keputusan strategis yang lebih berkualitas (Jensen & Meckling, 1976). Komisaris independen dapat meningkatkan objektivitas dewan, memperkuat fungsi monitoring, dan mendorong proses evaluasi yang lebih kritis terhadap kebijakan strategis perusahaan (Boesso et al., 2017; Klarner et al., 2023). Pengawasan yang optimal dapat mendorong perusahaan lebih peka terhadap perubahan lingkungan eksternal, pergeseran kebutuhan pasar, serta harapan para pemangku kepentingan. Kondisi ini membuat perusahaan lebih mampu menyesuaikan strategi secara cepat dan tepat.

H₁: Komisaris independen berpengaruh positif terhadap *strategic responsiveness*.

Kepemilikan Asing terhadap *Strategic Responsiveness*

Kepemilikan asing dapat dipahami sebagai mekanisme tata kelola eksternal yang berperan dalam memperkuat disiplin manajerial melalui dorongan terhadap transparansi, akuntabilitas, serta penerapan standar *good corporate governance* (Al-Farooque et al., 2020; Sassen et al., 2018). Selain berfungsi sebagai alat pengawasan, investor asing juga mengadopsi pengalaman internasional serta praktik bisnis global yang berpotensi memperkaya perspektif strategis perusahaan (Federo & Saz-Carranza, 2020). Tekanan dan eksposur terhadap standar global tersebut mendorong manajemen untuk lebih terbuka terhadap inovasi, perubahan teknologi, serta penyesuaian strategi dalam menghadapi dinamika persaingan dan tuntutan keberlanjutan.

H₂: Kepemilikan asing berpengaruh positif terhadap *strategic responsiveness*.

Kepemilikan Institusional terhadap *Strategic Responsiveness*

Kepemilikan institusional berperan sebagai mekanisme pengawasan dengan kepemilikan *human capital*, kompetensi, dan kepemilikan saham yang tinggi untuk mengawasi perusahaan secara lebih efektif (Kolev et al., 2019; Kolev & McNamara, 2022). Dalam perspektif stewardship, investor institusional juga dapat menjadi pihak yang mendukung manajemen dalam menciptakan nilai jangka panjang, mendorong inovasi, serta meningkatkan fleksibilitas organisasi (Löhde et al., 2021). Dengan pengawasan dan dukungan tersebut, perusahaan lebih mampu menyesuaikan strategi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan tuntutan pemangku kepentingan.

H₃: Kepemilikan institusional berpengaruh positif terhadap *strategic responsiveness*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2024. Populasi penelitian berfokus pada enam industri utama yang paling mewakili dinamika ekonomi Indonesia: energi, bahan baku, industri, infrastruktur, teknologi, dan barang konsumsi primer. Mengingat keenam industri ini sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar global, tuntutan regulasi, dan persyaratan transparansi pemangku kepentingan, industri-industri tersebut dipilih karena signifikansinya terhadap pengungkapan respons strategis. Teknik pengumpulan data menggunakan metode *purposive sampling*:

1. Perusahaan mempublikasikan laporan keuangan tahunan secara lengkap dalam *website* perusahaan atau *website* BEI selama periode 2022-2024.
2. Perusahaan yang mempunyai kepemilikan saham yang dimiliki oleh investor asing selama periode 2022-2024.

3. Perusahaan yang menyajikan laporan keuangan tahunan secara lengkap sesuai informasi yang diperlukan peneliti dalam *website* perusahaan atau *website* BEI periode 2022-2024.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Strategic Responsiveness

Strategic responsiveness diukur menggunakan *disclosure index* berdasarkan lima dimensi, yaitu:

1. *Market orientation* (Haris, 2002), yang diukur melalui pengungkapan:
 - a. Strategi ekspansi pasar (regional atau global)
 - b. Analisis pesaing atau *benchmarking* eksternal
 - c. Survei pasar atau analisis tren konsumen
2. *Innovation orientation* (Wilson et al., 2023), yang diukur melalui pengungkapan:
 - a. Peluncuran produk atau jasa baru
 - b. Investasi R&D atau digitalisasi layanan pelanggan
 - c. Program transformasi digital atau adopsi teknologi baru untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan
3. *Customer orientation* (Feng et al., 2019), yang diukur melalui pengungkapan:
 - a. Program peningkatan layanan pelanggan
 - b. Inisiatif *customer engagement* (komunitas, forum, aplikasi interaktif, atau media umpan balik)
 - c. Penetapan target atau KPI terkait kepuasan pelanggan
4. *Customer satisfaction orientation* (Balvers et al., 2015; Sajjad, 2007), yang diukur melalui pengungkapan:
 - a. Hasil survei kepuasan pelanggan (NPS atau CSI)
 - b. Sertifikasi kualitas layanan atau produk
 - c. Penghargaan terkait kualitas layanan atau produk
5. *Sustainability disclosure* (Agustina et al., 2018; Kılıç & Kuzey, 2018), yang diukur melalui pengungkapan:
 - a. Inisiatif lingkungan
 - b. Program sosial atau CSR
 - c. Aspek tata kelola keberlanjutan, seperti keberadaan komite khusus keberlanjutan

Skor 1 apabila diungkapkan dan skor 0 apabila tidak diungkapkan. Nilai *strategic responsiveness* diperoleh dari total skor seluruh item dibagi dengan jumlah item pengukuran, sehingga membentuk indeks *strategic responsiveness* perusahaan.

Komisaris Independen

Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang tidak memiliki hubungan dengan pemegang saham (Ferdy Muslifiansyah et al., 2022).

$$\text{Komisaris Independen} = \frac{\text{Komisaris Independen}}{\text{Total Dewan Komisaris}}$$

Kepemilikan Asing

Kepemilikan asing menunjukkan proporsi saham perusahaan yang dimiliki oleh pihak asing (Elyson & Supatmi, 2025).

$$\text{Kepemilikan Asing} = \frac{\text{Total Saham yang Dimiliki Investor Asing}}{\text{Total Saham Beredar}}$$

Kepemilikan Institusional

Kepemilikan institusional merupakan kepemilikan saham oleh lembaga atau institusi (Pratitarari & Honggowati, 2025).

$$\text{Kepemilikan Institusional} = \frac{\text{Total Saham yang Dimiliki Investor Institusional}}{\text{Total Saham Beredar}}$$

4. Hasil dan Pembahasan

Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variable	Obs.	Mean	Minimum	Maximum	Std. Dev.
Strategic Responsiveness	660	0,696566	0,133333	1,000000	0,215771
Komisaris Independen	660	0,434033	0,166667	0,833333	0,124380
Kepemilikan Asing	660	0,256090	0,000000	0,997822	0,297352
Kepemilikan Institusional	660	0,734901	0,000000	1,000000	0,256423

Strategic responsiveness memiliki nilai rata-rata sebesar 0,6966 dengan nilai minimum 0,1333 dan maksimum 1,0000. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan sampel rata-rata mengungkapkan sekitar 69,66% item *strategic responsiveness*, namun nilai minimum dan maksimum yang cukup lebar mengindikasikan adanya perbedaan tingkat responsivitas strategis antarperusahaan.

Komisaris independen memiliki nilai rata-rata sebesar 0,4340, yang menunjukkan bahwa rata-rata proporsi komisaris independen mencapai 43,40% dari total anggota dewan komisaris. Variabel kepemilikan asing memiliki nilai rata-rata sebesar 0,2561. Hasil ini menunjukkan bahwa investor asing rata-rata menguasai 25,61% saham perusahaan sampel. Namun demikian, nilai minimum sebesar 0,0000 dan maksimum sebesar 0,9978 menunjukkan bahwa tingkat kepemilikan asing sangat bervariasi, mulai dari perusahaan yang tidak memiliki investor asing hingga perusahaan yang hampir seluruh sahamnya dimiliki oleh investor asing.

Kepemilikan institusional memiliki nilai rata-rata sebesar 0,7349, yang menunjukkan bahwa sebagian besar saham perusahaan sampel dimiliki oleh investor institusional. Nilai minimum sebesar 0,0000 menunjukkan bahwa terdapat perusahaan yang tidak memiliki kepemilikan institusional, sedangkan nilai maksimum sebesar 1,0000 menunjukkan adanya perusahaan yang seluruh sahamnya dimiliki oleh investor institusional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa investor institusional merupakan kelompok pemegang saham yang dominan pada sebagian besar perusahaan sampel.

Uji Chow

Tabel 2. Hasil Uji Chow

Effect Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	22,928386	(219,437)	0,00000
Cross-section Chi-square	1.666,475257	219	0,00000

Berdasarkan hasil Uji Chow, nilai probabilitas sebesar 0,0000 (< tingkat signifikansi 0,05) sehingga model CEM ditolak. Dengan demikian, hasil Uji Chow menunjukkan bahwa model FEM lebih tepat digunakan.

Uji Hausman

Tabel 3. Hasil Uji Hausman

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-sq. d.f	Prob.
Cross-section random	5,382315	3	0,1458

Berdasarkan hasil Uji Hausman, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,1458 (> tingkat signifikansi 0,05 sehingga model REM tidak ditolak. Dengan demikian, model yang lebih tepat digunakan dalam penelitian ini adalah REM.

Uji Regresi Data Panel

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Data Panel

Variabel	Koefisien	Std. Error	t-Statistic	Prob.	Hasil
Konstanta	0,708746	0,035287	20,08497	0,0000	
Komisaris Independen	0,123231	0,055590	2,216783	0,0272	H ₁ Diterima
Kepemilikan Asing	-0,063932	0,051306	-1,246082	0,2134	H ₂ Ditolak
Kepemilikan Institusional	-0,067076	0,031117	-2,155588	0,0317	H ₃ Diterima
Adjusted R-Squared	0,922187				
F-Statistic	2,328970				
Prob (F-Statistic)	0,000000				

Hasil menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R-Squared* 0,922187. Artinya, komisaris independen, kepemilikan asing, dan kepemilikan institusional mampu menjelaskan variasi *strategic responsiveness* sebesar 92,22%, sedangkan 7,78% dipengaruhi oleh faktor di luar penelitian. Nilai Prob. F-Statistic sebesar 0,000000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan dalam penelitian ini.

Komisaris Independen Berpengaruh terhadap *Strategic Responsiveness*

Komisaris independen berpengaruh positif terhadap *strategic responsiveness*. Tingginya proporsi komisaris independen memperkuat objektivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis. Objektivitas tersebut meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengevaluasi informasi eksternal yang relevan dengan perubahan lingkungan bisnis (Klarner et al., 2023). Evaluasi yang lebih akurat memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang dan risiko secara lebih tepat dalam kondisi yang dinamis. Kondisi ini mendorong peningkatan fleksibilitas strategis dalam merespons perubahan.

Komisaris independen menjalankan fungsi sebagai mekanisme pengawasan sekaligus mitra strategis dalam perusahaan. Dari perspektif teori keagenan, komisaris independen dapat menambah keefektifan monitoring dan menekan perselisihan manajemen dan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Pengawasan mendorong peningkatan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, dalam perspektif stewardship, komisaris independen juga berperan dalam mendukung manajemen melalui hubungan yang kolaboratif (Davis & Donaldson, 1997). Hubungan ini memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan pandangan strategis yang lebih luas.

Peran komisaris independen juga tercermin dalam kemampuan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih strategis. Brege dan Kindström (2021) menekankan bahwa *strategic responsiveness* memerlukan keberanian organisasi dalam mengarahkan investasi pada inovasi dan pengembangan pasar. Komisaris independen berperan dalam memastikan bahwa keputusan investasi didasarkan pada pertimbangan strategis yang komprehensif. Peran komisaris independen membantu perusahaan lebih cepat menyesuaikan strategi terhadap perubahan kebutuhan konsumen dan dinamika industri. Selain memperkuat pengawasan, komisaris independen mendorong keterbukaan informasi sehingga respons strategis perusahaan menjadi lebih baik.

Kepemilikan Asing Berpengaruh terhadap *Strategic Responsiveness*

Kepemilikan asing tidak berpengaruh terhadap *strategic responsiveness*. Temuan ini mengindikasikan pemegang saham asing belum mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Secara konseptual, kepemilikan saham oleh investor asing diharapkan membawa implementasi *good corporate governance* dan perspektif global dalam pengambilan keputusan strategis (Al-Farooque et al., 2020). Namun, dalam konteks perusahaan di Indonesia, ekspektasi tersebut tidak sepenuhnya terwujud, yang mengindikasikan bahwa kepemilikan asing belum diikuti oleh keterlibatan strategis yang memadai dalam proses pengambilan keputusan.

Pemegang saham asing diharapkan meningkatkan disiplin manajerial melalui tuntutan transparansi dan akuntabilitas (Jensen & Meckling, 1976). Namun, efektivitas pengawasan ini seringkali terbatas oleh asimetri informasi dan jarak geografis antara pemilik dan manajemen, sehingga mengurangi intensitas monitoring terhadap keputusan strategis perusahaan. Dari perspektif *stewardship*, kontribusi investor asing sangat bergantung pada tingkat keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan (Davis & Donaldson, 1997). Keterlibatan yang rendah menyebabkan hubungan yang kurang kolaboratif serta terbatasnya pertukaran informasi strategis. Selain itu, karakteristik institusional di Indonesia, seperti perbedaan regulasi dan budaya bisnis, turut menghambat efektivitas peran investor asing (Sassen et al., 2018). Dengan demikian, kontribusi dalam meningkatkan *strategic responsiveness* menjadi tidak optimal.

Kepemilikan Institusional Berpengaruh terhadap *Strategic Responsiveness*

Kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap *strategic responsiveness*. Semakin tinggi kepemilikan institusional, maka semakin rendah kemampuan perusahaan merespons perubahan lingkungan bisnis. Dalam situasi yang dinamis, perusahaan membutuhkan kecepatan dan kelincahan dalam merespons perubahan. Namun, tekanan dari pemilik institusional dapat membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih hati-hati dan cenderung konservatif.

Investor institusional memiliki kesempatan melakukan pengawasan lebih ketat terhadap perusahaan (Jensen & Meckling, 1976). Pengawasan yang intensif ini pada satu sisi meningkatkan akuntabilitas, namun di sisi lain dapat membatasi diskresi manajerial dalam mengambil keputusan strategis. Manajemen cenderung menghindari keputusan yang berisiko tinggi meskipun berpotensi memberikan keuntungan jangka panjang. Dari perspektif *stewardship*, hubungan antara investor institusional dan manajemen idealnya bersifat kolaboratif (Davis & Donaldson, 1997). Namun, dalam praktiknya, tekanan terhadap kinerja jangka pendek dapat lebih dominan dibandingkan dukungan strategis. Kondisi ini menyebabkan manajemen lebih fokus pada stabilitas dibandingkan inovasi. Akibatnya, kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan menjadi kurang optimal.

Peran kepemilikan institusional juga dapat mempengaruhi orientasi strategis perusahaan melalui tekanan terhadap kinerja keuangan. Investor institusional seringkali menekankan pencapaian target jangka pendek sebagai indikator utama evaluasi kinerja. Tekanan ini mendorong perusahaan untuk berhati-hati dalam melakukan investasi pada inovasi atau pengembangan pasar yang bersifat jangka panjang. Padahal, *strategic responsiveness* membutuhkan keberanian dalam mengambil keputusan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, konsentrasi kepemilikan juga dapat memperlambat proses pengambilan keputusan karena adanya kebutuhan untuk memperoleh persetujuan dari pemegang saham utama. Hal ini mengurangi kecepatan perusahaan dalam merespons dinamika pasar. Dengan demikian, kepemilikan institusional cenderung menurunkan *strategic responsiveness* melalui peningkatan kontrol dan orientasi jangka pendek.

5. Penutup

Mekanisme *corporate governance* mempunyai fungsi yang berbeda dalam memengaruhi *strategic responsiveness* perusahaan publik di Indonesia. Komisaris independen terbukti berpengaruh positif karena keberadaannya dapat memperkuat fungsi pengawasan serta membantu perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sebaliknya, kepemilikan asing tidak berpengaruh terhadap *strategic responsiveness* karena investor asing belum tentu dapat mendorong perusahaan untuk merespons perubahan bisnis secara lebih cepat. Sementara itu, kepemilikan institusional berpengaruh negatif, yang dapat mengindikasikan adanya kecenderungan sikap terlalu berhati-hati atau orientasi jangka pendek dalam pengambilan keputusan strategis. Penelitian ini menegaskan bahwa tidak semua mekanisme tata kelola mampu meningkatkan respons strategis perusahaan secara langsung. Efektivitas tata kelola bergantung pada bagaimana setiap mekanisme dijalankan dalam praktik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat fungsi pengawasan dewan dan menyeimbangkan peran pemegang saham agar strategi perusahaan lebih adaptif dan berorientasi jangka panjang.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat (RIKOM) Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) yang telah memberikan dukungan pendanaan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini.

Daftar Pustaka

- Agustina, L., Jati, K. W., & Suryandari, D. (2018). The Effect of Sustainability Report Disclosure on Financial Performance. *Conference: Unimed International Conference on Economics Education and Social Science*.
- Al-Farooque, O., Buachoom, W., & Sun, L. (2020). Board, Audit Committee, Ownership and Financial Performance – Emerging Trends from Thailand. *Pacific Accounting Review*, 32(1), 54–81. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2018-0079>
- Ariani, K. R., Wijayanti, R., Mujiyati, Prasetyo, F. A., Los, M. C. M. De, & Santos. (2023). Board of Commissioners' Relationship and Climate Change Disclosure: Evidence from Mining Companies. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 218–227. <https://doi.org/https://doi.org/10.23917/reaksi.v8i2.3047>
- Balvers, R. J., Gaski, J. F., & McDonald, B. (2015). Financial Disclosure and Customer Satisfaction: Do Companies Talking the Talk Actually Walk the Walk? *Journal of Business Ethics, Forthcoming*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2576803
- Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Parbonetti, A. (2017). The Role of The Board in Shaping Foundations' Strategy: An Empirical Study. *Journal of Management and Governance*, 21(2), 375–397. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9348-2>
- Brege, H., & Kindström, D. (2021). Proactivity and Responsiveness in Value Creation: A Conceptual Typology of Market Strategies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(1), 72–85. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0479>
- Davis, J. H., & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1).
- Federo, R., & Saz-Carranza, A. (2020). A Typology of Board Design for Highly Effective Monitoring in Intergovernmental Organizations Under The United Nations System. *Regulation and Governance*, 14(2), 344–361. <https://doi.org/10.1111/regi.12216>
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer Orientation and Firm Performance: The Joint Moderating Effects of Ethical Leadership and Competitive

- Intensity. *Journal of Business Research*, 100(C), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.021>
- George, G., & Schillebeeckx, S. J. D. (2022). Digital Transformation, Sustainability, and Purpose in The Multinational Enterprise. *Journal of World Business*, 57(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>
- Huang, D. Z. X. (2022). Environmental, Social and Governance Factors and Assessing Firm Value: Valuation, Signalling and Stakeholder Perspectives. *Accounting and Finance*, 62(1), 1983–2010. <https://doi.org/10.1111/acfi.12849>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 77–132. <https://doi.org/10.4159/9780674274051-006>
- Jide, I., Abdulrasheed, B., & Leke, B. G. (2025). A Contextual Review of Stewardship Theory in Corporate Governance: Implications for Business Practices. *Premier Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.70389/PJBM.100010>
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Determinants of Forward-Looking Disclosures in Integrated Reporting. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 115–144. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2016-1498>
- Klarner, P., Yu, Q., Yoshikawa, T., & Hitt, M. A. (2023). Board Governance of Strategic Change: An Assessment of The Literature and Avenues for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 467–494. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12317>
- Kolev, K. D., & McNamara, G. (2022). The Role of Top Management Teams in Firm Responses to Performance Shortfalls. *Strategic Organization*. <https://doi.org/10.1177/1476127020962683>
- Kolev, K. D., Wangrow, D. B., Barker, V. L., & Schepker, D. J. (2019). Board Committees in Corporate Governance: A Cross-Disciplinary Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1138–1193. <https://doi.org/10.1111/joms.12444>
- Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2021). Beyond Agency and Stewardship Theory: Shareholder–Manager Relationships and Governance Structures in Family Firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>
- Madhani, P. M. (2017). Diverse Roles of Corporate Board: Review of Various Corporate Governance Theories. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 7–28. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2981605
- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., Félix, R. A., & Mena, L. J. (2023). Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology. *Sustainability (Switzerland)*, 15(14). <https://doi.org/10.3390/su151411221>
- Nahum, N., & Carmeli, A. (2020). Leadership Style in A Board of Directors: Implications of Involvement In The Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management and Governance*, 24(1), 199–227. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09455-3>
- Quansah, E., Hartz, D. E., & Salipante, P. (2022). Adaptive Practices in Smes: Leveraging Dynamic Capabilities for Strategic Adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1130–1148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0269>
- Sajjad, A. (2007). *Reporting Customer Satisfaciton In The Annual Reports*.
- Sarhan, A. A., & Al-Najjar, B. (2023). The Influence of Corporate Governance and Shareholding Structure on Corporate Social Responsibility: The Key Role of Executive Compensation. *International Journal of Finance and Economics*, 28(4), 4532–4556. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2663>
- Sassen, R., Stoffel, M., Behrmann, M., Ceschinsk, W., & Doan, H. (2018). Effects of Committee Overlap on The Monitoring Effectiveness of Boards of Directors: A Meta-Analysis. *Journal of Risk Finance*, 19(4), 379–395. <https://doi.org/10.1108/JRF-11-2017-0187>

- Wilson, G. A., Case, T., & Dobni, C. B. (2023). A Global Study of Innovation-Oriented Firms: Dimensions, Practices, and Performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 187.
- Yakubu, I. N., & Oumarou, S. (2023). Boardroom Dynamics: The Power of Board Composition and Gender Diversity in Shaping Capital Structure. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2236836>
- Yulian, M. V. V., & Sari, S. P. (2023). Mechanism of Corporate Governance Concerning the Area of Disclosure of Strategic Information on the Company's Official Website in Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 5(9), 145–150.