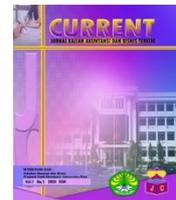




CURRENT
Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis Terkini
<https://current.ejournal.unri.ac.id>



APAKAH LEAN MANUFACTURING MEMEDIASI HUBUNGAN ANTARA CORPORATE GOVERNANCE DAN NILAI PERUSAHAAN?

DOES LEAN MANUFACTURING MEDIATE THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND FIRM VALUE?

Fernanda Putri Jelita¹, Tantina Haryati^{2*}

^{1,2} Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Jawa Timur, Surabaya

*Email: tantinah.ak@upnjatim.ac.id

Keywords

Struktur Good Corporate Governance, Company Value, Lean Manufacturing

Article informations

Received:

2025-05-20

Accepted:

2025-07-09

Available Online:

2025-07-30

Abstract

This research explores whether Lean Manufacturing serves as a connecting mechanism between corporate governance practices and firm value. The study adopts a quantitative design and utilizes secondary data obtained from food and beverage sector firms listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) from 2019 to 2023. A purposive sampling approach was employed, resulting in 11 companies that met the defined criteria, leading to 55 firm-year observations. Data were analyzed using path analysis through SPSS. The empirical results indicate that the components of corporate governance, namely the proportion of independent commissioners and the presence of an audit committee, do not significantly influence firm value. Likewise, Lean Manufacturing demonstrates no meaningful impact on firm value. Among the governance variables, only independent commissioners have a significant yet negative effect on Lean Manufacturing practices. The mediating role of Lean Manufacturing in the relationship between corporate governance and firm value is not statistically supported, although an indirect path is structurally present. In summary, Lean Manufacturing does not act as an effective intermediary in linking governance mechanisms to firm performance within the examined firms and period.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang berlangsung pesat, perusahaan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan kompetitif. Khususnya di sektor manufaktur, persaingan global mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan efisiensi, merespons tuntutan konsumen, dan mengoptimalkan nilai perusahaan agar tetap relevan di tengah dinamika pasar. Nilai perusahaan, sebagai cerminan dari persepsi investor dan prospek bisnis jangka panjang, menjadi indikator penting dalam menilai kinerja dan daya tarik suatu perusahaan (Giannetti et al 2022). Salah satu indikator keuangan yang umum digunakan untuk mengukur nilai perusahaan adalah Price to Book Value (PBV), yang membandingkan harga pasar saham dengan nilai buku perusahaan (Dharma et al, 2023; Putra, 2020)

Meskipun demikian, data empiris menunjukkan adanya penurunan nilai PBV pada sejumlah perusahaan manufaktur, khususnya di sektor makanan dan minuman yang tercatat di



Bursa Efek Indonesia selama periode 2019–2023. Misalnya, PBV PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk mengalami penurunan dari 0,88 pada tahun 2019 menjadi 0,67 pada tahun 2023. Kondisi ini mencerminkan penurunan nilai pasar perusahaan dan potensi krisis kepercayaan investor. Berbagai faktor yang mungkin berkontribusi terhadap penurunan tersebut antara lain tingginya biaya produksi, lemahnya akuntabilitas manajerial, serta kurangnya transparansi dalam pengelolaan perusahaan. Bahkan, kasus hukum seperti skandal korupsi yang melibatkan Wilmar Group semakin menyoroti pentingnya implementasi tata kelola perusahaan yang baik (Struktur Good Corporate Governance/GCG) untuk menjaga integritas dan kredibilitas perusahaan di mata publik dan investor (Sumedana, 2023).

Struktur *Good Corporate Governance* merupakan sistem dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola perusahaan agar dapat menciptakan nilai jangka panjang secara berkelanjutan. Prinsip-prinsip dasar GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan telah lama diakui sebagai pondasi dalam menjaga keberlangsungan perusahaan. Namun, studi empiris mengenai hubungan antara GCG dan nilai perusahaan masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menyatakan bahwa GCG berpengaruh positif terhadap peningkatan nilai perusahaan (Adawiyah et al., 2022; Ekaputra et al., 2020), namun temuan lain menunjukkan hubungan yang tidak signifikan (Firmansyah et al., 2020), menandakan adanya kemungkinan pengaruh variabel mediasi yang belum sepenuhnya diungkap dalam literatur.

Dalam kerangka tersebut, *Lean Manufacturing* muncul sebagai variabel yang potensial untuk dijadikan sebagai mediator. *Lean Manufacturing* merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan (*waste*) dalam seluruh proses produksi tanpa mengorbankan kualitas. Pendekatan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mampu menurunkan biaya operasional dan meningkatkan kualitas layanan serta produk. Studi Saraswati et al. (2024) menunjukkan bahwa implementasi *Lean Manufacturing* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun, belum banyak penelitian yang menguji *Lean Manufacturing* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara GCG dan nilai perusahaan. Hal ini menciptakan research gap yang signifikan dan memberikan peluang kontribusi teoritis dan empiris dalam literatur manajemen strategis dan tata kelola perusahaan.

Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada Agency Theory yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori ini menjelaskan bahwa dalam organisasi, terdapat hubungan keagenan antara pemilik (principal) dan manajer (agent), di mana masing-masing pihak memiliki kepentingan yang berbeda. Untuk meminimalkan konflik kepentingan dan potensi penyalahgunaan wewenang oleh manajer, diperlukan mekanisme pengawasan dan pengendalian yang efektif.

Dalam konteks penelitian ini, Struktur *Good Corporate Governance* (GCG) yang diwakili oleh keberadaan dewan komisaris independen dan komite audit—berfungsi sebagai mekanisme tata kelola yang dirancang untuk mengawasi dan mengendalikan tindakan manajerial. Keberadaan struktur GCG yang kuat diharapkan mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat, sehingga menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan nilai perusahaan.

Selain itu, Agency Theory juga memberikan justifikasi teoretis terhadap hubungan antara GCG dan implementasi sistem manajerial seperti *Lean Manufacturing*. Mekanisme pengawasan yang efektif dapat mendorong manajemen untuk menjalankan proses operasional secara efisien dan bertanggung jawab, yang sejalan dengan prinsip lean dalam mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, struktur GCG tidak hanya berdampak langsung terhadap nilai perusahaan, tetapi juga dapat memengaruhi penerapan sistem operasional yang berorientasi pada efisiensi, yang pada akhirnya mendukung penciptaan nilai jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh Struktur *Good Corporate Governance* terhadap nilai perusahaan, dengan *Lean Manufacturing* sebagai variabel intervening. Dari segi kontribusi praktis, hasil studi ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi perusahaan manufaktur dalam mengembangkan kebijakan yang mengintegrasikan tata kelola yang baik dengan efisiensi operasional. Selain itu, temuan ini juga dapat menjadi pertimbangan bagi regulator dan investor dalam menilai kualitas tata kelola dan efisiensi manajerial sebagai determinan utama dalam peningkatan nilai perusahaan. Penelitian ini tidak hanya menjawab gap konseptual dalam literatur, tetapi juga memberikan solusi kontekstual atas tantangan nyata yang dihadapi perusahaan manufaktur di Indonesia.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Struktur Good Corporate Governance terhadap nilai Perusahaan

Struktur *Good Corporate Governance* (GCG) mengacu pada sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan dalam rangka menciptakan nilai jangka panjang secara berkelanjutan. Penerapan GCG bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dijalankan secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil, sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Dalam konteks perusahaan publik, struktur GCG yang baik diyakini mampu meningkatkan kepercayaan investor, memperkuat reputasi perusahaan, serta mendukung peningkatan nilai perusahaan di pasar (Andreas & Gumanti, 2022).

Nilai perusahaan mencerminkan persepsi pasar terhadap prospek masa depan perusahaan, yang tercermin dalam harga saham dan indikator keuangan seperti *Price to Book Value* (PBV). Perusahaan dengan tata kelola yang kuat cenderung memiliki struktur pengawasan yang lebih efektif dalam mengendalikan risiko, menjaga efisiensi operasional, dan mencegah praktik-praktik manajerial oportunistik. Dalam perspektif *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976), dewan komisaris independen dan komite audit merupakan mekanisme pengawasan yang dirancang untuk mengurangi konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik perusahaan. Keberadaan komisaris independen dan komite audit yang efektif dapat meminimalkan asimetri informasi serta mendorong pengambilan keputusan yang lebih akuntabel, yang pada akhirnya diharapkan berdampak positif terhadap peningkatan nilai perusahaan.

Selain itu, struktur GCG juga mendukung keberlanjutan bisnis melalui komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan kepatuhan terhadap regulasi, yang tidak hanya memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan dalam jangka panjang. Beberapa studi empiris mendukung pandangan ini. Misalnya, Adawiyah et al. (2022) menemukan bahwa struktur GCG memiliki pengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan, khususnya melalui keberadaan komisaris independen dan efektivitas komite audit sebagai bagian dari sistem pengawasan internal.

Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan bahwa semakin kuat struktur tata kelola perusahaan, maka semakin tinggi pula nilai perusahaan yang dapat dicapai. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang diajukan adalah:

H₁: Struktur *Good Corporate Governance* (a. Dewan Komisaris Independen, b. Komite Audit) berpengaruh terhadap Nilai Perusahaan.

Pengaruh Lean Manufacturing terhadap Nilai Perusahaan

Lean Manufacturing merupakan pendekatan manajerial berbasis proses yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan nilai pelanggan melalui eliminasi pemborosan (*waste*) dalam seluruh rantai produksi. Prinsip-prinsip lean menekankan peningkatan kualitas, pengurangan waktu siklus, optimalisasi sumber daya, dan penghapusan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah. Implementasi *Lean Manufacturing* secara efektif diyakini mampu



mendorong produktivitas operasional, menekan biaya, dan memperbaiki kualitas layanan atau produk, sehingga mendukung pencapaian kinerja keuangan yang lebih baik.

Dalam konteks peningkatan nilai perusahaan, *Lean Manufacturing* berkontribusi melalui dua jalur utama. Pertama, dengan menurunkan biaya produksi dan meningkatkan margin keuntungan, perusahaan menjadi lebih efisien secara internal. Kedua, dengan peningkatan kualitas produk dan waktu respons terhadap pasar, perusahaan mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang berdampak pada pertumbuhan pendapatan. Peningkatan efisiensi dan daya saing ini pada akhirnya tercermin dalam persepsi investor, sehingga mendorong kenaikan harga saham dan indikator nilai perusahaan seperti *Price to Book Value (PBV)*. Negrão et al. (2020) menegaskan bahwa penerapan *lean practices* secara konsisten berdampak positif terhadap daya saing dan keberlanjutan kinerja perusahaan.

Dari perspektif Agency Theory, *Lean Manufacturing* dapat menjadi instrumen untuk mengurangi masalah keagenan antara manajemen dan pemilik perusahaan. Penerapan sistem yang transparan dan berbasis data dalam *lean operations* mendorong akuntabilitas, karena fokus pengambilan keputusan bergeser pada pencapaian efisiensi dan tujuan perusahaan, bukan pada kepentingan pribadi manajer. Hal ini membantu menurunkan asimetri informasi dan meningkatkan kepercayaan investor. Saraswati et al. (2024) juga menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan *Lean Manufacturing* cenderung menunjukkan nilai perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkannya secara konsisten.

Meskipun sejumlah studi telah membuktikan adanya hubungan positif antara *Lean Manufacturing* dan nilai perusahaan, temuan ini belum sepenuhnya konsisten di semua konteks industri dan negara. Oleh karena itu, diperlukan pengujian lanjutan dalam konteks spesifik, seperti perusahaan manufaktur sektor makanan dan minuman di Indonesia, yang menghadapi tekanan efisiensi tinggi dan ketatnya persaingan pasar. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂: *Lean Manufacturing* berpengaruh terhadap Nilai Perusahaan.

Pengaruh Struktur Good Corporate Governance terhadap Lean Manufacturing

Struktur Good Corporate Governance merujuk pada praktik-praktik yang memastikan perusahaan dikelola dengan transparansi, akuntabilitas, dan integritas. Penerapan *Struktur Good Corporate Governance* dapat menciptakan lingkungan yang mendukung implementasi *Lean Manufacturing*. Dalam konteks ini, manajemen yang baik akan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendorong budaya perbaikan berkelanjutan

Struktur Good Corporate Governance juga membantu dalam pengawasan dan evaluasi kinerja dari inisiatif *Lean Manufacturing*. Dengan adanya sistem kontrol yang baik, perusahaan dapat memantau kemajuan implementasi *lean* dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Hal ini memastikan bahwa setiap langkah dalam proses *lean* dilakukan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Selain itu, transparansi dalam pelaporan kinerja memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami dampak dari inisiatif *lean* terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang mempunyai praktik tata kelola yang baik cenderung dianggap lebih kredibel dan terpercaya. Hal ini dapat menarik investasi yang lebih besar dan meningkatkan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan inisiatif *Lean Manufacturing*. Dengan kata lain, *Struktur Good Corporate Governance* dan *Lean Manufacturing* saling melengkapi satu sama lain dalam menciptakan manfaat bagi perusahaan. Teori keagenan menyatakan bahwa *Struktur Good Corporate Governance* dapat memperkuat implementasi *Lean Manufacturing* dengan menciptakan transparansi dan akuntabilitas yang pada gilirannya akan mengurangi perbedaan pendapat antara prinsipal dan agen. Temuan oleh (Fu et al., 2020) menyatakan Tata kelola perusahaan yang transparan dan disiplin, disertai penyediaan informasi yang tepat waktu, berpengaruh terhadap inovasi produk. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Iacopetta & Peretto, 2021) menghasilkan penerapan

tata kelola perusahaan dalam siklus operasional suatu perusahaan berdampak pada proses produksi dan *output*.

H₃: Struktur Good Corporate Governance (a. dewan komisaris independent, b komite audit) berpengaruh terhadap Lean Manufacturing.

Lean manufacturing sebagai Mediator antara Struktur Good Corporate Governance dan Nilai Perusahaan

Dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan, implementasi Struktur *Good Corporate Governance* (GCG) memegang peran penting, terutama dalam menciptakan sistem pengawasan, akuntabilitas, dan transparansi yang mendukung pengambilan keputusan strategis. Struktur GCG yang baik, yang diwakili oleh peran aktif dewan komisaris independen dan efektivitas komite audit, diyakini dapat menciptakan lingkungan organisasi yang stabil dan terkendali, yang menjadi prasyarat penting bagi penerapan sistem manajemen operasional yang efisien seperti *Lean Manufacturing*.

Lean Manufacturing, sebagai pendekatan sistematis untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan efisiensi dalam proses produksi, membutuhkan komitmen manajerial yang kuat, budaya disiplin, dan sistem tata kelola yang mendukung. Dalam konteks ini, struktur GCG yang efektif dapat memberikan dukungan kelembagaan terhadap keberhasilan implementasi lean. Dengan kata lain, GCG tidak hanya berkontribusi langsung terhadap nilai perusahaan, tetapi juga secara tidak langsung melalui fasilitasi sistem produksi yang lebih efisien dan terkontrol.

Penerapan *Lean Manufacturing* yang sukses akan memperbaiki proses bisnis internal, menurunkan biaya operasional, meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan, serta memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar. Dampak kumulatif dari efisiensi operasional dan peningkatan kinerja ini kemudian tercermin dalam peningkatan nilai perusahaan. Oleh karena itu, *Lean Manufacturing* dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan mekanisme tata kelola perusahaan dengan penciptaan nilai jangka panjang.

Dari sudut pandang Agency Theory, penerapan struktur GCG bertujuan mengurangi konflik keagenan antara pemilik dan manajer, sementara *Lean Manufacturing* berkontribusi dalam mendorong akuntabilitas kinerja dan penghematan biaya, yang selaras dengan kepentingan pemegang saham. Dengan pengawasan yang baik, perusahaan memiliki insentif untuk mengoptimalkan sistem produksi dan efisiensi internal, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan nilai pasar perusahaan. Studi oleh Wu et al. (2022) mendukung pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa *Lean Manufacturing* memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara corporate governance dan firm value. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₄: Lean Manufacturing memediasi hubungan antara Struktur Good Corporate Governance dan Nilai Perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel

Studi ini memilih pendekatan kuantitatif. Objek pada penelitian ini *Struktur Good Corporate Governance*, nilai perusahaan dan *Lean Manufacturing*. Adapun subjek pada studi ini adalah perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di BEI pada tahun 2019-2023. Studi ini menggunakan data sekunder dengan memperoleh data yang sudah ada dan didapatkan dari sumber aslinya. Data didapatkan dari *annual report* yang dipublikasikan di situs resmi BEI tahun 2019-2023 yaitu pada www.idx.co.id dan website perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2019-2023. Melalui metode *purposive sampling*, diperoleh 11 perusahaan yang memenuhi kriteria seleksi, yaitu: terdaftar secara konsisten



selama periode 2019–2023, mempublikasikan laporan keuangan secara lengkap, dan menghasilkan laba berturut-turut selama lima tahun. Dengan demikian, total sampel penelitian berjumlah **55 data observasi** (11 perusahaan × 5 tahun).

Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan data sekunder dengan memperoleh data yang sudah ada dan didapatkan dari sumber aslinya. Data didapatkan dari *annual report* yang dipublikasikan di situs resmi BEI tahun 2019-2023 yaitu pada www.idx.co.id dan website perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dengan cara mengakses data *annual report* perusahaan makanan dan minuman yang dipublikasikan di BEI pada tahun 2019-2023 dan website perusahaan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional yaitu penjabaran spesifik mengenai bagaimana suatu variabel diidentifikasi. Definisi operasional dapat membantu untuk memastikan variabel diukur dengan konsisten dan akurasi, serta memudahkan eksperimen penelitian oleh orang lain. Variabel studi ini yaitu Variabel independent (*Struktur Good Corporate Governance*), Variabel Dependen (Nilai Perusahaan), Variabel Intervening (*Lean Manufacturing*).

Tabel 1

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
<i>Struktur Good Corporate Governance (X)</i>	<i>Struktur Good Corporate Governance</i> berarti proses yang mengatur, perusahaan untuk melindungi kepentingan semua pemangku kepentingan perusahaan	Dewan Komisaris Independen dan Komite Audit	DKI= (Jumlah Anggota DK) x 100% Komite Audit = Jumlah anggota komite audit
Nilai Perusahaan (Y)	Nilai perusahaan merujuk pada total nilai milik perusahaan yang mencakup aset, pendapatan, dan potensi pertumbuhan dimasa di masa depan	PBV	PBV= Harga saham saat ini/ Nilai buku per lembar saham Nilai buku per lembar saham = nilai ekuitas Perusahaan/ total jumlah saham beredar
<i>Lean Manufacturing</i>	<i>Lean Manufacturing</i> yaitu pendekatan dalam manajemen produksi yang berfungsi mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi produksi	VSM	VSM = Jumlah unit/Total waktu

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Teknik Analisis Data

Analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel independen, mediasi, dan dependen secara simultan dalam satu model yang kompleks. Teknik ini merupakan perluasan dari regresi berganda, yang memungkinkan analisis **pengaruh langsung dan tidak langsung** antar variabel. Dalam penelitian ini, analisis jalur dilakukan menggunakan **SPSS dengan metode regresi berganda secara bertahap (stepwise)** untuk setiap jalur hubungan yang ditetapkan berdasarkan model teoritis.

Hipotesis pertama (H_1) menguji pengaruh Struktur *Good Corporate Governance* ($X_{1.1}$ = dewan komisaris independen dan $X_{1.2}$ = komite audit) terhadap Nilai Perusahaan (Y). Pengujian dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) berbasis regresi linear berganda melalui SPSS.

Langkah-langkah analisis jalur untuk H_1 adalah sebagai berikut:

1. Membangun model jalur langsung dari $X_{1.1}$ dan $X_{1.2}$ ke Y . Struktur *Good Corporate Governance* ($X_{1.1}$ = dewan komisaris independen dan $X_{1.2}$ = komite audit) \rightarrow Nilai Perusahaan (Y)
 Model regresi yang dibentuk adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1.1} + \beta_2 X_{1.2} + \varepsilon$$
2. Membangun model jalur pengaruh *Lean Manufacturing* terhadap nilai perusahaan. *Lean Manufacturing* (Z) \rightarrow Nilai Perusahaan (Y)
 Model regresi yang dibentuk adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_3 Z + \varepsilon$$
3. Membangun model jalur pengaruh Struktur *Good Corporate Governance* ($X_{1.1}$ dan $X_{1.2}$) \rightarrow *Lean Manufacturing* (Z)
 Model regresi yang dibentuk adalah:

$$Z = \beta_0 + \beta_4 X_{1.1} + \beta_5 X_{1.2} + \varepsilon$$
4. Pengujian mediasi Struktur *Good Corporate Governance* ($X_{1.1}$ dan $X_{1.2}$) \rightarrow *Lean Manufacturing* (Z) \rightarrow Nilai Perusahaan (Y)
 (Uji Mediasi)
 Syarat Mediasi Pastikan dua syarat terpenuhi:
 $H_3: X_1 \rightarrow Z$ signifikan
 $H_2: Z \rightarrow Y$ signifikan (jika tidak signifikan, mediasi bisa parsial atau tidak penuh)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal, yang merupakan salah satu prasyarat dalam analisis statistik parametrik. Uji normalitas dilakukan terhadap data residual menggunakan pendekatan yaitu uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi 0.322 hal tersebut berarti $\text{sig} > 0,05$ maka dapat dinyatakan model uji regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas yakni berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang tinggi antar variabel independen dalam model. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Berdasarkan hasil uji pada Tabel 3 seluruh variabel independen memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai tolerance di atas 0,10. Dengan demikian, tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel independen yang dapat mengganggu estimasi model regresi.

Tabel 2

Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1.1	.571	1.753
	X1.2	.699	1.430
	Z	.781	1.281

a. Dependent Variable: Nilai Perusahaan
 Sumber: Data Diolah SPSS, 2025



Hasil Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas, yaitu varians dari residual (galat) bersifat konstan pada semua nilai variabel independent. Hasil pengujian Heterskedastisitas disajikan pada Tabel 3

Tabel 3

Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.010	1.991		.005	.996
Dewan Komisaris Independen (X1.1)	.700	.502	.240	1.396	.169
Komite Audit (X1.2)	-2.969	2.071	-.222	-1.433	.158
<i>Lean Manufacturing</i> (Z)	1.477E-007	.000	.114	.776	.442

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber: Data Diolah SPSS, 2025

Pada Tabel 3 di atas Menunjukkan bahwa nilai Sig > 0,05 dengan masing-masing nilai Sig variabel Struktur *Good Corporate Governance* (X1.1) sebesar 0,169 > 0,05, Sig Struktur *Good Corporate Governance* (X1.2) sebesar 0,158 > 0,05, Sig *Lean Manufacturing* sebesar 0,442 > 0,05. Sehingga variabel tersebut dapat dinyatakan dalam model uji regresi tidak ditemukan kasus heterokedasitistas dan model regresi layak digunakan.

Hasil Uji AutoKorelasi

Pengujian autokorelasi dilakukan untuk mengidentifikasi apakah terdapat korelasi antar residual (galat) dari observasi yang berurutan. Autokorelasi, khususnya dalam data runtun waktu (time series), dapat menyebabkan pelanggaran terhadap asumsi klasik regresi dan menghasilkan estimasi parameter yang tidak efisien. Berdasarkan hasil uji autokorelasi uji Durbin-Watson (DW Test) diatas menunjukkan nilai DW sebesar 0.661 dengan jumlah sampel 55 dan variable 4 (k=4), maka nilai dL = 1.4136 dan dU = 1.740. Nilai Dw sebesar 0.661 lebih kecil dari nilai dL sebesar 1.4136. Maka dapat disimpulkan terjadi autokorelasi positif.

Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan pendekatan analisis jalur (path analysis) guna melihat hubungan kausal antara variabel independen, mediasi, dan dependen. Teknik ini memungkinkan identifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam satu model struktural. Analisis dilakukan melalui serangkaian regresi linear berganda menggunakan SPSS, sesuai dengan jalur hubungan yang telah ditetapkan dalam pengembangan model teoritis. Berikut ini disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis pada Tabel 4

Tabel 4

Hasil Pengujian H1-H3

Hipotesis	Variabel	Beta	Sig	Kesimpulan
H ₁	Dewan Komisaris Independen (X _{1.1}) → Nilai Perusahaan	-0.025	0.874	H ₁ : Ditolak
H ₂	Komite Audit (X _{1.2}) → Nilai Perusahaan	0.299	0.062	H ₂ : Ditolak
H ₃	<i>Lean Manufacturing</i> → Nilai Perusahaan	0.044	0.750	H _{3a} : Diterima
	Dewan Komisaris Independen (X _{1.1}) → <i>Lean Manufacturing</i>	-0.510	0.001	

Hipotesis	Variabel	Beta	Sig	Kesimpulan
H ₄	Komite Audit (X _{1,2}) → <i>Lean Manufacturing</i>	-0.087	0.555	H _{3b} : Ditolak
	Dewan Komisaris Independen (X _{1,1}) → <i>Lean Manufacturing</i>	-0.510	0.001	H ₄ : Ditolak
	Komite Audit (X _{1,2}) → <i>Lean Manufacturing</i>	-0.087	0.555	
	<i>Lean Manufacturing</i> → Nilai Perusahaan	0.044	0.750	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Untuk melihat efek langsung dan tidak langsung dijelaskan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5

Indirect Effect dan Total Effect

	<i>Indirect Effect</i>
Dewan Komisaris Independen (X _{1,1}) → <i>Lean Manufacturing</i> → Nilai Perusahaan	$0.510 \times 0.044 = -0.224$
Komite Audit (X _{1,2}) → <i>Lean Manufacturing</i> → Nilai Perusahaan	$-0.087 \times 0.044 = -0.382$
	<i>Total Effect</i>
Dewan Komisaris Independen (X _{1,1}) → Nilai Perusahaan	$-0.025 + (-0.224) = -0.249$
Komite Audit (X _{1,2}) → Nilai Perusahaan	$0.299 + (-0.382) = -0.083$

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian regresi Hipotesis 1 pada Tabel 4, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,068, yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Struktur *Good Corporate Governance* (yang diukur melalui komite audit dan dewan komisaris independen) tidak berpengaruh signifikan terhadap Nilai Perusahaan. Nilai *standardized coefficients beta* untuk dewan komisaris independen (X_{1,1}) adalah -0,025 dan untuk komite audit (X_{1,2}) adalah 0,299. Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,098 menunjukkan bahwa hanya 9,8% variasi Nilai Perusahaan dapat dijelaskan oleh kedua variabel GCG tersebut, sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai error jalur (e_1) dihitung sebesar $\sqrt{1 - 0,098} = 0,951$. Dengan demikian, Hipotesis 1 (H₁) ditolak.

Untuk Hipotesis 2, hasil regresi menunjukkan bahwa *Lean Manufacturing* tidak berpengaruh signifikan terhadap Nilai Perusahaan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,750, jauh di atas ambang batas 0,05. Koefisien beta sebesar 0,044 juga menunjukkan kekuatan pengaruh yang sangat lemah. Nilai *R Square* yang sangat kecil (0,002) menunjukkan bahwa hanya 0,2% variasi dalam nilai perusahaan dapat dijelaskan oleh *Lean Manufacturing*. Oleh karena itu, Hipotesis 2 (H₂) juga ditolak.

Sementara itu, pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa hanya Dewan Komisaris Independen (X_{1,1}) yang berpengaruh signifikan terhadap *Lean Manufacturing*, dengan nilai signifikansi 0,001 (< 0,05) dan arah hubungan negatif (beta = -0,510). Sedangkan Komite Audit (X_{1,2}) tidak berpengaruh signifikan (p=0,555). Meski terdapat pengaruh signifikan secara parsial, nilai *R Square* sebesar 0,002 menunjukkan bahwa model secara keseluruhan memiliki kontribusi penjelasan yang sangat rendah terhadap variabel *Lean Manufacturing*. Oleh karena itu, Hipotesis 3 (H₃) hanya didukung secara parsial, dan kesimpulan perlu ditarik dengan kehati-hatian mengingat kelemahan kekuatan model.

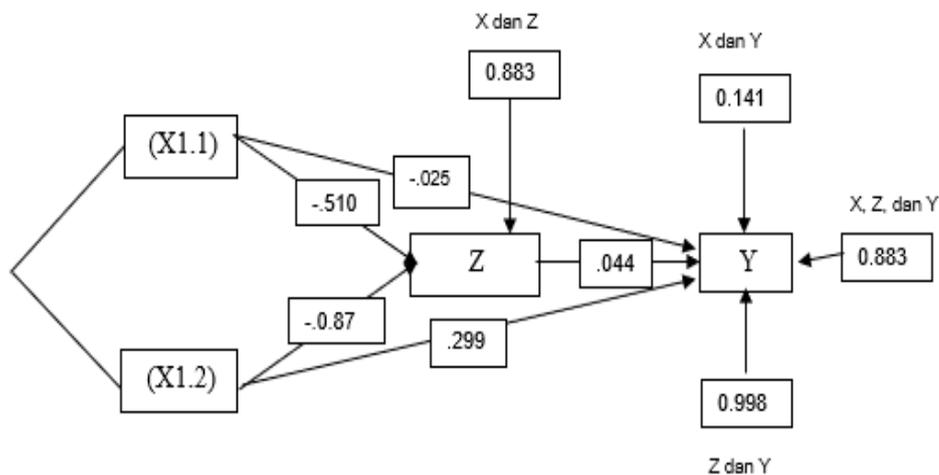
Hasil pengujian Hipotesis 4 menunjukkan bahwa *Lean Manufacturing* tidak memediasi hubungan antara Struktur *Good Corporate Governance* dan Nilai Perusahaan. Hal ini terlihat dari hasil analisis jalur, di mana Dewan Komisaris Independen berpengaruh signifikan terhadap *Lean Manufacturing* ($\beta = -0,510$; $p = 0,001$), namun *Lean Manufacturing* tidak berpengaruh signifikan terhadap Nilai Perusahaan ($\beta = 0,044$; $p = 0,750$). Berdasarkan pendekatan Baron dan Kenny (1986), salah satu syarat utama mediasi adalah signifikansi jalur dari mediator ke variabel dependen, yang dalam penelitian ini tidak terpenuhi.



Perhitungan efek tidak langsung menghasilkan nilai $-0,224$ untuk jalur Dewan Komisaris Independen dan $-0,382$ untuk jalur Komite Audit. Meskipun nilai ini menunjukkan adanya hubungan struktural secara teoritis, ketidaksignifikanan jalur *Lean Manufacturing* \rightarrow Nilai Perusahaan mengindikasikan bahwa pengaruh mediasi tidak terbukti secara statistik. Hasil ini juga diperkuat oleh uji Sobel, yang menghasilkan nilai $p = 0,121$, lebih besar dari ambang signifikansi $0,05$.

Dengan demikian, meskipun secara model terdapat jalur mediasi, *Lean Manufacturing tidak dapat dikategorikan sebagai mediator yang efektif* dalam hubungan antara Struktur *Good Corporate Governance* dan Nilai Perusahaan. Hipotesis 4 (H4) ditolak, dan kontribusi *Lean Manufacturing* dalam model ini hanya bersifat struktural, tanpa dukungan empiris yang signifikan

Gambar 1 menunjukkan jalur yang digunakan pada path analisis:



Gambar 1
Path Analysis

Pembahasan

Pengaruh Struktur Good Corporate Governance terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Struktur Good Corporate Governance, yang diukur melalui keberadaan komite audit dan dewan komisaris independen, tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Temuan ini tidak sejalan dengan *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976), yang menyatakan bahwa mekanisme pengawasan seperti dewan komisaris independen dan komite audit berperan penting dalam mengurangi konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas yang pada akhirnya berdampak positif terhadap nilai perusahaan.

Ketidaksesuaian hasil ini dengan ekspektasi teoretis dapat dijelaskan oleh kemungkinan lemahnya kualitas implementasi GCG di perusahaan yang diteliti. Misalnya, meskipun secara struktur organisasi telah membentuk komite audit dan mengangkat komisaris independen, tingkat independensi, kompetensi, serta efektivitas fungsional dari organ tersebut masih dapat dipertanyakan. Keterbatasan wewenang, kurangnya sumber daya, dan minimnya peran aktif dalam pengawasan juga menjadi faktor yang dapat mengurangi kontribusi GCG terhadap penciptaan nilai (Kungu, 2024; Hajarana et al, 2025).

Lebih lanjut, hasil ini memperkuat temuan Firmansyah et al. (2020), yang juga menemukan bahwa GCG tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan dalam konteks tertentu.

Artinya, GCG secara struktural belum tentu mampu meningkatkan nilai perusahaan tanpa kualitas pelaksanaan yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu fokus tidak hanya pada kepatuhan formal terhadap prinsip GCG, tetapi juga pada penguatan kapasitas dan independensi dewan pengawas, serta integrasi GCG dalam budaya organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu meninjau kembali efektivitas aktual dari struktur GCG, dan mempertimbangkan faktor lain seperti kualitas manajemen, kepemilikan, serta strategi operasional sebagai determinan nilai perusahaan.

Pengaruh Lean Manufacturing terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Lean Manufacturing* tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun secara teoritis *Lean Manufacturing* diyakini mampu meningkatkan efisiensi, menurunkan biaya operasional, dan memperbaiki kualitas produk (Womack & Jones, 2003; Palange & Dhatrik, 2021), manfaat tersebut belum sepenuhnya terealisasi dalam konteks perusahaan yang diteliti. Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan tidak efektifnya implementasi *Lean Manufacturing* antara lain adalah kurangnya komitmen manajemen puncak, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi, resistensi terhadap perubahan budaya organisasi, serta minimnya sistem pengukuran kinerja operasional yang mendukung evaluasi implementasi lean (Bhasin, 2012; Netland, 2016; Inuwa & Rahim, 2020).

Dalam praktiknya, banyak perusahaan mengadopsi *Lean Manufacturing* hanya sebagai proyek jangka pendek tanpa adanya transformasi budaya organisasi secara menyeluruh. Ketika lean diterapkan hanya sebagai instrumen teknis tanpa integrasi dengan strategi bisnis inti, dampaknya terhadap kinerja dan nilai perusahaan menjadi terbatas. Oleh karena itu, perusahaan perlu terlebih dahulu melakukan analisis kesiapan organisasi serta menyusun strategi implementasi lean secara holistik agar manfaat lean benar-benar dapat terwujud (Negrao et al., 2017).

Dari perspektif Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976), *Lean Manufacturing* berpotensi mengurangi biaya keagenan dengan menciptakan sistem kerja yang lebih transparan, terukur, dan fokus pada efisiensi proses. Praktik lean dapat mendorong manajer untuk lebih berorientasi pada tujuan organisasi, sehingga menyelaraskan kepentingan manajemen dan pemilik. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas lean tidak hanya ditentukan oleh keberadaannya sebagai sistem, tetapi juga oleh kualitas implementasi dan konteks organisasional. Ketika *Lean Manufacturing* tidak diterapkan secara konsisten atau tidak mendapat dukungan dari tata kelola yang kuat, maka potensinya dalam meningkatkan nilai perusahaan menjadi terbatas.

Hasil ini sejalan dengan temuan Saraswati et al. (2024) yang menyatakan bahwa implementasi *Lean Manufacturing* belum memberikan dampak signifikan terhadap nilai perusahaan dalam industri manufaktur di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual seperti ukuran perusahaan, jenis industri, dan kualitas manajemen dalam menilai efektivitas *Lean Manufacturing* sebagai instrumen penciptaan nilai. Untuk memperoleh hasil yang optimal, perusahaan perlu memastikan bahwa penerapan lean tidak sekadar formalitas, melainkan bagian dari transformasi manajerial dan budaya organisasi yang lebih luas.

Pengaruh Struktur Good Corporate Governance terhadap Lean Manufacturing

Hasil pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa Dewan Komisaris Independen memiliki pengaruh signifikan terhadap *Lean Manufacturing*, dengan arah hubungan negatif. Sebaliknya, Komite Audit tidak menunjukkan pengaruh signifikan dengan demikian, Hipotesis 3 hanya didukung secara parsial, dan interpretasi hasil perlu dilakukan dengan kehati-hatian.



Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pengawasan formal melalui dewan komisaris independen—meskipun signifikan secara statistik—memiliki arah hubungan negatif yang tidak sejalan dengan ekspektasi teoritis. Hal ini dapat disebabkan oleh peran dewan yang tidak sepenuhnya strategis, minimnya pemahaman teknis terhadap proses lean, atau keterlibatan yang terlalu dominan sehingga justru menghambat fleksibilitas manajemen dalam menjalankan inisiatif operasional. Dalam konteks Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976), mekanisme pengawasan seperti dewan komisaris dan komite audit seharusnya berfungsi untuk mengurangi konflik kepentingan dan mendorong efisiensi, namun dalam praktiknya efektivitas peran tersebut sangat bergantung pada kualitas pelaksanaan, bukan hanya struktur formal.

Ketiadaan pengaruh signifikan dari komite audit juga mencerminkan bahwa fungsi pengawasan internal belum secara aktif mendukung pelaksanaan *Lean Manufacturing*. Hal ini dapat disebabkan oleh keterbatasan kompetensi teknis, frekuensi pertemuan yang rendah, atau kurangnya integrasi antara fungsi audit dan strategi operasional perusahaan. Temuan ini memperkuat hasil studi Fu et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keberhasilan *Lean Manufacturing* sangat bergantung pada keterlibatan aktif dan kualitas tata kelola perusahaan, bukan sekadar keberadaan struktural organ pengawas.

Implikasinya, perusahaan perlu meninjau kembali efektivitas fungsional komite audit dan dewan komisaris independen, khususnya dalam kaitannya dengan inovasi proses dan efisiensi operasional. Tata kelola yang kuat seharusnya tidak hanya berfokus pada kepatuhan regulatif, tetapi juga pada dukungan strategis terhadap transformasi bisnis yang berorientasi pada efisiensi dan daya saing jangka panjang.

Mediasi Lean Manufacturing terhadap pengaruh Struktur Corporate Governance terhadap Nilai Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Lean Manufacturing* tidak secara signifikan memediasi hubungan antara Struktur *Good Corporate Governance* (GCG) dan Nilai Perusahaan. Meskipun jalur dari Dewan Komisaris Independen ke *Lean Manufacturing* ditemukan signifikan, jalur dari *Lean Manufacturing* ke Nilai Perusahaan tidak menunjukkan signifikansi statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun struktur GCG dapat mendukung penerapan lean, dampaknya belum cukup kuat untuk diteruskan secara langsung menjadi peningkatan nilai perusahaan dalam konteks perusahaan manufaktur makanan dan minuman di Indonesia. Oleh karena itu, peran *Lean Manufacturing* sebagai mediator dinyatakan tidak signifikan secara statistik, meskipun secara struktural terdapat hubungan tidak langsung.

Dalam kerangka teoretis Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976), tata kelola perusahaan yang efektif—melalui keberadaan komite audit dan dewan komisaris independen—diharapkan mampu menciptakan sistem pengawasan dan pengendalian internal yang mendukung implementasi praktik manajerial yang efisien, seperti *Lean Manufacturing*. Pengawasan yang baik berpotensi menurunkan konflik kepentingan, meningkatkan akuntabilitas manajemen, serta mendorong fokus pada efisiensi operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. Studi sebelumnya mendukung pandangan ini. Wu et al. (2022) menyatakan bahwa *Lean Manufacturing* dapat bertindak sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara corporate governance dan firm value, terutama ketika sistem lean diterapkan secara konsisten dan terintegrasi dengan tata kelola perusahaan yang kuat.

Namun, hasil penelitian ini justru menunjukkan bahwa *Lean Manufacturing* belum mampu memainkan peran sebagai perantara yang efektif dalam meningkatkan nilai perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tingkat adopsi *lean* yang belum optimal, ketidaksesuaian antara strategi *lean* dan model bisnis perusahaan, serta keterbatasan kapasitas komite audit dan dewan komisaris dalam mengawasi pelaksanaan *lean* secara fungsional dan teknis. Dengan kata lain, struktur GCG yang baik belum cukup untuk menjamin keberhasilan

implementasi lean yang pada gilirannya meningkatkan nilai perusahaan, apabila tidak disertai dukungan budaya organisasi, sistem insentif, dan komitmen strategis dari manajemen. Penelitian ini sejalan dengan temuan Saraswati et al. (2024), yang menemukan bahwa *Lean Manufacturing* tidak selalu memiliki dampak langsung terhadap peningkatan nilai perusahaan, khususnya dalam industri yang menghadapi keterbatasan struktur dan efisiensi rantai pasok. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat semata-mata mengandalkan keberadaan struktur GCG untuk mendukung lean, melainkan harus memperkuat sinergi antara tata kelola, strategi operasional, dan kapasitas internal.

Secara praktis, temuan ini memberikan pelajaran penting bahwa upaya untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui *Lean Manufacturing* harus didukung tidak hanya oleh struktur pengawasan, tetapi juga oleh kapasitas pelaksanaan lean yang matang dan berbasis strategi jangka panjang. Dengan demikian, pertanyaan apakah *Lean Manufacturing* dapat memediasi hubungan antara Struktur GCG dan Nilai Perusahaan masih belum dapat dijawab secara afirmatif dalam konteks penelitian ini, namun tetap relevan untuk dieksplorasi lebih lanjut dalam studi masa depan yang mempertimbangkan variabel kontekstual lain seperti budaya organisasi, kompetensi manajerial, dan kesiapan teknologi.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara Struktur *Good Corporate Governance* (GCG), *Lean Manufacturing*, dan Nilai Perusahaan pada sektor manufaktur makanan dan minuman di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa Struktur GCG tidak berpengaruh signifikan terhadap Nilai Perusahaan, demikian pula *Lean Manufacturing* tidak memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan nilai perusahaan. Meskipun demikian, Struktur GCG ditemukan berpengaruh positif terhadap *Lean Manufacturing*, menandakan bahwa praktik tata kelola yang baik dapat mendukung penerapan sistem produksi yang efisien. Namun, *Lean Manufacturing* tidak terbukti secara statistik memediasi hubungan antara Struktur GCG dan Nilai Perusahaan, meskipun jalur tidak langsung secara struktural masih terbentuk.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa keberadaan organ pengawasan seperti dewan komisaris independen dan komite audit belum tentu mampu meningkatkan nilai perusahaan jika tidak didukung oleh efektivitas fungsi dan pelaksanaan yang memadai. Selain itu, implementasi *Lean Manufacturing* memerlukan dukungan yang lebih dari sekadar struktur tata kelola, seperti kesiapan budaya organisasi, komitmen manajerial, dan sistem operasional yang matang. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, keterbatasan data sekunder, khususnya karena banyak perusahaan dalam sektor yang diteliti tidak secara konsisten mengungkapkan informasi budaya perusahaan maupun mempublikasikan laporan keuangan secara lengkap selama periode 2019–2023. Kedua, model penelitian hanya melibatkan dua indikator utama GCG, yaitu dewan komisaris independen dan komite audit, sehingga belum mencerminkan keseluruhan dimensi tata kelola perusahaan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan indikator GCG, mempertimbangkan dimensi lain seperti kepemilikan manajerial, kualitas audit eksternal, atau frekuensi rapat pengawasan. Penelitian lanjutan juga sebaiknya mempertimbangkan sektor industri yang berbeda dan periode waktu yang lebih panjang guna memperoleh hasil yang lebih beragam dan robust. Selain itu, penambahan variabel intervening lain seperti efisiensi manajerial, budaya inovasi, atau struktur insentif dapat memperkaya pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi nilai perusahaan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang mengkaji peran tata kelola perusahaan dan *Lean Manufacturing* dalam menciptakan nilai, khususnya dalam konteks negara berkembang. Implikasi praktisnya, perusahaan perlu meninjau kembali efektivitas aktual dari struktur GCG dan menyelaraskan pelaksanaannya dengan strategi



operasional yang lebih terintegrasi. Penerapan *Lean Manufacturing* sebaiknya tidak dilakukan secara parsial, tetapi sebagai bagian dari transformasi manajerial yang lebih luas, dengan dukungan dari tata kelola yang aktif dan adaptif terhadap perubahan.

REFERENSI

- Adawiyah, R., Lidyah, R., & Hartini, T. (2022). Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Sektor Pertambangan yang Listing di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada Tahun 2016-2020. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial Dan Sains*, 11(2), 214–221. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v11i2.14033>
- Andreas, A., & Gumanti, T. A. (2022). Organizational culture and company values: a cross-sectional study on public companies in Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 27(1), 76–85. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss1.art6>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bhasin, S. (2012). *Prominent obstacles to lean*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 403–425
- Firmansyah, A., Setiawan, T. A., & Fathurahman, F. (2020). Nilai Perusahaan: Kebijakan Utang, Good Corporate Governance, Cash Holding. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 20(2), 237. <https://doi.org/10.20961/jab.v20i2.568>
- Fu, H., Chang, Y., & Cheng, Y. (2020). *The influence of corporate governance on lean implementation and firm performance*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(8), 1679–1699. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2020-0021>
- Fu, Y., Liu, R., Yang, J., Jiao, H., & Jin, Y. (2020). “Lean in”: the moderating effect of female ownership on the relationship between human capital and organizational innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 792–814. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0236>
- Giannetti, B. F., Scarpelin, J., Di Agustini, C. A., Paranhos, M. A., Lozano, P. A., Agostinho, F., & Almeida, C. M. (2022). Perceived value versus real value: Why can investors in sustainable companies fail in their mission?. *Cleaner Production Letters*, 3, 100020.
- Hajarana, S., Amal, M. A., & Faisal, M. F. (2025). Implementation of *Good Corporate Governance* in Madrasah Cooperatives as a Strategic Management Approach. *Business and Applied Management Journal*, 2(2), 100-111
- Iacopetta, M., & Peretto, P. F. (2021). Corporate governance and industrialization. *European Economic Review*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103718>
- Inuwa, M., & Rahim, S. B. A. (2020). Lean readiness factors and organizational readiness for change in manufacturing SMEs: The role of organizational culture. *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 56-67.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kungu, G. (2024). *Corporate Governance, Capital Structure, Ownership Structure and Value of Non-financial Firms Listed at the Nairobi Securities Exchange* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Negrão, L. L. L., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Latan, H., Godinho Filho, M., Chiappetta Jabbour, C. J., & Ganga, G. M. D. (2020). *Lean Manufacturing* and business performance: testing the S-curve theory. *Production Planning and Control*, 31(10), 771–785. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1683775>
- Netland, T. H. (2016). *Critical success factors for implementing lean production: The effect of contingencies*. *International Journal of Production Research*, 54(8), 2433–2448.

- <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1096976>
- Palange, A., & Dhatrik, P. (2021). *Lean Manufacturing* a vital tool to enhance productivity in manufacturing. *Materials Today: Proceedings*, 46, 729-736.
- Putra, H. S. (2020). Pengaruh Current Ratio dan Total Assets Turnover Terhadap Price to Book Value Dengan Dimediasi Oleh Return On Equity Pada Perusahaan Sub Sektor Farmasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 92-106.
- Samlal, Z. (2020). Corporate governance and business innovation among listed Moroccan companies. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 61–72. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-05-2019-0074>
- Saraswati, R. S., Yadiati, W., Suharman, H., & Soemantri, R. (2024). Corporate governance, intellectual capital, and organizational culture: their influence on *Lean Manufacturing* and firm value. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382335>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.
- Wu, W., Liang, Z., & Zhang, Q. (2022). Technological capabilities, technology management and economic performance: the complementary roles of corporate governance and institutional environment. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2416–2439. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0135>

