

## Diversitas dan kinerja keuangan perusahaan bisnis keluarga

Basuki Toto Rahmanto<sup>1</sup>, Diyan Lestari<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Bisnis Institut Teknologi Dan Bisnis Kalbis, Jakarta.

<sup>1</sup>Email: basuki.rahmanto@kalbis.ac.id

<sup>2</sup>Email: diyan.lestari@kalbis.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah diversitas dalam perusahaan keluarga mempengaruhi kinerja keuangan. Diversitas yang diteliti adalah diversitas proporsi direksi keluarga dengan direksi non anggota keluarga, diversitas usia direksi, dan diversitas level pendidikan direksi. Populasi penelitian adalah perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2017 sampai dengan 2019. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh diversitas proporsi direksi keluarga dengan direksi non anggota keluarga berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Sedangkan diversitas usia direksi dan diversitas level pendidikan direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

**Kata kunci:** Diversitas; usia; pendidikan; kinerja; perusahaan keluarga

### *Diversity and financial performance of family business firms*

#### *Abstract*

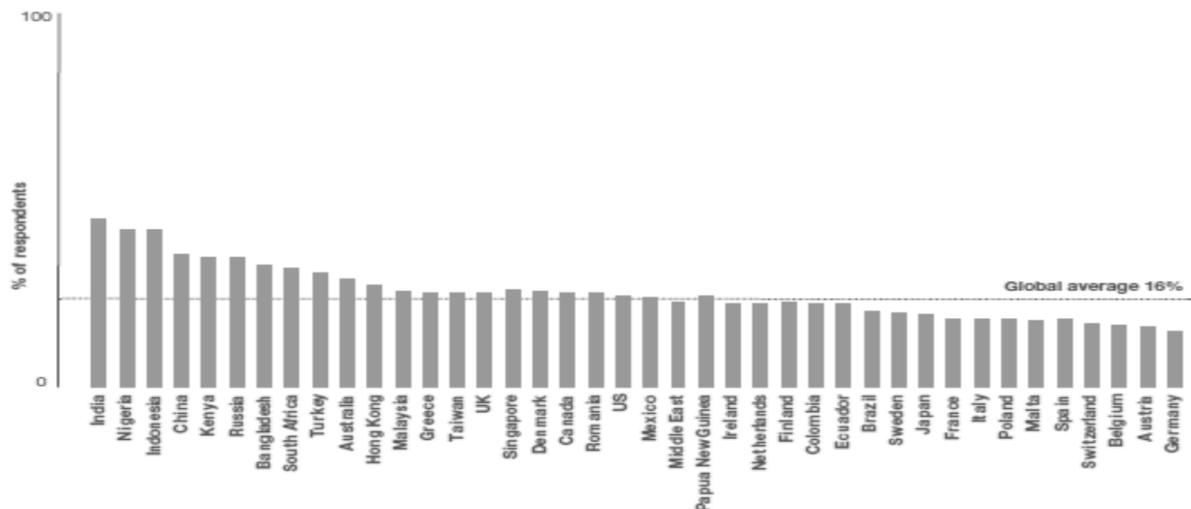
*This study aims to determine whether diversity in family firms affects financial performance. The diversity studied was the diversity of the proportion of family directors with non-family members, the age diversity of the directors, and the diversity of education levels of the directors. The research population is family companies listed on the Indonesia Stock Exchange. The sampling technique uses a purposive sampling of family companies listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2017 to 2019. The statistical method used in this study is multiple linear regression analysis. Based on the research results, it is found that the diversity of the proportion of family directors with non-family members has an effect on financial performance. Meanwhile, the age diversity of the board of directors and the diversity of the education level of the board of directors had no effect on the company's financial performance.*

**Keywords:** *diversity, age, education, performance, family business.*

## PENDAHULUAN

Umumnya perusahaan di dunia merupakan perusahaan keluarga. Chris Razook selaku Ketua International Finance Corporations (IFC) corporate governance for the East Asia Pacific region dilansir dari thejakartapost.com, menyatakan bisnis keluarga sudah sejak lama terbukti menjadi mesin pertumbuhan ekonomi di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Lebih dari 95% bisnis yang dijalankan dalam suatu negara adalah milik keluarga, menghasilkan jutaan pekerjaan dan memainkan peran penting dalam aktivitas perekonomian. Di Asia Pasifik, 85 bisnis keluarga teratas memperkerjakan lebih dari 3 juta orang dan menyumbang produk domestik bruto Kawasan (Razook, C. 2016). Data International Finance Corporation (IFC) tahun 2016, sekitar 159.000 dari 165.000 perusahaan di Indonesia (sekitar 96%) korporasi di Indonesia adalah perusahaan keluarga. Jadi merujuk data itu, boleh dibilang perusahaan-perusahaan yang ada sekarang ini adalah perusahaan keluarga dan perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44% (International Finance Corporation, 2018).

Survei global tahun 2018 atas 2.800 bisnis keluarga di 40 negara kawasan Eropa, Afrika, Kanada dan Asia Pasifik yang dilakukan oleh PwC (Price Waterhouse dan Coopers & Lybrand), bisnis keluarga di Asia Pasifik merupakan yang paling ambisius, karena 21% perusahaan keluarga melakukan pertumbuhan terpesat dan teragresif. Persentase pertumbuhan tersaji pada gambar 1.



Gambar 1. Pertumbuhan bisnis keluarga di 40 negara

Gambar 1. menunjukkan dari 40 negara, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia berada di posisi 3 teratas dengan pertumbuhan terpesat dan teragresif dengan tingkat pertumbuhan di atas 16% secara global. Sebaran 50% disektor Manufaktur, sektor Transportasi 13%, sektor jasa Umum: 13%, sektor Konstruksi: 7%, dan sektor lainnya 17%. Adapun informasi detail yang dipublish berdasar riset PwC mengenai gambaran perusahaan keluarga di Indonesia dan perbandingan perusahaan keluarga di Indonesia dengan perusahaan keluarga secara global dari 40 negara tersaji pada Tabel 1. berikut:

Tabel 1. Perbandingan perusahaan keluarga indonesia-global

No.	Item	Sub Item	Indonesia	Global
1.	Omzet	\$5 – 10 M	27%	14%
		\$11 – 20 M	7%	13%
		\$21 – 50 M	3%	20%
		\$51 – 100 M	20%	16%
		\$101 – 500 M	23%	22%
		>500 M	17%	11%
2.	Umur perusahaan	Di bawah 20 tahun	30%	18%
		20 – 49 tahun	53%	44%
		50+ tahun	17%	38%
3.	Jumlah generasi	1 Generasi	23%	30%
		2 Generasi	37%	40%

No.	Item	Sub Item	Indonesia	Global
		3 Generasi	33%	19%
		4+ Generasi	0%	11%
4.	Jabatan dalam perusahaan	CEO/MD	47%	49%
		Pemilik/Partner	7%	8
		Direktur Keuangan	23%	23%
		Other Board Member	23%	19%
5.	Peran keluarga dalam bisnis	Pemilik & Manajemen	87%	90%
		Memiliki Saja, Bukan Manajemen	13%	10%
6.	Umur	Dibawah 35 tahun	27%	10%
		35-44 tahun	43%	25%
		45-54 tahun	23%	34%
		55-64 tahun	3%	22%
		Diatas 65 tahun	3%	8%
7.	Komposisi direksi	Keluarga	52%	64%
		Bukan Anggota Keluarga	48%	36%

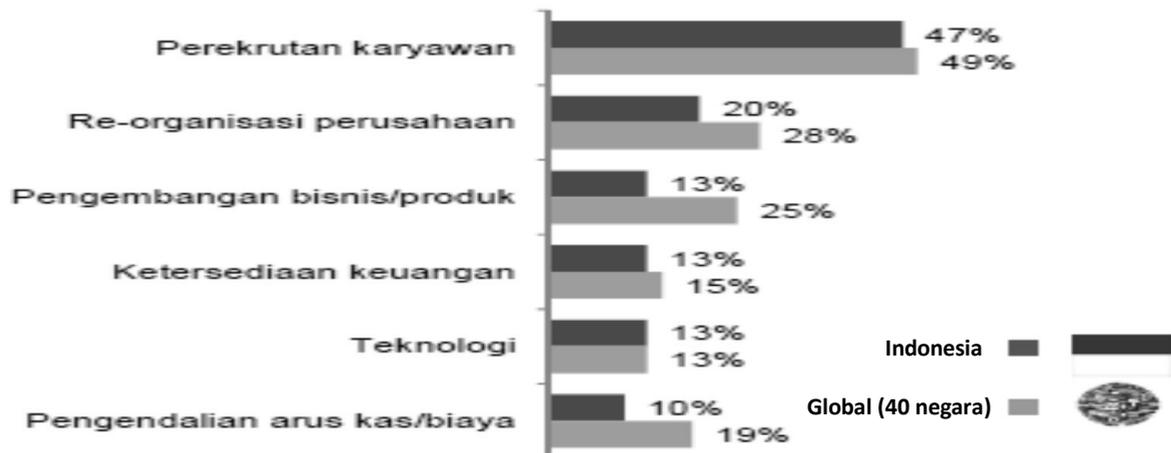
Berdasar Tabel 1, dibanding secara global perusahaan keluarga di Indonesia unggul dalam hal omzet di kisaran \$5-10 M, \$51–100 M, dan \$101–500 M. Rata-rata umur perusahaan keluarga di Indonesia berkisar 20 hingga 49 tahun. Adapun perjalanan perusahaan dipimpin sampai generasi ke-3, beda dengan kondisi perusahaan keluarga yang disurvei dari 40 negara hingga generasi ke-4 atau lebih. Secara umum di Indonesia, peran keluarga dalam bisnis adalah pemilik dan manajemen dengan kisaran umur dibawah 35 tahun sebanyak 27%, 35-44 tahun sebanyak 43%, 45-54 tahun sebanyak 23%, 55-64 tahun sebanyak 3%, dan diatas 65 tahun sebanyak 3%. Sebanyak 52% komposisi direksi umumnya berasal dari keluarga. Masih menurut survey PwC, adapun persentase perbandingan struktur didalam perusahaan antara perusahaan keluarga di Indonesia dengan secara global perusahaan keluarga dari 40 negara dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan struktur pada perusahaan keluarga

No	Item	Indonesia	Global
1.	% Anggota dewan direksi atau komisaris yang bukan anggota keluarga	80%	65%
2.	% Anggota keluarga dengan jabatan eksekutif senior dalam perusahaan	100%	93%
3.	% Anggota keluarga bekerja di dalam perusahaan, namun bukan sebagai eksekutif senior	53%	49%
4.	% Anggota keluarga yang tidak bekerja di perusahaan namun memiliki saham perusahaan	53%	48%
5.	% Generasi penerus bekerja sebagai eksekutif senior dalam perusahaan	60%	43%
6.	% Generasi penerus bekerja di dalam perusahaan, namun bukan sebagai eksekutif senior	27%	28%
7.	% Generasi penerus yang tidak bekerja di perusahaan namun memiliki saham perusahaan	33%	23%

Berbeda secara global yang memiliki anggota dewan direksi atau menjabat sebagai komisaris yang bukan anggota keluarga sebanyak 65%, di Indonesia 80% perusahaan keluarga diperkenankan seseorang yang bukan anggota keluarga untuk menjabat sebagai anggota dewan direksi atau komisaris. 100% anggota keluarga menduduki jabatan eksekutif senior dalam perusahaan keluarga di Indonesia. Dibanding dengan kondisi global yang memiliki anggota keluarga bekerja di dalam Perusahaan namun bukan sebagai eksekutif senior sebanyak 49%, perusahaan keluarga di Indonesia berjumlah 53%. Berdasar survey juga dilihat 53% memiliki anggota keluarga yang tidak bekerja di perusahaan namun memiliki saham perusahaan. 60% perusahaan keluarga di Indonesia memiliki generasi penerus bekerja sebagai eksekutif senior dalam perusahaan. 27% memiliki generasi penerus bekerja di dalam perusahaan, namun bukan sebagai eksekutif senior. Sejumlah 33% memiliki generasi penerus yang tidak bekerja di perusahaan namun memiliki saham perusahaan.

Helmiatin (2020) kesuksesan perusahaan keluarga sangat ditentukan keterbukaan dan kekompakan elemen yang terkait. Keterbukaan menyangkut bidang *financial*, keragaman sumber daya manusia, kompleksitas permasalahan, keinginan untuk maju dan segala macam permasalahan yang dihadapi serta tantangan maupun ancaman yang terjadi. Adapun permasalahan/isu berdasar riset PwC yang dihadapi oleh perusahaan bisnis keluarga saat ini adalah:



Gambar 2. Permasalahan/isu perusahaan keluarga

Berdasar Gambar 2. terlihat permasalahan/isu yang dihadapi oleh perusahaan bisnis berbasis keluarga adalah dalam hal perekrutan karyawan. Pelaku bisnis keluarga generasi kedua, sumber daya manusia (SDM) baik dari segi kualitas maupun kuantitas permasalahan yang terjadi yakni bagaimana dapat menarik dan memanfaatkan SDM yang berkualitas tinggi lebih banyak lagi. Pelaku bisnis keluarga generasi ketiga, permasalahannya adalah pencarian tenaga profesional terutama di bidang pengembangan teknologi. Memasuki era revolusi industri 4.0 diperlukan karyawan dari berbagai ketrampilan sehingga memaksa perusahaan bisnis keluarga untuk menerima orang diluar keluarga untuk bekerjasama membangun bisnis keluarga sehingga muncul diversitas atau keragaman tenaga kerja. Permasalahan kedua yakni reorganisasi perusahaan, bagaimana menjaga perusahaan tetap hidup dengan memodel ulang struktur permodalan. Pengembangan bisnis/produk, ketersediaan akses keuangan, teknologi, dan pengendalian arus kas/biaya yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan. Permasalahan lain adalah perubahan teknologi dimana perubahan bisnis saat ini yang berkembang mengikuti perkembangan teknologi sehingga memaksa perusahaan selalu update dengan perubahan infrastruktur teknologi informasi.

Menurut Michael Goenawan selaku Entrepreneurial and Private Clients Leader dari PwC Indonesia dilansir dari ekonomi.bisnis.com menyatakan, bisnis keluarga di Indonesia optimis tentang prospek pertumbuhan di tahun-tahun mendatang, dengan rencana yaitu fokus kepada bisnis utama di pasar yang sudah ada dan ekspansi ke area bisnis atau pasar yang baru (Goenawan, M. 2016). Prospek pertumbuhan ditahun mendatang merupakan signal akan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan tercermin oleh kinerja keuangannya. Laporan keuangan merupakan *tools* untuk menyampaikan informasi keuangan sebagai wujud pertanggungjawaban manajemen perusahaan.

Merujuk ke Tabel 2. informasi bahwa di Indonesia 80% perusahaan keluarga memperkenankan seseorang yang independen bukan anggota keluarga untuk menjabat sebagai anggota di jajaran direksi atau komisaris merupakan fenomena yang menarik. Didukung dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan bisnis keluarga pada Gambar 2. dimana untuk menghadapi persaingan, maka perusahaan harus lebih terbuka dengan memanfaatkan SDM yang berkualitas tinggi lebih banyak lagi sehingga menuntut diversitas atau keragaman dalam tata kelola perusahaan keluarga.

Diperkenankannya orang luar (non keluarga) berada di posisi direksi atau komisaris menunjukkan adanya diversitas atau keragaman tata kelola perusahaan. Diversitas diharapkan memberi kontribusi dan inovatif dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Diversitas yang terjadi pada perusahaan keluarga diduga memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Diversitas yang ada seperti komposisi direksi antara perwakilan anggota keluarga dan non anggota keluarga pada struktur direksi, diversitas perbedaan usia direksi, dan diversitas level pendidikan.

---

---

Shyu (2011) meneliti tentang perusahaan keluarga di Taiwan menyatakan perusahaan keluarga cenderung berkonsentrasi pada kekayaan perusahaan, sehingga timbul sikap insentif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kekurangan dari perusahaan keluarga yaitu sikap konservatif dalam pengambilan keputusan sehingga perusahaan tidak berani mengambil risiko. Sifat konservatif menyebabkan perusahaan keluarga sulit tumbuh dengan cepat. Kekurangan lainnya adalah benturan kepentingan anggota keluarga dengan kepentingan perusahaan dimana perusahaan menerima anggota keluarga yang tidak berkompeten berkemampuan duduk di jajaran manajemen (Catherine dan Septiani, 2017). Sehingga seharusnya diduga dengan adanya diversitas komposisi direksi yang anggota keluarga dengan non perwakilan keluarga diduga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Sesuai penelitian Bhatt dan Bhattacharya (2017), yang menyatakan adanya perwakilan anggota keluarga di dewan direksi tidak menunjukkan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun adanya pihak yang *independent* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Diversitas umur memberikan keberagaman kecakapan, pengalaman, dan jaringan sosial antar dewan direksi. Perusahaan yang memiliki direksi dengan usia muda mengalami pertumbuhan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang memiliki direksi dengan usia yang lebih tua. Manajer berusia muda cenderung tidak menerima kondisi yang sudah ada (*status quo*) tetapi menerima ide baru (Cheng, Chan, dan Leung, 2010). Penelitian keterkaitan keberagaman usia dengan kinerja keuangan juga mendapatkan hasil berbeda, seperti penelitian Ararat, Mine dan Cetin (2010) menyatakan keragaman usia berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Namun, penelitian Kusumastuti dan Sastra (2007) menyatakan tidak ada hubungan antara proporsi manajer berusia lebih muda terhadap kinerja keuangan.

Level pendidikan jajaran direksi berpengaruh terhadap pengetahuan yang dimiliki. Bekal pengetahuan yang dimiliki, maka analisis-*analisis* berbagai keputusan bisnis akan diambil berdasarkan level pendidikan yang ditempuh apakah level sekolah menengah tingkat atas, diploma 3 atau strata 1, strata 2 atau strata 3. Sehingga diversitas pendidikan direksi turut berperan dalam kinerja perusahaan. Terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Ujunwa (2012) menemukan hubungan positif signifikan antara direksi dengan kualifikasi PhD dan kinerja keuangan. Namun hasil berbeda dilakukan oleh Velnampy dan Pratheepkanth (2013) menemukan level pendidikan tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Fenomena bisnis perusahaan keluarga terkait diversitas dalam menjalankan tata kelola merupakan hal menarik untuk dibahas. Penelitian yang dilakukan fokus pada perusahaan-perusahaan bisnis keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian menggunakan data tahun 2017 hingga tahun 2019 sehingga memiliki data yang lebih terkini. Dengan menggunakan variabel kontrol pertumbuhan penjualan dan ukuran perusahaan yang sangat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, penelitian mencoba menguji pengaruh diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga, diversitas usia direksi, dan diversitas level pendidikan direksi terhadap kinerja keuangan perusahaan keluarga.

### **Tinjauan pustaka**

#### **Stewardship theory**

Manajemen *stewardship theory* bertindak rasional, melakukan pekerjaan dengan baik, dan mementingkan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan pribadi untuk menjadi pelayan dalam mengelola *resource* perusahaan. Manajer berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, maka *steward* berusaha bekerja sama daripada menentang karena *steward* lebih memilih pada usaha mencapai tujuan organisasi (Rahmawati, *et al.*, 2018). *Stewardship theory* mengasumsikan kekuatan hubungan antara kesuksesan organisasi dan kepuasan pemilik. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan.

#### **Kinerja keuangan**

Fahmi (2012), kinerja keuangan merupakan suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar seperti dalam membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standar atau ketentuan dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (*Generally Accepted Accounting Principle*) dan lainnya. Mengukur kinerja keuangan yang terdapat di laporan keuangan, dapat menggunakan analisis rasio keuangan yang data-datanya dapat dilihat di laporan keuangan. Salah satu

---

jenis rasio profitabilitas adalah *return on assets* (ROA) merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan penggunaan aset yang dimilikinya.

### **Perusahaan keluarga**

Shyu (2011) menyatakan perusahaan keluarga memiliki kepemilikan modal individu di atas 5% dan kepemilikan dari perusahaan tertutup, bukan kepemilikan BUMN dan BUMD, perusahaan terbuka ataupun lembaga keuangan. Seiring perkembangan ekonomi dan pasar modal, banyak dari perusahaan keluarga tertutup menjadi perusahaan keluarga terbuka sehingga profit dari perusahaan menjadi terbagi dengan pihak luar. Adapun perusahaan keluarga yang terbuka dapat dilihat berdasarkan persentase kepemilikan ekuitas anggota keluarga pendiri di dalam perusahaan. Perusahaan keluarga dapat dilihat juga dari laporan tahunan perusahaan pada bagian sejarah perusahaan yang menjelaskan pendiri perusahaan. Selain itu dilihat juga dibagian kepemilikan saham dengan melihat nama belakang pemegang saham yang cenderung sama sebagai nama keluarga. Damayanti (2017) jika terdapat lebih dari satu direksi atau komisaris dengan nama belakang sama di perusahaan yang sama merupakan ciri hubungan keluarga antara orang-orang tersebut. Selain itu kepemilikan keluarga juga terlihat pada keterangan atau profil masing-masing pemegang saham. Antara pemegang saham yang memiliki hubungan keluarga umumnya dilengkapi keterangan memiliki hubungan atau afiliasi. Selain itu juga terlihat dari situs resmi perusahaan pada bagian profil dewan direksi perusahaan.

### **Diversitas direksi**

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2019) diversitas berarti keragaman, perbedaan, dan kelainan. Undang-undang Republik Indonesia nomor 40/2007 pasal 1 nomor 5 tercantum Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Bisa didefinisikan diversitas direksi merupakan proporsi jumlah anggota direksi keluarga pada keseluruhan dewan direksi. Diversitas Direksi dapat digunakan untuk mengetahui persentase jumlah anggota direksi yang berafiliasi dengan keluarga sebagai pihak manajemen, jumlah direksi non anggota keluarga dengan total direksi pada bagian struktur dewan direksi. Komalasarini dan Nor (2014) dalam penelitiannya mengukur diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga dengan membandingkan anggota keluarga yang ada pada dewan direksi dengan total dewan direksi perusahaan dikalikan dengan seratus persen.

### **Diversitas usia direksi**

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2019) usia adalah lama waktu hidup (sejak dilahirkan atau diadakan). Kusumastuti dan Sastra (2007) usia anggota berkaitan dengan kebijaksanaan yang dimiliki. Bertambahnya usia, bijaksana juga seseorang dalam pengambilan keputusan. Di usia 40 tahun, umumnya seseorang akan mencapai masa karir. Mereka telah menapaki jenjang karir sejauh yang dimampu dan mencapai tempat stabil dalam karirnya pada usia 40. Kelompok usia diatas 40 tahun juga merupakan kelompok yang paling tenang, bisa mengontrol diri, dan semakin bertanggung jawab seperti pepatah "*life begins at 40*". Penelitian ini menggunakan proposi anggota dewan yang berusia lebih dari 40 tahun dengan total direksi untuk melihat diversitas usia direksi merujuk penelitian Kusumastuti dan Sastra (2007).

### **Diversitas level pendidikan direksi**

Level pendidikan dapat mempengaruhi pola pikir dan tindakan seorang direksi (Artha, 2010). Tingkat level pendidikan dari setiap direksi dapat memberi kontribusi keefektifan manajemen dan isyarat bagi investor mengenai reputasi manajemennya (Aini dan Sumiyana, 2008). Level pendidikan membantu meningkatkan kemampuan, pengetahuan berkaitan training sumber daya manusia dan peningkatan riset pengembangan perusahaan. Jumlah direksi yang memiliki tingkat pendidikan di level tertentu menambah nilai dari perusahaan tersebut (Badru, *et al.* 2018). Level pendidikan direksi diukur menggunakan Blau Indeks (Teg dan Utami, 2013) dengan mengukur fungsi kuadratnya. Pengukuran dilihat dari pendidikan yang telah ditempuh oleh direksi terdiri dari level SMA, D3/S1, S2 dan S3. Adapun rumus Blau Indeks:

$$Blau_i = 1 - \sum P_i^2$$

Keterangan :

Bi = Blau Indeks.

$P_i$  = Fraksi level pendidikan dari populasi tiap kelompok.

## METODE

Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif. Sifat penelitian adalah desain kausal dimana untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara studi pustaka, yaitu dengan mencatat langsung data sekunder dan menghitung data sekunder yang berhubungan dengan penelitian serta menelaah maupun mengutip langsung dari sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dapat digunakan sebagai landasan teoritis.

Populasi yang dipilih dalam penelitian adalah perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Teknik pemilihan sampel berdasarkan *purposive sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan tujuan dan kriteria yang ditentukan. Adapun kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel yaitu:

Perusahaan keluarga yang terdaftar di BEI untuk tahun 2017-2019; dan  
Menerbitkan laporan tahunan (*annual report*) tahun 2017-2019.

Terdapat informasi mengenai susunan direksi, usia, dan latar belakang pendidikan anggota dewan direksi serta informasi lain yang diperlukan dalam penelitian ini.

Untuk menjawab tujuan penelitian, digunakan analisis regresi linear berganda untuk melihat model prediksi keterkaitan antara variabel diversitas direksi keluarga dengan non anggota keluarga, diversitas usia direksi, dan diversitas level Pendidikan direksi terhadap kinerja keuangan perusahaan keluarga. Sebelum dilakukan analisis dilakukan dahulu uji asumsi klasik yakni uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heterokedastisitas. Penelitian tidak menggunakan uji normalitas karena jumlah populasi diperkirakan diatas 100 dengan jumlah tahun pengamatan sebanyak 3 tahun sehingga kemungkinan jumlah observasi diatas 100. Untuk memilih model estimasi regresi data panel juga dilakukan uji kelayakan model. Pengujian hipotesis digunakan uji t.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pencarian diperoleh sebanyak 130 perusahaan keluarga yang terdaftar di BEI. Pengambilan sampel penelitian dengan *purposive sampling* diperoleh 49 perusahaan keluarga sebagai sampel penelitian dengan 3 tahun pengamatan sehingga didapat jumlah observasi sebanyak 147 data observasi. Statistik deskriptif variabel dari perusahaan-perusahaan sampel tersaji pada Tabel 3:

Tabel 3. Statistik deskriptif

	ROA	DD	DUD	DLPD	GS	SIZE
Mean	0.063654	0.223209	0.884200	0.243626	0.225021	11.52782
Maximum	0.473600	0.500000	1.000000	0.640000	9.563300	13.70030
Minimum	-0.057500	0.111100	0.200000	0.000000	-0.916400	6.090300
Std. Dev.	0.101597	0.076851	0.179440	0.201135	1.036833	1.841190
Observations	147	147	147	147	147	147

Tabel 3 diperoleh informasi kinerja keuangan yang diukur dengan *return on assets* (ROA). Nilai minimum kinerja keuangan sebesar -0,0575 pada perusahaan PT Bukit Darmo Property Tbk. tahun 2018 dan nilai maksimum kinerja keuangan perusahaan sebesar 0,4736 pada perusahaan Panin Sekuritas Tbk tahun 2019. Nilai rata-rata kinerja keuangan sebesar 0,063654 yang berarti dari 147 observasi kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan asetnya sebesar 6,36%. Nilai standar deviasi yaitu 0,101597 untuk menjelaskan keanekaragaman sampel.

Diversitas Direksi keluarga dengan non anggota keluarga (DD) yang diukur dengan proporsi jumlah direksi yang masih keluarga dengan total keseluruhan direksi. Nilai minimum sebesar 0.11 pada perusahaan Dharma Satya Nusantara Tbk. tahun 2019, MNC Sky Vision Tbk pada tahun 2018 dan 2019. Nilai maksimum sebesar 0,5 pada perusahaan Surya Semesta Internusa Tbk tahun 2017 sampai dengan 2019. Nilai rata-rata observasi sebesar 0,223 yang berarti dari 147 observasi rata-rata proporsi jumlah anggota keluarga yang menjadi direksi sebesar 22,3% dari total direksi keseluruhan. Nilai standar deviasi yaitu 0,0768 untuk menjelaskan keanekaragaman sampel.

---

Diversitas usia direksi (DUD) yang diukur dengan proporsi jumlah direksi yang berusia diatas 40 tahun dengan total keseluruhan direksi. Nilai minimum diversitas usia direksi sebesar 0,2 pada perusahaan Saranacentral Bajatama Tbk. tahun 2018. Nilai maksimum diversitas usia direksi sebesar 1 pada perusahaan AKR Corporindo Tbk, PT. Tri Banyan Tirta Tbk, PT Austindo Nusantara Jaya Tbk., Bank MNC Internasional Tbk., Blue Bird Tbk, MNC Investama Tbk di tahun 2019, Bisi International Tbk, Bank Central Asia Tbk. di periode 2018 dan 2019, Bakrie and Brothers Tbk, Bumi Resources Minerals Tbk, Bakrie Telecom Tbk, Bukaka Teknik Utama Tbk., Bumi Resources Tbk, Ciputra Development Tbk, Darma Henwa Tbk, Bakrieland Development Tbk di tahun 2019, Intan Wijaya International Tbk. di periode 2019, Indo Rama Synthetic Tbk, Indospring Tbk di tahun 2018 dan 2019, Toba Pulp Lestari Tbk periode 2018 dan 2019, Jaya Agra Wattie Tbk., Martina Berto Tbk periode 2019, Media Nusantara Citra Tbk periode 2018 dan 2019, Matahari Putra Prima Tbk, Panin Sekuritas Tbk, Bank Panin Syariah Tbk, Paninvest Tbk, Pudjiadi and sons Tbk, Hotel Sahid Jaya International Tbk, Sekawan Intipratama Tbk, dan Surya Semesta Internusa Tbk. Nilai rata-rata diversitas usia direksi sebesar 0,88 yang berarti dari 147 observasi proporsi direksi yang berusia diatas 40 tahun menjabat sebagai dewan direksi sebesar 88%. Nilai standar deviasi yaitu 0,1794 untuk menjelaskan keanekaragaman sampel.

Diversitas level Pendidikan direksi (DLPD) yang diukur dengan *blau indeks* masing-masing keterwakilan direksi dengan tingkat pendidikan SMA, D3/S1, S2, dan S3. Nilai minimum diperoleh 0 yang berarti tidak ada keragaman level pendidikan diantara direksi. Berdasar data diperoleh nilai 0 pada perusahaan yang memiliki direksi-direksi dengan level Pendidikan S2. Nilai ini ditemukan pada perusahaan Tri Banyan Tirta Tbk, PT. Austindo Nusantara Jaya Tbk. di tahun 2017, Saranacentral Bajatama Tbk, Bukit Darmo Property Tbk, Bumi Resources Tbk, Ciputra Development Tbk tahun 2017 dan 2019, Darma Henwa Tbk, Duta Pertiwi Tbk, Bakrieland Development Tbk, Intan Wijaya International Tbk. tahun 2018 dan 2019, Indospring Tbk tahun 2018 dan 2019, Kalbe Farma Tbk, Media Nusantara Citra Tbk, MNC Sky Vision Tbk tahun 2018 dan 2019, Panin Sekuritas Tbk, Paninvest Tbk, Hotel Sahid Jaya International Tbk, Surya Semesta Internusa Tbk, dan Chandra Asri Petrochemical Tbk.. Nilai maksimum diversitas level Pendidikan direksi sebesar 0,64 yang berarti hampir mendekati keragaman level Pendidikan. Nilai ini ditemukan pada perusahaan Blue Bird Tbk tahun 2018 dan 2019. Nilai rata-rata diversitas level pendidikan direksi sebesar 0,24 yang berarti dari 147 observasi level pendidikan direksi kurang terdiversifikasi dimana rata-rata observasi umumnya berada di level pendidikan S2. Nilai standar deviasi yaitu 0,2011 untuk menjelaskan keanekaragaman sampel.

Pertumbuhan penjualan (GS) yang diukur dengan perubahan penjualan periode  $n$  tahun dengan periode tahun sebelumnya. Nilai minimum pertumbuhan penjualan sebesar -0,916 pada perusahaan Pudjiadi and sons Tbk. tahun 2019 dan nilai maksimum pertumbuhan penjualan perusahaan sebesar 9,56 pada perusahaan Toba Pulp Lestari Tbk tahun 2019. Nilai rata-rata pertumbuhan penjualan sebesar 0,225 yang berarti dari 147 observasi pertumbuhan penjualan perusahaan meningkat sebesar 22,5%. Nilai standar deviasi yaitu 1,036 untuk menjelaskan keanekaragaman sampel.

Ukuran perusahaan (*Size*) yang diukur dengan *logaritma* total aset. Nilai minimum ukuran perusahaan sebesar 6,09 pada perusahaan Bisi International Tbk. tahun 2019. Nilai maksimum ukuran perusahaan sebesar 13,7 pada perusahaan Bumi Resources Minerals Tbk tahun 2019 dengan nilai rata-rata ukuran perusahaan sebesar 11,5. Nilai standar deviasi yaitu 1,8411 untuk menjelaskan keanekaragaman sampel.

Hasil uji asumsi klasik tersaji pada Tabel 4, Tabel 5, dan Tabel 6. Uji asumsi pertama dilakukan uji multikolinearitas artinya adanya hubungan antar variabel-variabel independen. Model harus memenuhi asumsi bahwa tidak ada hubungan antara variabel tersebut artinya tidak ada multikolinearitas.

Tabel 4. Uji multikolinearitas

Variable	Centered VIF
C	NA
DD	1.063790
DUD	1.041804
DLPD	1.083400
GS	1.006594
SIZE	1.031121

Hasil uji multikolinearitas pada Tabel.4 diketahui bahwa nilai *variance inflation factor* (VIF) semua variabel independen yang ditunjukkan oleh nilai centered VIF lebih kecil dari 10. Berdasarkan hasil nilai diatas disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen pada model regresi.

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1.

Tabel 5. Uji autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	0.596779

Berdasarkan Tabel 5. menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 0,596779. Karena angka D-W berada antara -2 sampai +2, hal ini berarti tidak terdapat masalah autokorelasi.

Pengujian heteroskedastisitas penelitian ini menggunakan metode Glejser. Pada prinsipnya pengujian dengan metode Glejser dilakukan dengan meregresikan *absolut unstandardize residual* dengan variabel-variabel bebasnya.

Tabel 6. Uji heteroskedastisitas

Variable	Prob.
C	0.0316
DD	0.1192
DUD	0.7560
DLPD	0.4559
GS	0.5174
SIZE	0.8496

Tabel 6. menunjukkan dari uji Glejser menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel *absolut unstandardize residual*. Hal ini terlihat dari tingkat probnya lebih dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

Uji kelayakan model dilakukan untuk mengetahui model regresi yang tepat sebagai hasil penelitian yang didapatkan. Hasil uji kelayakan model sebagai berikut:

Tabel 7. Uji kelayakan model

	Uji Chow Prob	Uji Hausman Prob	Uji Lagrange Multiplier Both
Cross-section F	0.0000		
Cross-section Chi-square	0.0000		
Cross-section random Breusch-Pagan		0.2671	(0.0000)

Uji Chow dilakukan untuk memilih model yang paling sesuai antara *fixed effects* dan *common effects*. Apabila nilai F hitung lebih besar dari F kritis maka model yang tepat untuk regresi data panel adalah model *fixed effects*. Apabila sebaliknya, maka model yang tepat untuk regresi data panel adalah *common effects*. Tabel 7. menunjukkan bahwa nilai statistik dari *cross-section F* sebesar 80,9863 dengan F tabel/kritis diperoleh dari  $df_1 = 5-1 = 4$  dan  $df_2 = 147-4-1 = 142$ . yang digunakan sebesar 2.44. Hal itu berarti bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel/kritis ( $80.9863 > 2.44$ ) dengan tingkat prob. kurang

dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang tepat untuk regresi data panel adalah dengan menggunakan *fixed effects models*.

Uji Hausman dilakukan untuk memilih model yang paling sesuai antara *fixed effects* dan *random effects*. Apabila nilai nilai p value kurang dari 0,05 maka metode terbaik yang harus digunakan adalah fixed effect dari pada random effect. Apabila sebaliknya, maka model yang tepat untuk regresi data panel adalah *random effects*. Tabel 7. menunjukkan bahwa nilai probabilitas *cross-section random* sebesar 0.2671 > 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang tepat untuk regresi data panel adalah *random effects models*. Berdasarkan hasil uji kelayakan model yang dilakukan dimana uji chow diperoleh fixed effect model dan uji Hausman diperoleh random effect model, akan dilakukan pengujian kelayakan yang ketiga yakni uji lagrange multiplier.

Uji *Lagrange multiplier* dilakukan untuk menentukan model estimasi yang lebih tepat untuk digunakan antara model *random effect* dan *common effect*. Selanjutnya, untuk mengetahui hal tersebut maka dilakukan uji *lagrange multiplier* dengan probabilitas 0,05. Berdasarkan Tabel 7. hasil uji *lagrange multiplier* menunjukkan bahwa nilai probabilitas *Breusch-Pagan* sebesar 0,0000 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Artinya dalam penelitian ini model estimasi yang lebih tepat digunakan adalah *random effect* daripada *common effect*. Dikarenakan hasil dua uji yakni uji *hausman* dan uji *lagrange multiplier* diperoleh model regresi menggunakan *random effect*, maka model regresi linear berganda yang akan diajukan menggunakan model regresi *random effect*. Hasil model regresi *random effect* tersaji:

Tabel 8. Hasil regresi

Variabel	Koefisien	t hitung	Prob
DD	0.002096	2.045882	0.0335
DUD	0.004275	1.113864	0.9096
DLPD	-0.051310	-1.314155	0.1920
GS	0.002883	2.627856	0.0106
SIZE	0.070649	2.844483	0.0483
Constanta	0.860682	1.983009	0.0501
Prob. F-statistic	0.000000		
Adj. R Squared	0.864572		

Berdasar Tabel 8. antara variabel-variabel diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga, diversitas usia direksi, dan diversitas level pendidikan direksi terhadap kinerja keuangan dengan dikontrol variabel pertumbuhan penjualan dan ukuran perusahaan, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$ROA = 0.86 + 0,002DD + 0,004DUD - 0,051DLPD + 0,002GS + 0,07Size + e$$

Berdasarkan persamaan regresi, dapat diinterpretasikan nilai konstanta sebesar 0.86 berarti bahwa jika variabel independen dianggap konstan maka kinerja keuangan yang dihasilkan sebesar 86%. Koefisien regresi diversitas dewan direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga (DD) sebesar 0.002 dengan arah koefisien regresi positif. Berarti bahwa jika DD mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja keuangan sebesar 0.002. Koefisien regresi diversitas usia direksi (DUD) sebesar 0.004 dengan arah koefisien regresi positif. Hal ini berarti bahwa jika DUD mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja keuangan sebesar 0.004. Koefisien regresi diversitas level pendidikan direksi (DLPD) sebesar 0.051 dengan arah koefisien regresi negatif. Hal ini berarti bahwa jika DLPD mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan menurunkan kinerja keuangan sebesar 0.051. Koefisien regresi pertumbuhan penjualan (GS) sebesar 0.002 dengan arah koefisien regresi positif. Hal ini berarti bahwa jika GS mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja keuangan sebesar 0.002. Koefisien regresi ukuran perusahaan (Size) sebesar 0.07 dengan arah koefisien regresi positif. Hal ini berarti bahwa jika Size mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja keuangan sebesar 0.07.

Berdasarkan Tabel 8. maka hasil pengujian untuk hipotesis penelitian variabel diversitas dewan direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga (DD) memiliki t hitung sebesar 2.0458 lebih besar dibandingkan dengan dengan t tabel berdasar *degree of freedom* n-k-1 diperoleh 1.9769 (2.0458 > 1.9769) sehingga hipotesis diterima. Nilai probabilitas sebesar 0.0335 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa diversitas dewan direksi anggota keluarga secara individual mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan dengan arah koefisien positif. Variabel diversitas usia direksi (DUD)

---

---

memiliki t hitung sebesar 1.1138 lebih kecil dibandingkan dengan dengan t tabel berdasar degree of freedom  $n-k-1$  diperoleh 1.9769 ( $1.1138 < 1.9769$ ) sehingga hipotesis ditolak. Nilai probabilitas sebesar 0.9096 dimana nilai ini lebih besar dari 0.05 yang berarti bahwa diversitas usia direksi (DUD) secara individual tidak mempengaruhi kinerja keuangan. Variabel diversitas level pendidikan direksi (DLPD) memiliki t hitung absolut sebesar 1.3141 lebih kecil dibandingkan dengan dengan t tabel berdasar degree of freedom  $n-k-1$  diperoleh 1.9769 ( $1.3141 < 1.9769$ ) sehingga hipotesis ditolak. Nilai probabilitas sebesar 0.1920 dimana nilai ini lebih besar dari 0.05 yang berarti bahwa diversitas level pendidikan direksi (DLPD) secara individual tidak mempengaruhi kinerja keuangan.

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang telah dilakukan, maka dapat diinterpretasikan hasil penelitian sebagai berikut:

#### **Diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan**

Hasil penelitian diperoleh diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga pada perusahaan keluarga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on assets* (ROA). Hal ini berarti bahwa hipotesis satu diterima. Hal ini menunjukkan apabila perusahaan mampu meningkatkan kinerja keuangan atas seluruh aset yang dimiliki berarti perusahaan tersebut telah memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada termasuk didalamnya peran masing-masing didalam struktur direksi perusahaan baik yang masih dalam keluarga maupun pekerja independen diluar keluarga. Sesuai dengan kajian pada *stewardship theory*, manajemen pada *stewardship theory* bersikap rasional, melakukan pekerjaan yang baik, dan lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi untuk menjadi pelayan yang baik dalam mengelola *resource* perusahaan. Dalam *stewardship theory* manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama, ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama maka *steward* akan berusaha bekerja sama daripada menentangnya karena *steward* merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan rasional karena *steward* lebih memilih pada usaha mencapai tujuan organisasi (Rahmawati, *et al.*, 2018). Dalam hal ini, perusahaan harus dapat melihat pentingnya segala sesuatu yang ada dalam perusahaan. Adanya *diversity* pada jajaran dewan direksi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena dengan adanya kombinasi antara anggota keluarga yang menjabat sebagai direksi yang cenderung lebih berkonsentrasi pada kekayaan perusahaan, sehingga timbul sikap insentif yang kuat untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Meskipun perusahaan keluarga umumnya bersikap konservatif atau kehati-hatian dalam pengambilan keputusan, sifat konservatif ini dapat dihindari dengan mengangkat direksi yang independen dan mempercayakan proses pengambilan keputusan seperti hasil temuan pada penelitian Bhatt dan Bhattacharya (2017) yang menyatakan bahwa adanya pihak yang independent diluar anggota keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan keluarga. Sehingga diduga diversitas komposisi direksi yang anggota perwakilan keluarga dengan direksi non keluarga (independen) mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **Diversitas usia direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan**

Hasil penelitian menunjukkan diversitas usia direksi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua ditolak. Dalam penelitian ini diversitas usia direksi tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Diversitas usia direksi yang diukur dengan proporsi jumlah direksi yang berusia diatas 40 tahun dengan total keseluruhan direksi. Berdasar statistik dekriptif diperoleh nilai rata-rata diversitas usia direksi sebesar 0,88 yang berarti dari 147 observasi proporsi direksi yang berusia diatas 40 tahun menjabat sebagai dewan direksi sebesar 88%. Adapun nilai rata-rata kinerja keuangan sebesar 0,0636 yang berarti dari 147 observasi kemampuan perusahaan hanya mampu menghasilkan laba sebesar 6,36%. Kusumastuti dan Sastra (2007) menyatakan bahwa terdapat fenomena di Indonesia, dimana pemberian jabatan direksi dan komisaris kepada seseorang bukan berdasarkan kompetensi dan profesionalisme, namun sebagai penghormatan atau penghargaan. Sehingga dapat dikatakan pemilihan direksi dan komisaris di Indonesia kurang mempertimbangkan integritas serta kompetensi. Birokrasi dan senioritas pun masih sangat kental di Indonesia. Sehingga ukuran umur dan senioritas memang ukuran yang bias karena bisa jadi seseorang sudah berumur dan lama di perusahaan belum tentu memberikan kontribusi yang berarti bagi kemajuan perusahaan. Hasil ini mendukung

---

---

penelitian yang dilakukan oleh Kusumastuti dan Sastra (2007) namun berbeda dengan hasil penelitian Ercan, Y. (2017) dan Cheng et al (2010) yang menyatakan terdapat hubungan antara diversitas usia direksi dengan kinerja perusahaan.

#### **Diversitas level pendidikan direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan**

Hasil penelitian menunjukkan diversitas level pendidikan direksi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga ditolak. Dalam penelitian ini diversitas level pendidikan direksi tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Diversitas level pendidikan direksi yang diukur dengan *blau indeks* berdasar statistik dekriptif diperoleh nilai rata-rata diversitas level pendidikan direksi sebesar 0,24 dibawah 0,5 yang berarti dari 147 observasi level pendidikan direksi kurang terdiversifikasi dimana rata-rata observasi umumnya level pendidikan para direksi adalah S2. Adapun nilai rata-rata kinerja keuangan sebesar 0,0636 yang berarti dari 147 observasi kemampuan perusahaan hanya mampu menghasilkan laba sebesar 6,36%. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Adnan dkk (2016) serta penelitian Kusumastuti dan Sastra (2007) yang menemukan level pendidikan direksi tidak memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Tidak adanya pengaruh dalam penelitian ini diduga dikarenakan selain dari rata-rata observasi tidak terdiversifikasi juga hanya melihat level pendidikan secara general (umum) yakni membagi kedalam 4 kelompok yaitu level SMA, level D3/S1, Level S2, dan Level S3. Ada kemungkinan seharusnya latar belakang pendidikan direksi harus sesuai dengan posisi divisi yang dipegang dan jenis usaha perusahaan guna menunjang kelangsungan bisnis perusahaan. Sehingga dalam hal ini direksi yang memiliki latar belakang pendidikan yang diistilahkan dengan disiplin ilmu diperlukan dalam menjalankan bisnis perusahaan. Selain itu diperlukan juga adanya kebutuhan akan *soft skill* dalam menjalankan bisnis, sedangkan pendidikan yang diperoleh di bangku sekolah merupakan pendidikan *hard skill*. Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ujunwa (2012) yang menemukan hubungan positif signifikan antara level pendidikan direksi dengan kinerja keuangan.

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan maka ditarik simpulan diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Sedangkan diversitas usia direksi dan Diversitas level pendidikan direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Berdasar hasil penelitian ditemukan bahwa diversitas direksi anggota keluarga dengan non anggota keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan hendaknya mengelola berbagai keragaman sumber daya yang dimilikinya dan terbuka dengan mempercayakan bisnis kepada pihak yang *independent* diluar keluarga agar menghasilkan profitabilitas yang mencerminkan kinerja keuangannya dan akhirnya dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Bagi para *stakeholder* dapat memperhatikan informasi diversitas pada susunan dewan Direksi perusahaan sehingga informasi ini dapat menjadi informasi positif yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Mereka dapat menggunakannya sebagai indikasi perusahaan tersebut memiliki *competitive advantage* yang lebih. Untuk penelitian selanjutnya bagi kalangan akademisi, variabel *diversity* lain yang dapat digunakan diharapkan bisa menggunakan variabel level pendidikan namun yang terspesifikasi, misalnya background sarjana ekonomi dan bisnis atau sesuai divisinya misal *background* pendidikan di bidang keuangan untuk yang menjabat di divisi keuangan. Selain itu, akademisi juga dapat mencoba menggunakan variabel masa kerja, masa jabatan, keragaman suku dan etnis, serta *nationality diversity* (keragaman kewarganegaraan) di level Direksi sebagai bahan kajian ilmu manajemen.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adnan, M. F., Sabli, N., Rashid, M. Z. A., Hashim, A., and Paino. H., (2016). The Impact of Educational Level of Board of Directors on Firms Performance. *Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences*, p. 37-48.
- Aini, R. dan Sumiyana. (2008). Pengaruh Reputasi Manajemen Puncak dan Dewan Komisaris terhadap Penilaian Investor pada Perusahaan yang melakukan IPO. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol. 5 No.22. p. 202-226

- 
- Ararat, M., Mine, A., and Cetin, A.T. (2010). The Impact of Board Diversity on Boards' Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange. *SSRN Electronic Journal* Vol. 90 (216): p. 1-33.
- Artha, A.G.D.(2010). Analisis Pengaruh Variabel-variabel Reputasi dan Kualitas Manajemen terhadap Kinerja IPO. *Undergraduate Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Badru, B. O., Zaluki, N. A. A., dan Hussin, W. N. W., (2018). Academic Directors and IPO Initial Returns. *International Journal Business Governance and Ethics*, Vol. 13, No.1, Hlm. 33-57.
- Bhatt, R. R., & Bhattacharya, S. (2017). Family firms, board structure and firm performance: evidence from top Indian firms. *International Journal of Law and Management*, 59(5), p. 699–717.
- Catherine, J.R. dan Septiani, A. (2017) Pengaruh Family Control Terhadap Profitabilitas Dan Nilai Perusahaan Pada Industri Barang Konsumsi Di Indonesia, *Diponegoro Journal Of Accounting*, Volume 6, Nomor 3, p. 1-10.
- Cheng, L. T., Chan, R.Y., and Leung, T.Y., (2010). Management Demography and Corporate Performance: Evidence from China. *International Business Review*, 19 (3). p. 261–75.
- Damayanti, T. (2017). Pengaruh Struktur Kepemilikan dan Kontrol Keluarga Terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Undergraduate Thesis*. Universitas Lampung.
- Ercan, Y. (2017). Value in Diversity? A Quantitative Examination of Board Diversity and Financial Performance of Publicly Listed Firms in Germany. *9th IBA Bachelor Thesis Conference*, July 5th, University of Twente.
- Fahmi, I. (2012). *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Goenawan, M. (2016). Survei Global PwC: Rencana Bisnis Keluarga di Asia Pasifik Paling Ambisius Termasuk Indonesia. Dilansir dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20161104/9/599138/survei-global-pwc-rencana-bisnis-keluarga-di-asia-pasifik-paling-ambisius-termasuk-indonesia>. Diakses 4 November 2019.
- Helmiatin. (2020). *Pengantar Bisnis; Mengelola teknologi dan informasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif untuk menghadapi persaingan bisnis*. Web Suplemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka. Dilansir dari <http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/>. Diakses 20 Mei 2020.
- International Finance Corporation (2018). Handbook IFC Family Business Governance. [online] Diakses 5 Oktober 2019 dari [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook.pdf](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2019). [Online]. Diakses pada 3 Juni 2019 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id>.
- Komalasari, P., dan Nor, M.A. (2014). Pengaruh Struktur Kepemilikan Keluarga, Kepemimpinan dan Perwakilan Keluarga terhadap Kinerja Perusahaan. *Akrual Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Surabaya*. Vol 5. No 2. p. 133-150
- Kusumastuti, S., dan Sastra. P. (2007). Pengaruh Board Diversity Terhadap Nilai Perusahaan Dalam Perspektif Corporate Governance. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 9 (2) Universitas Kristen Petra, p. 88–98.
- PWC. (2018). Global Family Business Survey 2018. [online] Diakses 5 Oktober 2019 dari <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>
-

- Rahmawati, A, et. al. (2018). How Do Agency Theory, Stewardship Theory and Intellectual Capital as a Solution for Agency Conflict?. *Journal of Management Research*, Vol. 10, No. 2, p. 94-111.
- Razook, C. (2016). Family Businesses Need Good Governance Too. Dilansir dari <https://www.thejakartapost.com/academia/2016/11/15/family-businesses-need-good-governance-too.html>. (online) Diakses 4 November 2019.
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas*.
- Shyu, J. (2011), Family Ownership And Firm Performance: Evidence From Taiwanese Firms, *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 7 Issue 4, p. 397 – 411.
- Teg, T. W. dan Utami, W. (2013). Pengaruh Gender Diversity dan Remunerasi Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi XVI*. Manado, p. 4216-4240.
- Ujunwa, A. (2012). Board Characteristics and the Financial Performance of Nigerian Quoted Firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12 (5). P. 656–74.
- Velnampy, T. dan Pratheepkanth, P. (2013). Corporate Governance and Firm Performance: A Study of Selected Listed Companies in Sri Lanka. *European Journal of Commerce and Management Research (EJCMR)* Vol-2, June, Issue 6, p. 123-127.