

## BOARD INTERLOCK DAN KIERJA PERUSAHAAN DENGAN BOARD DIVERSITY SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Wisudanto<sup>1)</sup>, Suhartin Mohamad Syarif<sup>2)</sup>, Arif Kathon Subhekti<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

E-mail: [wisudanto@feb.unair.ac.id](mailto:wisudanto@feb.unair.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

E-mail: [suhartin.mohamad.syarif-2022@feb.unair.ac.id](mailto:suhartin.mohamad.syarif-2022@feb.unair.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

E-mail: [arif.kathon.subhekti@feb.unair.ac.id](mailto:arif.kathon.subhekti@feb.unair.ac.id)

### *Abstract*

*The researcher conducted this study to measure the effect of board interlock on company performance and moderated by the company's board diversity. This study uses a population of non cyclical consumer group companies on the main board on the Indonesia Stock Exchange for 2015 – 2020 period. The sample in this study were 29 companies and 174 observations. In this study, to measure the board interlock by counting number of positions on the company's board, to measure the company's board diversity by using return on assets, while to measure the company's board diversity by using the Blau index formula and coefficient of variance. Based on the results of the regression with SPSS 21, the board interlock has a significant positive effect on company performance. Meanwhile, board diversity plays a role in strengthening the positive influence of board interlock on company performance.*

**Keywords :** *board interlock, board diversity, corporate performance*

### 1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang berfokus pada profit memiliki tujuan untuk mencapai keuntungan yang optimal melalui aktivitas bisnis mereka. Dalam hal ini, perusahaan juga memiliki tujuan untuk mengelola nilai perusahaan dengan cara yang paling efektif untuk mencerminkan kekayaan pemegang saham. Perusahaan harus membuat strategi bisnis yang tepat untuk mencapai kinerja terbaik mereka jika ingin mencapai nilai optimal. Semua anggota dewan, termasuk dewan komisaris dan dewan direksi bertanggung jawab atas proses strategis bisnis ini dan tujuan akhir dari perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai bagi para pemegang saham perusahaan. Berdasarkan "The Indonesia Corporate Governance Manual Second Edition yang diterbitkan Otoritas Jasa Keuangan Indonesia pada tahun 2018, sistem tata kelola perusahaan menggunakan pendekatan two-tier yang membagi organisasi menjadi dua tingkat, yaitu dewan komisaris dan dewan direksi.

Tantangan yang dihadapi oleh bisnis semakin meningkat seiring dengan pertumbuhannya dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Karena persaingan ketat mendorong peningkatan kreativitas dan dinamika, hal ini dapat meningkatkan resiko ketidakpastian. Menanggapi ketidakpastian tersebut, perusahaan akan berusaha untuk meminimalisir risiko ketidakpastian tersebut melalui strategi. Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk menghindari risiko yang timbul dari kondisi yang tidak pasti tersebut adalah dengan board interlock (Kaczmarek, Kimino, and Pye 2014). Board interlock terjadi saat periode yang sama seorang anggota dewan perusahaan menempati jabatan sebagai anggota dewan direksi atau dewan komisaris di perusahaan lainnya.

Fenomena *board interlock* memberikan keuntungan bagi perusahaan karena mampu memberikan manfaat untuk perusahaan sebagai saluran informasi dan komunikasi yang terpercaya dan berbiaya rendah (Haunschild, 1993). Informasi tersebut bisa berupa pengetahuan atau sumber daya yang bersifat sensitive dari perusahaan lain. Informasi tersebut bermanfaat bagi perusahaan karena dapat dijadikan pembelajaran untuk menghadapi kondisi lingkungan yang tidak pasti dan perusahaan tidak perlu melakukan riset yang memerlukan biaya untuk mendapatkan informasi tersebut. Board interlock juga dapat dimanfaatkan sebagai saluran koordinasi yang penting dan menguntungkan dengan perusahaan lain (Zona, Gomez-Mejia and Withers, 2018). Kemampuan perusahaan untuk berkoordinasi dengan perusahaan lain melalui board interlock akan membuat perusahaan lebih kontrol dengan perusahaan lain sehingga memungkinkan perusahaan tersebut mampu mengarahkan pada kebijakan yang menguntungkan antara kedua perusahaan yang terlibat melalui board interlock.

Fenomena board interlock telah menyebar di banyak perusahaan Indonesia, terutama pada sektor *consumer non-cyclical* di papan utama Bursa Efek Indonesia. Fenomena ini mendukung dugaan bahwa board interlock dapat digunakan untuk mengatur kepentingan perusahaan yang saling terhubung dan memastikan bahwa transaksi antar perusahaan berjalan dengan lebih konsisten. Ini menurunkan ketidakpastian dan memiliki manfaat karena memiliki akses ke saluran informasi dari lingkungan luar. Dalam model difusi praktik dari yang digagas oleh Shropshire (2010) menangkap celah penting lainnya dalam proses *interlocking*, yaitu manfaat yang dibawa oleh dewan perusahaan yang merangkap di perusahaan lain mungkin akan berguna jika jajaran dewan – dewan perusahaan sebagai kelompok perumus kebijakan sepakat untuk menerima dan menindaklanjuti informasi tersebut.

Board diversity atau keragaman dewan akan menciptakan keterbukaan pemikiran dalam sebuah kelompok dewan perusahaan. Dewan perusahaan dengan komposisi demografis yang beragam berkemungkinan besar untuk bersikap terbuka pada ide – ide dari perusahaan lain yang kemudian berperan pada penyuksesan manfaat dari fenomena board interlock. Keragaman demografis tersebut bisa berupa keragaman usia, gender, kewarganegaraan, hingga riwayat pendidikan yang pernah dilakukan. Disisi lain, fenomena board interlock yang terlalu berlebihan juga membawa dampak buruk bagi perusahaan. Dewan perusahaan yang merangkap jabatan di perusahaan lain akan menanggung beban kerja yang lebih banyak, hal tersebut akan menurunkan kinerja dewan perusahaan terhadap perusahaan yang berkaitan. Masalah tersebut pernah disinggung oleh Roie (2018) yang menyatakan bahwa ketika dewan perusahaan bekerja lebih sedikit di tempat lain maka hal ini mungkin akan menguntungkan bagi perusahaan karena lebih efisien. Semakin sedikit beban kerja yang ditanggung oleh dewan perusahaan maka akan membuat mereka bekerja lebih baik dan terfokus. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh board interlock yang dimoderasi oleh *board diversity* perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

### **Tinjauan Pustaka**

Menurut Moeheriono (2012) kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Zainal *et al* (2019) kinerja merupakan suatu istilah secara umum digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Umumnya terdapat dua macam jenis pengukuran untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu pengukuran berbasis akuntansi dan pengukuran

berbasis pasar. Pengukuran berbasis pasar biasanya sering menggunakan rumus Tobin's Q Sedangkan pengukuran berbasis akuntansi biasanya menggunakan perhitungan Return on Asset (ROA) dan Return on Equity (ROE). Pada penelitian ini, digunakan perhitungan berbasis akuntansi yaitu return on asset (ROA) untuk menghitung kinerja perusahaan. Perhitungan tersebut dipilih untuk menghindari unsur persepsi pasar yang timbul dari perhitungan berbasis pasar.

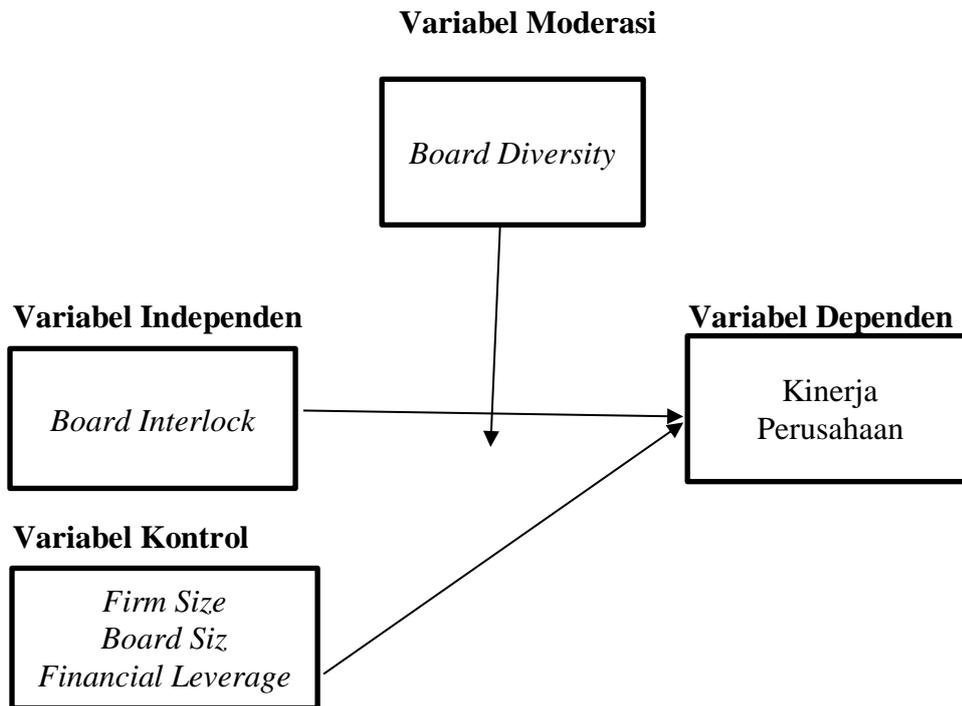
*Board interlock* merupakan sebuah kondisi ketika seseorang yang sama menjabat di dua perusahaan yang berbeda dalam waktu yang sama sebagai dewan perusahaan (Mizruchi, 1996). *Board interlock* terbagi atas dua macam yang berdasarkan jenis perusahaan yang saling terhubung oleh fenomena board interlock. Jenis yang pertama adalah *board interlock* vertikal dan *board interlock* horizontal. Board interlock memberikan manfaat positif meminimalkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dengan menyediakan akses untuk menjangkau sumber daya kritis yang berwujud (sumber dana, kerjasama) maupun tak berwujud (pembelajaran dan informasi penting praktik perusahaan). Pada fenomena *board interlock*, dewan perusahaan yang merangkap jabatan yang sama di perusahaan lain dalam satu waktu yang sama mungkin memiliki beban kerja yang lebih tinggi daripada dewan perusahaan yang fokus pada satu perusahaan saja. Dalam penelitian ini, untuk menangkap tingkat board interlock peneliti mengacu pada perhitungan yang dilakukan oleh Kaczmarek *et al* (2014) dan Kiel *et al* (2006) yang menghitung total jumlah hubungan yang terjalin yang dikurangi dengan ukuran dewan perusahaan kemudian dibagi dengan ukuran dewan perusahaan.

*Board diversity* dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat perbedaan faktor latar belakang demografis anggota dewan perusahaan yang mengindikasikan tingkat keterbukaan anggota dewan perusahaan untuk menerima hal-hal baru dari luar perusahaan. Shropshire (2010) dalam model difusi praktik *interlocking* menganggap semakin beragam komposisi anggota dewan perusahaan maka akan meningkatkan keterbukaan pemikiran dalam tubuh dewan perusahaan tersebut. Penelitian ini mengadopsi penelitian Kaczmarek *et al* (2014) dalam pemilihan karakteristik dewan yang digunakan untuk memproksikan *board diversity*. Karakteristik yang dipilih yaitu usia, gender dan kebangsaan. *Firm size* atau ukuran perusahaan dapat diartikan sebagai acuan untuk melihat besar kecilnya sebuah perusahaan dengan berdasarkan asset yang dimilikinya. Ukuran perusahaan memberikan cukup pengaruh pada kinerja perusahaan. Perusahaan dengan ukuran yang besar akan membuat perusahaan semakin leluasa untuk menciptakan keuntungan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya sehingga akan berkontribusi pada kinerja perusahaan. Selain itu, perusahaan besar cenderung lebih menguntungkan daripada perusahaan kecil karena lebih menghasilkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi dan kekuatan pasar yang lebih dominan (Lee, 2009). Perusahaan dengan ukuran yang besar juga memiliki potensi direktur luar yang lebih tinggi (Dang, Li and Yang, 2018).

*Board size* atau ukuran dewan perusahaan merupakan keseluruhan anggota dewan komisaris dan dewan direksi perusahaan. Ukuran dewan perusahaan mampu memberikan pengaruh tersendiri pada kinerja perusahaan. Semakin besar ukuran dewan perusahaan juga akan membuat kemungkinan terjadinya board interlock semakin meningkat (Song, Lee and Kang, 2021). Namun, jumlah anggota dewan yang berlebihan juga menunjukkan proses pengambilan keputusan yang tidak efektif. Maka diperlukan komposisi yang tepat dari dewan perusahaan untuk memberikan manfaat yang optimal terhadap kinerja perusahaan. *Financial leverage* merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan penggunaan sumber pendanaan dari hutang untuk mendanai pembelanjaan yang berkaitan dengan kegiatan bisnis perusahaan serta manfaat dari hutang. Secara keseluruhan, penggunaan sumber pendanaan dari

hutang akan berdampak pada kinerja perusahaan (González, 2013). Semakin tinggi financial leverage mengindikasikan semakin besar belanja perusahaan yang didanai dari sumber utang.

### Kerangka Penelitian dan Hipotesis Penelitian



Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan dan landasan teori serta hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H1 : Board interlock berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan*

*H2 : Board diversity memperkuat pengaruh positif board interlock terhadap kinerja perusahaan*

## 2. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan populasi perusahaan kelompok *consumer non-cyclicals* pada Bursa Efek Indonesia pada tahun 2015 – 2020. Sampel pada penelitian ini sebanyak 29 perusahaan dan 174 observasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan menggunakan jenis data *balanced panel*.

### Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

#### Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan sebuah analisis yang digunakan untuk menilai apakah sebuah perusahaan telah menjalankan proses bisnis dengan baik yaitu memaksimalkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan laba bagi perusahaan. Mengacu pada penelitian Saidin, Melek, dan Saidin (2013) dan buku milik Sudana (2015) kinerja perusahaan dalam

penelitian ini diukur dengan menggunakan rasio Return on Asset (ROA) yaitu membagi nilai *earning after tax* perusahaan dengan total aset perusahaan. Menurut S Saidin, Melek, dan Saidin (Saidin, Malek and Saidin, 2013) dan Sudana (Sudana, 2015) kinerja perusahaan dengan *return on asset* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$ROA_i = \frac{\text{earning after tax}}{\text{total asset}}$$

### Board Interlock

Board interlock merupakan sebuah kondisi dimana seorang yang sama menjabat di dua perusahaan yang berbeda dalam waktu yang sama sebagai dewan perusahaan. Mengacu pada penelitian oleh Kaczmarek, Kimino, dan Pye (Kaczmarek, Kimino and Pye, 2014), Kiel dan Nicholson (Kiel and Nicholson, 2006) tingkat board interlock dalam penelitian ini diukur dengan menghitung seluruh total jabatan yang dijabat oleh dewan perusahaan dan dikurangi dengan total jumlah dewan perusahaan kemudian dibagi dengan total jumlah dewan perusahaan. Tingkat board interlock dapat digambarkan dalam rumus berikut:

$$BI_{i,t} = (\text{total jabatan}_{i,t} - \text{board size}_{i,t}) : \text{board size}_{i,t}$$

### Board Diversity

Board diversity diartikan sebagai tingkat perbedaan faktor latar belakang demografis anggota dewan perusahaan yang mengindikasikan tingkat keterbukaan anggota dewan perusahaan untuk menerima hal-hal baru dari luar perusahaan (Shropshire, 2010). Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Kaczmarek, Kimino, dan Pye (Kaczmarek, Kimino and Pye, 2014) *board diversity* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan rata-rata hasil dari blau index dan koefisien varian. Adapun rumus untuk mencari koefisien varian dan indeks Blau dijelaskan sebagai berikut:

$$\text{Rumus koefisien varian: } KV = \frac{sd}{\text{Average}}$$

$$\text{Rumus indeks blau} = Bi = 1 - \sum pi^2$$

### Firm Size

Firm size atau ukuran perusahaan merupakan acuan untuk melihat besar kecilnya sebuah perusahaan dengan berdasarkan jumlah aset yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Song, Lee, dan Kang (Song, Lee and Kang, 2021) *firm size* dalam penelitian ini diukur dengan menjumlahkan seluruh aset yang dimiliki oleh perusahaan. Firm size dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut

$$FS_{i,t} = \log (\text{Total aset}_{i,t})$$

### Board Size

Board size atau ukuran dewan perusahaan merupakan jumlah keseluruhan anggota dewan direksi dan dewan komisaris perusahaan. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Song, Lee, dan Kang (Song, Lee and Kang, 2021). Board size dalam penelitian ini diukur dengan menjumlahkan seluruh dewan perusahaan yaitu dewan direksi dan dewan komisaris perusahaan. Perhitungan board size dapat menggunakan rumus berikut:

$$FS_{i,t} = \text{Jumlah anggota dewan perusahaan } i \text{ pada tahun } t$$

### Financial Leverage

Financial leverage timbul bila perusahaan dalam membelanjai kegiatan operasi dan investasi menggunakan dana dengan beban tetap (utang) (Sudana, 2015) Mengacu pada penelitian yang

telah dilakukan oleh Chien dkk (2020) financial leverage dalam penelitian ini diukur dengan menjumlahkan total hutang jangka pendek dan total hutang jangka panjang perusahaan kemudian dibagi dengan jumlah total asset perusahaan. Untuk menghitung tingkat financial leverage, penelitian ini menganut pada penelitian (Chien and Hung, 2020) yang menggunakan rumus berikut:

$$FL_{i,t} = \frac{\text{total long term debt} + \text{total short term debt}}{\text{total asset}}$$

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda (Multiple Linier Regression) dengan menggunakan jenis data balanced panel. Data balanced panel merupakan gabungan antara data time series dan data cross section dengan jumlah observasi yang sama untuk setiap subyek penelitiannya (Ajija *et al.*, 2011). Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen di dalam sebuah model.

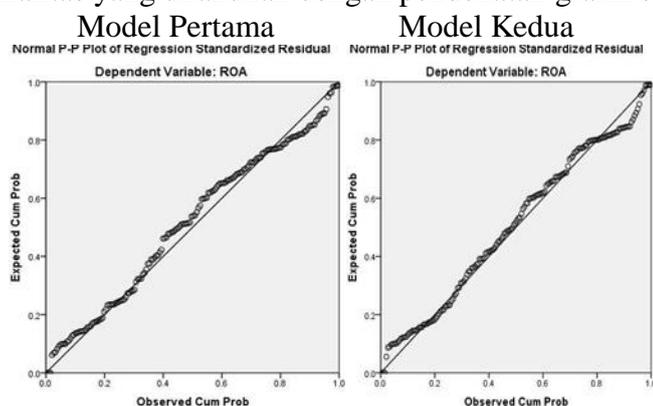
## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Hasil penelitian

#### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas yang dilakukan dengan pendekatan grafik sebagai berikut:



Gambar 1. Grafik Normal P-P Plot Regression Standardized Residual

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dapat dilihat pada gambar P-Plot pada lampiran menunjukkan bahwa titik-titik yang terdapat pada gambar diatas tersebar mengikuti pola garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal dan tidak terjadi masalah terkait asumsi normalitas.

#### Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian multikolinieritas disajikan pada tabel sebagai berikut

#### Model Pertama

**Coefficient**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 2.130                       | 10.553     |                           | .202   | .840 |                         |       |
| BI         | .889                        | .495       | .129                      | 1.796  | .074 | .855                    | 1.170 |
| IFS        | .688                        | .921       | .061                      | .747   | .456 | .668                    | 1.497 |
| BS         | -.005                       | .236       | -.002                     | -.020  | .984 | .658                    | 1.520 |
| FL         | -15.654                     | 2.479      | -.448                     | -6.314 | .000 | .875                    | 1.143 |

**Model Kedua**

**Coefficient**

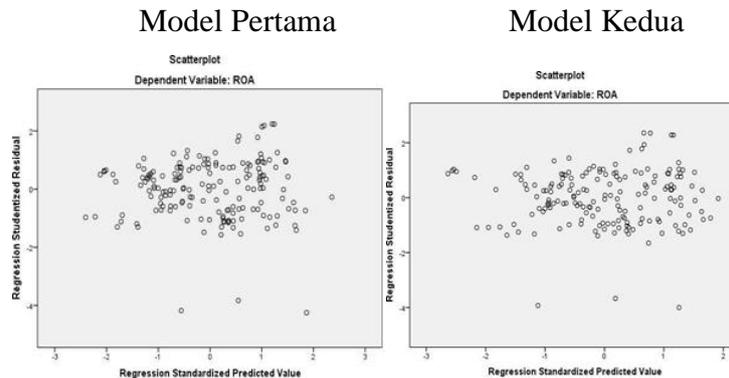
| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 2.750                       | 10.798     |                           | .255  | .799 |                         |       |
| BI         | -1.217                      | 1.280      | -.177                     | -.951 | .343 | .126                    | 7.905 |
| BD         | -21.437                     | 11.200     | -.246                     | 1.914 | .057 | .263                    | 3.797 |
| 1 BI_BD    | 13.516                      | 7.917      | .320                      | 1.707 | .090 | .124                    | 8.048 |
| FS         | .896                        | .941       | .079                      | .953  | .342 | .634                    | 1.577 |
| BS         | .023                        | .236       | .008                      | .098  | .922 | .655                    | 1.526 |
| FL         | -15.409                     | 2.479      | -.441                     | 6.215 | .000 | .866                    | 1.155 |

Sumber: Data Sekunder, diolah

Berdasarkan hasil dari uji multikolinieritas yang dapat dilihat pada tabel koefisien diatas, bahwa nilai tolerance semua variabel independen lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF semua variabel independen lebih kecil dari 10,0 maka diantara variabel independen pada penelitian ini tidak saling berhubungan dan tidak terjadi gejala multikolinieritas.

**Uji Heteroskedastisitas**

Hasil pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan dengan pendekatan grafik sebagai berikut:



Gambar: Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar Scatterplot diatas. dapat dilihat gambar tersebut bahwa titik-titik pada Scatterplot tersebar acak dan merata atau tidak mengumpul sehingga data pada penelitian ini terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Uji Autokorelasi**

Hasil pengujian autokorelasi disajikan pada tabel sebagai berikut

**Model Pertama**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin - Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|
| 1     | .505 <sup>a</sup> | .255     | .238              | 5.9169330                  | .869            |

a. Predictors: (Constant), FL, BS, BI, FS

b. Dependent Variable: ROA

**Model Kedua**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Mode l | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1      | .521 <sup>a</sup> | .271     | .245              | 5.8874888                  | .828          |

a. Predictors: (Constant), FL, BS, BD, BI, FS, BI\_BD

b. Dependent Variable: ROA

Sumber: data sekunder, diolah

Berdasarkan hasil dari uji autokorelasi yang dapat dilihat pada tabel Model Summary pada tabel diatas, dapat dilihat nilai Durbin-Watson yang diperoleh dari output SPSS berada diantara

-4 dan +4. Maka dapat disimpulkan bahwa pada model penelitian ini tidak terindikasi gejala autokorelasi dan layak untuk dilakukan penelitian.

### Analisis Model Dan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis persamaan regresi berganda untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh Board Interlock (BI) terhadap kinerja perusahaan yang diproksikan oleh *Return on Asset* (ROA). Penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui peran *board diversity* (BD) dalam memoderasi pengaruh *Board Interlock* (BI) terhadap kinerja perusahaan (ROA). Selain itu, beberapa variabel kontrol seperti *firm size* (FS), *board size* (BS) dan *financial leverage* (FL) juga dimasukkan untuk mengetahui pengaruh variabel kontrol terhadap kinerja perusahaan (ROA).

Pada penelitian ini, proses olah data dilakukan sebanyak dua kali. Olah data yang pertama dilakukan untuk menguji model penelitian tanpa memasukan variabel moderasi. Sedangkan olah data yang kedua dilakukan untuk menguji model penelitian dengan memasukan variabel moderasi. Hasil regresi pada model pertama ditunjukkan dalam tabel 4.2 dan hasil regresi model yang kedua ditunjukkan dalam tabel 4.3.

**Tabel 4. 2**

**Hasil Regresi Data Panel Model 1**

| Variabel Model 1  | Koef    | Sig      | Keterangan    |
|-------------------|---------|----------|---------------|
| (constant)        | 2,130   | 0,840    | -             |
| BI                | 0,889   | 0,074*   | H1 Accepted   |
| FS                | 0,688   | 0,456    | Insignificant |
| BS                | -0,005  | 0,984    | Insignificant |
| FL                | -15,654 | 0,000*** | Significant   |
| <b>R</b><br>0,255 |         |          | <b>Square</b> |

Variabel dependen : ROA

\*\*\*,\*\*, \* : Signifikansi pada tingkat 1%, 5% dan 10%

Sumber : Output SPSS 21

Berdasarkan tabel 4.2 hasil analisis regresi data panel pada model pertama diketahui bahwa pada variabel *board interlock* (BI) dan variabel *financial leverage* (FL) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai signifikansinya masing-masing lebih kecil dari tingkat signifikansi. Pada variabel *board interlock* memiliki nilai koefisien 0,889 dan nilai signifikansi 0,074 yang artinya variabel board interlock berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel *financial leverage* memiliki nilai koefisien -15,654 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya variabel *financial leverage* berpengaruh negatif signifikan pada kinerja perusahaan. Sedangkan pada variabel *firm size* (FS) dan variabel *board*

*size* (BS) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai signifikansinya masing-masing lebih besar dibandingkan dengan tingkat signifikansi. Berdasarkan hasil tersebut maka pada model pertama ini H1 diterima dan H0 ditolak.

**Tabel 4. 3**  
**Hasil Regresi Data Panel Model 2**

| Variabel Model 2    | Koef    | Sig      | Keterangan    |
|---------------------|---------|----------|---------------|
| ( <i>constant</i> ) | 2,750   | 0,799    | -             |
| <b>BI</b>           | -1,217  | 0343     | Insignificant |
| <b>BD</b>           | -21,437 | 0,057*   | Significant   |
| <b>BI*BD</b>        | 13,516  | 0,090*   | H2 Accepted   |
| <b>FS</b>           | 0,896   | 0,342    | Insignificant |
| <b>BS</b>           | 0,023   | 0,922    | Insignificant |
| <b>FL</b>           | -15,409 | 0,000*** | Significant   |
| <b>R</b><br>0,271   |         |          | <b>Square</b> |

Variabel dependen : *ROA*

\*\*\*,\*\*, \* : Signifikansi pada tingkat 1%, 5% dan 10%

Sumber : Output SPSS 21

Berdasarkan tabel 4.3 hasil analisis regresi data panel pada model kedua diketahui bahwa pada variabel board diversity (BD), variabel interaksi *board interlock* dan *board diversity* (BI\*BD) dan variabel financial leverage (FL) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai signifikansinya masing-masing lebih kecil dari tingkat signifikansi. Pada variabel board diversity memiliki nilai koefisien -21,437 dan nilai signifikansi 0,057 yang artinya variabel board diversity berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel interaksi board interlock dan board diversity memiliki nilai koefisien 13,516 dan nilai signifikansi sebesar 0,090 yang artinya variabel interaksi *board interlock* dan *board diversity* secara signifikan berpengaruh memperkuat pengaruh positif board interlock pada kinerja perusahaan. Pada variabel financial leverage memiliki nilai koefisien -15,409 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya variabel financial leverage berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pada variabel board interlock (BI), firm size (FS) dan variable board size (BS) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai signifikansinya masing-masing lebih besar dibandingkan dengan tingkat signifikansi. Berdasarkan hasil tersebut maka pada model kedua ini H2 diterima dan H0 ditolak.

### 3.2. Pembahasan

#### **Pengaruh board interlock terhadap kinerja perusahaan (ROA)**

Penelitian dengan area pembahasan tentang board interlock merupakan area yang belum cukup banyak di ekspos oleh dunia akademisi. Masih belum banyak literatur yang membahas *board interlock* secara lebih mendalam, terlebih terkait pengaruh *board diversity* sebagai fungsi moderasi. Berdasarkan literatur yang mengkaji masalah board interlock masih belum menemukan hasil satu arah yang sepakat. Beberapa literatur menghasilkan hasil bahwa *board interlock* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, beberapa literatur lain memberikan hasil bahwa board interlock berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan dan beberapa hasil penelitian tidak memberikan hasil yang signifikan. Pada penelitian ini menunjukkan hasil yang bahwa board interlock berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diprosikan dengan return on asset. Hasil tersebut mendukung penelitian dari Song, Lee, dan Kang (Song, Lee and Kang, 2021) dan Hamdan (2018) bahwa *board interlocking* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan yang didukung dengan *resource dependency theory*.

Berdasarkan pada *resource dependency theory* yang menganggap bahwa perusahaan sebagai sistem terbuka yang kinerjanya tergantung pada kemampuan mereka untuk mendapatkan sumber daya kritis dari lingkungan eksternalnya (Zona, Gomez-Mejia and Withers, 2018). *Resource dependency theory* seolah menganggap perusahaan dengan tuntutan untuk selalu meningkatkan kinerjanya akan menimbulkan kondisi yang membuat mereka menjadi ketergantungan terhadap beberapa sumberdaya kritis yang berpengaruh penting pada kinerja mereka. Hal tersebut membuat perusahaan harus mampu mendapatkan berbagai sumber daya kritis yang tersebar diluar lingkungan internal perusahaan. Sumber daya kritis tersebut sangat beragam, dapat berupa sumberdaya bahan baku, pendanaan, hingga pada informasi-informasi kritis yang penting untuk dijadikan pertimbangan dewan perusahaan dalam membuat kebijakan praktik perusahaan. Semakin perusahaan mampu mendapatkan dan mengamankan berbagai sumberdaya kritis tersebut maka berdasarkan *resource dependency theory*, perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Board interlock yang menyediakan link dengan berbagai perusahaan melalui dewan perusahaan dinilai mampu memberikan manfaat positif seperti meminimalkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dengan menyediakan akses untuk menjangkau sumber daya kritis yang diperlukan perusahaan atau yang menjadi ketergantungan bagi perusahaan. Maka dari itu, sesuai dengan *resource dependency theory*, board interlock secara simultan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang pada penelitian ini diprosikan dengan *return on asset* (ROA)

#### **Peran board diversity dalam memoderasi pengaruh board interlock terhadap kinerja perusahaan (ROA)**

*Board diversity* merupakan bagian yang tidak terpisahkan terkait dengan praktik Good Corporate Governance bagi perusahaan. Berbagai penelitian yang mengangkat isu pada komposisi dewan perusahaan sudah cukup sering dilakukan namun menemukan berbagai macam hasil yang berbeda. Pada penelitian ini, variabel board diversity merupakan variabel moderasi. *Board diversity* pada penelitian ini mengukur keragaman gender, usia dan kewarganegaraan anggota dewan perusahaan. Hasil yang diperoleh setelah mengolah data perusahaan menyimpulkan bahwa variabel moderasi *board diversity* berhasil memoderasi untuk memperkuat pengaruh positif board interlock terhadap kinerja perusahaan *return on asset* (ROA). Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Kaczmarek (2014) bahwa *board diversity* mampu membuat *board interlock* menjadi lebih bermanfaat bagi kinerja perusahaan. *Board diversity* dipandang sebagai tingkat penerimaan dewan perusahaan terhadap ide-ide dan

inovasi yang bersumber dari luar dewan perusahaan. Semakin tinggi tingkat *board diversity* maka superioritas oleh suatu kelompok tertentu di dalam tubuh dewan direksi juga akan berkurang. Ketika superioritas tersebut berkurang maka akan menciptakan kesetaraan dan keterbukaan untuk berpendapat didalam tubuh dewan direksi dan cenderung lebih bersedia menerima segala ide yang bersumber dari luar tubuh dewan perusahaan. Mengingat board interlock merupakan sarana yang menyediakan akses informasi yang bersumber dari luar tubuh perusahaan, maka dengan adanya *board diversity* yang cukup akan membuat manfaat board interlock tersebut sangat berpeluang untuk lebih disalurkan kepada dewan perusahaan yang lainnya dalam hal pembuatan kebijakan bagi proses bisnis perusahaan. .

Dalam pandangan *board diversity*, *board interlock* hanya dipandang sebagai peluang untuk memperoleh informasi dari luar perusahaan dan melalui board diversity informasi dari luar tersebut berkemungkinan untuk lebih diterima anggota dewan perusahaan untuk dijadikan pembelajaran dalam pelaksanaan praktik perusahaan yang lebih baik. Semakin terbuka dewan perusahaan yang ditandai dengan semakin tinggi tingkat *board diversity*-nya akan membuat semakin besar peluang pembelajaran yang diperoleh dari board interlock untuk disalurkan pada perusahaan. Semakin banyak pembelajaran yang didapat oleh perusahaan, maka hal tersebut akan menghindarkan perusahaan dari praktik yang dapat berakibat buruk bagi perusahaan sehingga menghindarkan perusahaan dari biaya yang berpotensi terjadi. Selain itu, pembelajaran yang semakin kompleks yang dapat diperoleh perusahaan juga akan bermanfaat untuk dewan perusahaan dalam menciptakan strategi bisnis yang lebih baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga, berdasarkan pada argumen bahwa board diversity mampu menyediakan ruang untuk penyampaian inovasi dan ide-ide yang dibawakan oleh dewan yang ber-interlock kepada forum dewan perusahaan, maka *board diversity* mampu memperkuat efek positif dari board interlock pada kinerja perusahaan.

#### **Pengaruh variabel kontrol terhadap kinerja perusahaan (ROA)**

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel kontrol yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang diproksikan dengan return on asset. Ketiga variabel kontrol tersebut yang pertama adalah *firm size* (FS) yang dihitung dengan logaritma dari total aset perusahaan, kedua adalah *board size* (BS) yang dihitung dengan jumlah keseluruhan anggota dewan komisaris dan dewan direksi perusahaan dan yang ketiga adalah *financial leverage* (FL) perusahaan yang dihitung dengan total hutang dibagi dengan total aset perusahaan. Ketiga variabel kontrol tersebut memberikan hasil tingkat signifikansi yang sama di kedua model yang diuji. Pada variabel *firm size* (FS) di kedua model penelitian menunjukkan bahwa *firm size* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian dari Meiryani (2020) bahwa *firm size* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel kontrol *board size* (BS) di kedua model penelitian menunjukkan bahwa *board size* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung penemuan dari Kaczmarek, Kimino, dan Pye (Kaczmarek, Kimino and Pye, 2014) bahwa ukuran dewan atau *board size* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kedua variabel kontrol yang tidak signifikan tersebut mungkin disebabkan karena model yang diteliti telah mengontrol efek perusahaan (Song, Lee and Kang, 2021).

Pada variabel kontrol yang terakhir yaitu *financial leverage* (FL) menunjukkan hasil yang signifikan di kedua model penelitian dan bertanda negatif. Diartikan bahwa *financial leverage* perusahaan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penemuan dari Setiawan dan Sari (2021) dan Rochmah dkk (2022) bahwa *financial leverage* berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan return on asset. *Financial leverage* perusahaan yang mengacu pada rasio total hutang terhadap total aset perusahaan menunjukkan seberapa besar perusahaan menggunakan sumber pendanaan hutang

untuk membelanjai asetnya. Semakin besar rasio *financial leverage* perusahaan menandakan semakin besar total hutang yang dimiliki oleh perusahaan, sekaligus menunjukkan resiko keuangan perusahaan semakin tinggi. Penggunaan hutang yang tinggi akan membawa risiko kebangkrutan yang tinggi juga. Penggunaan hutang yang besar juga akan membuat perusahaan menanggung beban bunga yang semakin tinggi. Tingginya bunga yang harus dibayar oleh perusahaan akan mengurangi tingkat laba perusahaan dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan.

#### 4. KESIMPULAN

Simpulan hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu pertama, Board interlock berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diproyeksikan dengan return on asset (ROA). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat board interlock yang terjadi dalam perusahaan yang diteliti akan menyebabkan peningkatan terhadap kinerja perusahaan yang dalam penelitian ini diproyeksikan dengan return on asset (ROA). Kedua, Board diversity yang berperan sebagai moderasi dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan dalam memperkuat pengaruh positif pengaruh board interlock terhadap kinerja perusahaan yang diproyeksikan dengan return on asset (ROA). Artinya, semakin besar tingkat board diversity pada perusahaan yang diteliti akan menyebabkan peningkatan pengaruh positif dari board interlock terhadap kinerja perusahaan (ROA).

Saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu pertama, bagi pihak manajemen, perlu mempertimbangkan tingkat *board interlock*, *board diversity*, *firm size*, *board size* dan *financial leverage* perusahaan dalam merumuskan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kedua, bagi pihak investor, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam menganalisis perusahaan sektor consumer non-cyclicals yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang memiliki kinerja baik berdasarkan beberapa faktor seperti *board interlock*, *board diversity*, *firm size*, *board size* dan *financial leverage* perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ajija, S. R. *et al.* (2011) 'Cara cerdas menguasai Eviews', Jakarta: Salemba Empat.
- Chien, Y.-H. and Hung, M.-W. (2020) 'The impact of appointment-based CEO connectedness on firms' performance and profitability', *The North American Journal of Economics and Finance*, 53, p. 101183.
- Dang, C., Li, Z. F. and Yang, C. (2018) 'Measuring firm size in empirical corporate finance', *Journal of banking & finance*, 86, pp. 159–176.
- González, V. M. (2013) 'Leverage and corporate performance: International evidence', *International Review of Economics & Finance*, 25, pp. 169–184.
- Hamdan, A. (2018) 'Board interlocking and firm performance: The role of foreign ownership in Saudi Arabia', *International Journal of Managerial Finance*, 14(3), pp. 266–281.
- Haunschild, P. R. (1993) 'Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity', *Administrative science quarterly*, pp. 564–592.
- Kaczmarek, S., Kimino, S. and Pye, A. (2014) 'Interlocking directorships and firm

- performance in highly regulated sectors: the moderating impact of board diversity', *Journal of Management & Governance*, 18, pp. 347–372.
- Kiel, G. C. and Nicholson, G. J. (2006) 'Multiple directorships and corporate performance in Australian listed companies', *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), pp. 530–546.
- Lee, J. (2009) 'Does size matter in firm performance? Evidence from US public firms', *international Journal of the economics of Business*, 16(2), pp. 189–203.
- Mizruchi, M. S. (1996) 'What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates', *Annual review of sociology*, 22(1), pp. 271–298.
- Moehariono, P. (2012) 'Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik', *Cet. II, Jakarta: PT Rajagrafindo*.
- Rohmah, M. R. M. and Priyanto, A. A. P. A. A. (2022) 'Pengaruh Financial Leverage, Perputaran Piutang Dan Arus Kas Operasi Terhadap Profitabilitas Pada Bank Bumh Di Indonesia Periode 2015–2020', *JISOS: JURNAL ILMU SOSIAL*, 1(7), pp. 505–532.
- Van Roie, E. *et al.* (2018) 'Rate of power development of the knee extensors across the adult life span: A cross-sectional study in 1387 Flemish Caucasians', *Experimental gerontology*, 110, pp. 260–266.
- Saidin, N., Malek, M. and Saidin, S. F. (2013) 'The impact of interlocking directorates on corporate performance of Bursa Malaysia listed companies', *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 21, pp. 111–126.
- Setiawan, R. and Sari, A. (2021) 'The Effect of Working Capital Management on Profitability and Business Risk in Indonesian Manufacturing Companies', *Ekonomi Bisnis*, 26(1), pp. 40–49.
- Shropshire, C. (2010) 'The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices', *Academy of management review*, 35(2), pp. 246–264.
- Song, H. J., Lee, S. and Kang, K. H. (2021) 'The influence of board interlocks on firm performance: In the context of geographic diversification in the restaurant industry', *Tourism Management*, 83, p. 104238.
- Sudana, I. M. (2015) 'Manajemen Keuangan Perusahaan Edisi Kedua', *Jakarta: Erlangga*.
- Veithzal Rivai Zainal, E. J. S. (2019) 'Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek'.
- Zona, F., Gomez-Mejia, L. R. and Withers, M. C. (2018) 'Board interlocks and firm performance: Toward a combined agency–resource dependence perspective', *Journal of Management*, 44(2), pp. 589–618.

