

# KERAGAMAN DEMOGRAFI KOMPOSISI DEWAN TERHADAP PERUBAHAN STRATEGI DENGAN KINERJA PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Kurniawati

<sup>1</sup> Akuntansi; Universitas Bunda Mulia; Jl.Lodan Raya No.2 Ancol, Jakarta Utara 14430, Telp: (021) 6929090 ext : 1365; e-mail: kurniawati@bundamulia.ac.id

\* Korespondensi: e-mail : [corsitira@gmail.com](mailto:corsitira@gmail.com)

Diterima: 28 Mei 2019; Review: 17 Juni 2019; Disetujui: 28 Juni 2019

Cara sitasi: Kurniawati. 2019. Keragaman Demografi Komposisi Dewan Terhadap Perubahan Strategi Dengan Kinerja Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. 4 (1): 133 - 146.

---

**Abstrak:** Strategi perusahaan merupakan salah satu faktor kunci untuk mencapai tujuan perusahaan. Peranan dewan sangatlah penting dalam mendorong perubahan strategi di lingkungan yang dinamis saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah keragaman demografi dewan yang dilihat dari *gender*, tingkat pendidikan, serta latar belakang fungsional, mampu mendorong adanya perubahan strategi yang dimoderasi oleh kinerja perusahaan. Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2013-2017. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dan menghasilkan 54 (lima puluh empat) perusahaan manufaktur sebagai sampel akhir. Data dianalisis dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*, dengan menggunakan uji hipotesis pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%. Alat statistik yang digunakan adalah SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keragaman *gender* dan tingkat pendidikan dewan komisaris berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan tidak mampu memoderasi pengaruh keragaman demografi dewan terhadap perubahan strategi.

**Kata kunci:** Keragaman demografi dewan, strategi, kinerja perusahaan, *gender*, tingkat pendidikan, latar belakang fungsional

**Abstract:** Firm strategy is one of key factors to achieve firm goal. The role of board is very important in driving strategic change in the current dynamic environment. This study aims to determine whether the board demographic diversity in terms of gender, education level, dan functional background are able to encourage a change in strategy moderated by firm performance. The sample of this study is manufacturing companies listed in the Indonesia Stock Exchange in 2013-2017. Samples are collected by purposive sampling dan resulted in 54 manufacturing companies listed as the final sampel. Data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) for testing hypothesis with significance level 5%. The statistical tool used is SPSS 22. The results shown that gender dan the education level diversity of the board of commissioners have a significant positive effect on firm performance. Firm performance does not moderate the effect of board demographic diversity toward strategic change.

**Keywords:** board demographic diversity, strategy, firm performance, gender, educational level, functional background.

## 1. Pendahuluan

Kemajuan suatu perusahaan merupakan hasil kerja sama semua pihak yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Namun perlu disadari bahwa dalam suatu perusahaan, dewan serta *executive managers* merupakan faktor – faktor kunci bagi kemajuan suatu perusahaan diantaranya melalui kebijakan – kebijakan strategi yang ditetapkan. Menurut Merchant dan Van der Stede (2018), strategi merupakan alat bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Dengan diimplementasikan strategi diharapkan dapat memberikan hasil yang diinginkan diantaranya adalah peningkatan kinerja keuangan perusahaan ataupun membantu perusahaan bangkit dari keterpurukan. Kraatz dan Zajac (2001) dalam Tarus dan Aime (2014) menyatakan bahwa perubahan strategi merupakan suatu sarana dimana organisasi tetap menjaga keselarasan terhadap perubahan kompetisi, teknologi, dan sosial yang dapat menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja dengan melakukan perubahan strategi yang berfokus untuk menyesuaikan strategi, struktur, dan ideologi perusahaan dengan perubahan yang sedang berlangsung di pasar (McNamara et al., 2003; Porter, 1980, 1985; Zott dan Amit, 2008 dalam Vithessonthi dan Thoumrungroje, 2011).

Menurut Tarus dan Aime (2014), beberapa hasil studi menunjukkan bahwa *board of director* memainkan tiga peranan penting yang saling terkait satu dengan yang lainnya (hasil studi ini umumnya mengacu pada negara yang menganut *one tier system*, dimana *board of director* berfungsi melakukan pengawasan terhadap kinerja manajemen). Pertama, adalah berperan dalam pengawasan yang mengangkat dan memberhentikan para manajer yang tidak menunjukkan kinerja yang baik, mengevaluasi kinerja para manajer, serta mengawasi pengendalian internal. Kedua, *board of director* berhubungan dengan lingkungan eksternal dan meningkatkan legitimasi dari perusahaan. Dan yang ketiga, yang sangat penting adalah *board of director* terlibat dalam mempertajam keputusan strategik serta *review* kemajuan dalam pelaksanaan strategik tersebut. *Board of Director* seringkali memiliki pengaruh terhadap perubahan strategi, termasuk juga dalam hal pengangkatan dan pemberhentian para manajer yang tidak menunjukkan kinerja yang baik, mengubah keputusan strategi yang buruk dan mengevaluasi kinerja strategi dalam perusahaan (Goodstein dan Boeker,

1991; Link *et al.*, 2008 dalam Tarus dan Aime, 2014). *Board of Director* memegang peranan penting dalam suatu perusahaan, dimana *board of director* yang membentuk fokus strategi perusahaan dan juga dampak strategi tersebut terhadap kinerja perusahaan (Johnson *et al.*, 2013; Srivastava, 2015). Danrew (1980) dalam Hendry dan Kiel (2004) menyatakan bahwa manajemen sebaiknya bekerja sama dengan dewan untuk dapat merancang strategi karena dewan memiliki pengalaman serta pemahaman yang mendalam terhadap strategi perusahaan yang diperolehnya dari sudut pandang pengawasan.

Tugas- tugas yang dibebankan kepada dewan ini sangat dipengaruhi oleh berbagai variabel demografi yang melekat dalam diri dewan seperti *gender*, umur, *tenure* dan pendidikan (Post dan Byron, 2015). *Board diversity* seringkali diartikan sebagai perbedaan personal diantara anggota yang memiliki ketergantungan satu dengan lain dalam suatu unit kerja (Clarke dan Branson, 2012). Keragaman dewan (*board diversity*) menunjukkan komposisi yang heterogenis dalam jajaran dewan dengan berbagai atribut spesifik yang dimilikinya. [Kagzi and Guha, 2018; Ararat *et al.*, 2015; Srivastava, 2015]. Clarke dan Branson (2012) membedakan *diversity* ke dalam *demographic attributes* dan *cognitive (underlying)*, dimana *demographic attributes* meliputi umur, *gender*, kewarganegaraan, ras, dan etnis sedangkan *cognitive (underlying)* meliputi nilai setiap individu. Menurut Williams dan O'Reilly (1998) dalam Kristina dan Wiratmaja (2018), keragaman dewan yang semakin tinggi akan menimbulkan gaya kognitif yang semakin beragam, sehingga akan semakin memperkaya pengetahuan, kebijaksanaan, ide, dan pendekatan yang tersedia bagi dewan perusahaan dan akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan kompleks.

Masih sedikit penelitian baik luar maupun dalam negeri yang membahas mengenai bagaimana keragaman demografi dewan dapat mendorong perubahan strategi apalagi yang menggunakan kinerja perusahaan sebagai moderasi, maka hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian ini. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Tarus dan Aime (2014). Adapun yang menjadi perbedaan dengan peneliti sebelumnya adalah untuk komposisi dewan, peneliti melihat dari karakteristik mekanisme dewan di Indonesia yang menganut *two tier system*, sehingga akan melihat pengaruh dewan dari dewan komisaris maupun dewan direksi. Selain itu penelitian ini menggunakan variabel *gender* yang tidak diteliti oleh Tarus dan Aime (2014). Dari

hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para pembuat keputusan baik pihak internal maupun pihak eksternal mengenai komposisi keragaman dewan yang seperti apa yang dapat mendorong perubahan strategi. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga ingin memberikan kontribusi apakah kondisi kinerja perusahaan merupakan faktor yang memoderasi (memperkuat) hubungan antara keragaman dewan dengan perubahan strategi.

### **Keragaman *Gender* dalam Komposisi Dewan terhadap Perubahan Strategi**

Palvia et al. (2014) dalam Oyenike et al. (2016) menjelaskan perilaku dan kebiasaan yang berbeda antara laki-laki dan perempuan berpengaruh pada keputusan yang diambil oleh seorang direktur yang pada akhirnya akan berdampak pada pembuatan strategi utama dan keputusan finansial yang diambil. Keberadaan wanita pada komposisi dewan direksi maupun dewan komisaris perusahaan jumlahnya masih tergolong sedikit. Namun perlu disadari bahwa keberadaan pemimpin perempuan pada suatu perusahaan memiliki sejumlah kekuatan yang tidak dimiliki oleh laki-laki, seperti intuisi bisnis yang tajam, sifat mengayomi karyawan, detil dan kehati-hatian. Penggabungan sifat kepemimpinan wanita dan laki-laki pada dewan komisaris & dewan direksi diharapkan dapat saling melengkapi dalam menentukan keputusan dalam hal ini perubahan strategi, demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Keragaman *gender* dapat memperkaya pemecahan masalah dengan memberikan berbagai alternatif solusi serta pandangan yang lebih luas dalam pengambilan keputusan (Campbell dan Mínguez-Vera, 2008 ; Levi et al., 2014 dalam Kagzi dan Guha, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Triana, et al. (2013) menunjukkan bahwa *board gender diversity* memiliki pengaruh signifikan terhadap *strategic change*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ha<sub>1a</sub> : Keragaman *Gender* dalam komposisi Dewan Komisaris memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perubahan strategi

Ha<sub>1b</sub> : Keragaman *Gender* dalam komposisi Dewan Direksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perubahan strategi

### **Keragaman Tingkat Pendidikan dalam Komposisi Dewan terhadap Perubahan Strategi**

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kognitif diperlukan dalam pembentukan strategi untuk mengidentifikasi kesempatan – kesempatan dan ancaman-ancaman serta menghubungkannya dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang kemudian digunakan untuk membentuk suatu strategi (Grim dan Smith, 1991; Payne *et al.*, 2009 dalam Tarus dan Aime, 2014). Menurut Hambrick, *et al.* (2001) dalam Tarus dan Aime (2014), dengan adanya keragaman tingkat pendidikan yang dimiliki jajaran manajemen level atas akan sangat bermanfaat dalam memberikan keragaman kontribusi serta ide-ide untuk mengambil keputusan dalam rangka perubahan strategi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ha<sub>2a</sub>: Keragaman tingkat pendidikan dalam komposisi Dewan Komisaris memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perubahan strategi

Ha<sub>2b</sub>: Keragaman tingkat pendidikan dalam komposisi Dewan Direksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perubahan strategi.

### **Keragaman Latar Belakang Fungsional terhadap Perubahan Strategi**

Latar belakang fungsional dan dampaknya terhadap pengambilan keputusan telah menjadi suatu perhatian dalam penelitian akuntansi manajemen. Penelitian terhadap *Chief Executive Officer* (CEO) dan manajemen tingkat atas telah menunjukkan bahwa para eksekutif yang memiliki akumulasi pengetahuan di bidang fungsional tertentu akan menciptakan keterampilan yang unik dalam pembentukan strategik perusahaan (Geletkanycz dan Black, 2001; Hambrick dan Mason, 1984 dalam Tarus dan Aime, 2014). Berbagai penelitian telah mencoba menghubungkan antara latar belakang fungsional terhadap strategi perusahaan, seperti diversifikasi dan strategi (Tarus dan Aime, 2014). Dari berbagai hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa jejak karir seseorang menentukan arah strategi perusahaan. Misalnya: para pengambil keputusan yang memiliki jejak karir di bidang produksi dan pemasaran akan lebih memfokuskan pada diversifikasi internal atau pengembangan internal. Keragaman fungsional dari para pengambil keputusan mencerminkan keluasan strategi yang akan diambil. Anggota dewan yang memiliki latar belakang fungsional yang sama, cenderung akan berpikir dan

bertindak dengan cara yang sama sedangkan dewan dengan komposisi latar belakang fungsional yang berbeda akan cenderung memiliki alternatif dalam pengambilan keputusan (Tarus dan Aime, 2014). Atas dasar uraian di atas, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ha<sub>3a</sub> : Keragaman latar belakang fungsional dalam komposisi Dewan Komisaris memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perubahan strategi

Ha<sub>3b</sub> : Keragaman latar belakang fungsional dalam komposisi Dewan Direksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perubahan strategi

### **Peranan Kinerja Perusahaan dalam Memoderasi Pengaruh Keragaman Dewan terhadap Perubahan Strategi**

Menurut Tarus dan Aime (2014) terdapat dua perspektif penelitian terkait kinerja perusahaan, yaitu (1) penelitian yang meneliti perusahaan pada saat kinerja perusahaan buruk ; (2) penelitian yang meneliti perusahaan pada saat kinerja perusahaan baik (*highly performing*). Pada saat kinerja perusahaan buruk akan mendorong terciptanya suatu perubahan organisasi melalui perubahan strategi. Namun demikian, peneliti lainnya juga mendapati bahwa pada saat kinerja perusahaan dalam kondisi sangat baik, akan terdapat perubahan strategi karena adanya ketersediaan sumber daya yang cukup besar. Ketersediaan sumber daya yang lebih banyak tentunya akan memberikan kesempatan kepada dewan untuk dapat melakukan realokasi sumber daya tersebut dengan lebih baik lagi. Penelitian ini menggunakan *Strategic Resources Allocation Profile (SRAP)* untuk mengukur strategi berdasarkan alokasi sumber daya di setiap area strategi perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini lebih condong kepada perspektif peneliti kedua yaitu bahwa bahwa perusahaan – perusahaan yang sedang *high performing* akan memiliki ketersediaan sumber daya yang besar untuk nantinya dilakukan realokasi sumber daya dengan lebih tepat. Dari uraian diatas maka hipotesis keempat yang diajukan adalah sebagai berikut :

Ha<sub>4a</sub> : Kinerja Perusahaan memperkuat pengaruh keragaman *gender* dewan komisaris terhadap perubahan strategi

Ha<sub>4b</sub> : Kinerja Perusahaan memperkuat pengaruh keragaman *gender* dewan direksi terhadap perubahan strategi

Ha<sub>5a</sub> : Kinerja Perusahaan memperkuat pengaruh keragaman tingkat pendidikan dewan komisaris terhadap perubahan strategi

Ha<sub>5b</sub> : Kinerja Perusahaan memperkuat pengaruh keragaman tingkat pendidikan dewan direksi terhadap perubahan strategi

Ha<sub>6a</sub> : Kinerja Perusahaan memperkuat pengaruh keragaman latar belakang fungsional dewan komisaris terhadap perubahan strategi

Ha<sub>6a</sub> : Kinerja Perusahaan memperkuat pengaruh keragaman latar belakang fungsional dewan direksi terhadap perubahan strategi.

## 2. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2013-2017. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling method* dan terpilihlah 54 (lima puluh empat) perusahaan sebagai sampel penelitian. Adapun model penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

- Model Penelitian 1:** Untuk menguji hipotesis 1,2, dan 3 mengenai pengaruh keragaman demografi dewan komisaris dan direksi terhadap perubahan strategi

$$SC = \alpha + \beta_1 \text{GENCOM} + \beta_2 \text{EDUCOM} + \beta_3 \text{FUNCCOM} + \beta_4 \text{GENDIR} + \beta_5 \text{EDUDIR} + \beta_6 \text{FUNCDIR} + \epsilon$$

- Model Penelitian 2:** Untuk menguji hipotesis 4,5 dan 6 mengenai kinerja keuangan sebagai variabel yang memoderasi (memperkuat) pengaruh keragaman demografi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap perubahan strategi.

$$SC = \alpha + \beta_1 \text{GENCOM} + \beta_2 \text{EDUCOM} + \beta_3 \text{FUNCCOM} + \beta_4 \text{GENDIR} + \beta_5 \text{EDUDIR} + \beta_6 \text{FUNCDIR} + \beta_7 \text{GENCOM} * \text{ROA} + \beta_8 \text{EDUCOM} * \text{ROA} + \beta_9 \text{FUNCCOM} * \text{ROA} + \beta_{10} \text{GENDIR} * \text{ROA} + \beta_{11} \text{EDUDIR} * \text{ROA} + \beta_{12} \text{FUNCDIR} * \text{ROA} + \epsilon$$

### Keterangan:

SC	= <i>Strategic change</i> (perubahan strategi)
$\alpha$	= Konstanta regresi
$\beta$	= Koefisien regresi
GENCOM	= <i>Gender</i> (jenis kelamin) Dewan Komisaris
EDUCOM	= <i>Education level</i> (tingkat pendidikan) Dewan Komisaris
FUNCCOM	= Latar belakang fungsional Dewan Komisaris
GENDIR	= <i>Gender</i> (jenis kelamin) Dewan Direksi
EDUDIR	= <i>Education level</i> (tingkat pendidikan) Dewan Direksi
FUNCDIR	= Latar belakang fungsional Dewan Direksi
ROA	= <i>Return on Asset</i>
$\epsilon$	= <i>Error</i>

## Operasionalisasi variabel:

### 1. Variabel Dependen:

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah perubahan strategi dengan menggunakan *Strategic Resource Allocation Profile* (SRAP) yang terdiri dari lima indikator untuk mengukur keputusan strategis di perusahaan yaitu : (1) *advertising intensity = advertising expenses/sales* ; (2) *plant dan equipment newness = net plant dan equipment/gross plant dan equipment* ; (3) *nonproduction overhead = selling, general, dan administrative expenses / sales* ; (4) *inventory levels = inventories / sales* ; (5) *financial leverage = debt /equity*. Pengukuran ini digunakan oleh (Finkelstein & Hambrick, 1990) karena dianggap indikator – indikator tersebut mampu merepresentasikan keputusan strategis yang diambil oleh para pengambil keputusan, serta indikator – indikator tersebut saling melengkapi dan berfokus pada aspek penting dari profil strategis suatu perusahaan. Pengukuran dari masing – masing indikator tersebut dihitung dengan menggunakan *composite measure* (Hair et al., 2016). Untuk menghitung keseluruhan pengukuran dalam perubahan strategis, langkah – langkahnya adalah sebagai berikut : (1) Tentukan nilai masing – masing indikator di setiap tahun, kemudian cari selisih antara tahun sekarang dengan tahun sebelumnya ; (2) Tentukan nilai dari *Strategic Change* dengan cara menghitung nilai rata – rata dari masing – masing selisih kelima indikator tersebut.

### 2. Variabel Independen:

Variabel independen dalam penelitian ini adalah keragaman dewan direksi dan komisaris yang terdiri dari keragaman *gender*, tingkat pendidikan dan latar belakang fungsional, yang diukur dengan menggunakan *Herfindahl Index (H)* (Blau's, 1977 dalam Tarus dan Aime, 2014). Nilai H berada diantara 0 – 1, dimana semakin tinggi nilai H, maka semakin tinggi tingkat keragaman pada dewan perusahaan. Adapun rumus *Herfindahl Index* yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$H = 1 - \sum (P_i)^2$$

#### Keterangan:

H = ukuran keanekaragaman

P<sub>i</sub> = prosentase komposisi dewan pada masing-masing kategori

Adapun klasifikasi atas masing – masing keragaman adalah sebagai berikut : (a) untuk keragaman *gender* diklasifikasikan dalam dalam dua kategori yaitu: (1) laki-



laki dan (2) perempuan (Darmadi, 2011) ; (b) untuk tingkat pendidikan diklasifikasikan dalam lima kategori yaitu: (1) Tidak ada gelar, (2) Diploma, (3) Sarjana, (4) Master, dan (5) Doktor (Tarus dan Aime, 2014) ; (c) untuk latar belakang fungsional diklasifikasikan dalam lima kategori yaitu: 1) *art* ; (2) *science* ; (3) *engineering* ; (4) *Business & Economic* ; dan (5) *Law* (Tarus dan Aime, 2014).

### 3. Variabel Moderasi

Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (*firm performance*) yang diproksikan dengan *Return on Assets* (ROA), dengan rumus sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}}$$

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Analisis Statistik Deskriptif

Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif :

**Tabel 1: Statistik Deskriptif**

	MIN	MAX	MEAN
GenCom	0,00	0,50	0,0996
EduCom	0,00	0,73	0,4275
FuncCom	0,00	0,78	0,3231
GenDir	0,00	0,50	0,1550
EduDir	0,00	0,72	0,3929
FuncDir	0,00	0,72	0,3525
Strategic Change	-0,09	0,17	0,0112
ROA	-0.16	0,74	0,0896

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari Tabel 1 diatas dapat disimpulkan beberapa hal terkait keragaman demografi dewan sebagai berikut : (1) nilai rata – rata *gender* dewan komisaris dan dewan direksi menunjukkan angka 0,0996 dan 0,1550, hal ini menunjukkan rata-rata variasi keberadaan *gender* wanita dalam struktur dewan komisaris dan dewan direksi atas perusahaan sampel sangatlah minim dibawah angka maksimal variasi *gender* yaitu 1 (satu) ; (2) nilai rata – rata tingkat pendidikan dewan komisaris dan dewan direksi adalah adalah 0,4275 dan 0,3929. Angka ini masih lebih baik dibandingkan angka rata – rata *gender* meskipun masih belum mencapai 50%. Hal ini berarti dalam komposisi tingkat pendidikan dewan komisaris dan dewan direksi masih belum banyak tersebar, masih lebih terkonsentrasi pada gelar sarjana S1 & S2 ; dan (3) nilai rata – rata latar belakang *functional* dewan komisaris dan dewan direksi adalah 0,3231 dan 0,3525. Dari

data tersebut dapat disimpulkan sebaran variasi latar belakang keahlian fungsional anggota dewan komisaris dan dewan direksi masih belum tersebar dengan baik karena masih didominasi latar belakang di bidang bisnis dan ekonomi.

## Hasil Uji

Pengujian terhadap hipotesis penelitian menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%. Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji hipotesis untuk kedua model regresi :

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Model 1**

Variabel	Pengaruh <i>Board Demographic Diversity</i> Terhadap <i>Strategic Change</i>		
	<i>Expected Sign</i>	Koefisien	Sig
<i>Constant</i>		-0,010	0,305
<i>GenCom</i>	+	0,046	0,014 **
<i>EduCom</i>	+	0,032	0,036 **
<i>FuncCom</i>	+	-0,019	0,201
<i>GenDir</i>	+	0,001	0,951
<i>EduDir</i>	+	-0,005	0,761
<i>FuncDir</i>	+	0,031	0,086

**R<sup>2</sup> = 0,056**  
**Prob < F = 0,043**  
\*, \*\*, \*\*\* signifikan pada  $\alpha$  = 10%, 5%, 1%

Sumber : hasil olahan data

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Model 2**

Variabel	Pengaruh <i>Board Demographic Diversity</i> Terhadap <i>Strategic Change</i> yang dimoderasi oleh Kinerja Keuangan		
	<i>Expected Sign</i>	Koefisien	Sig
<i>Constant</i>		-0,015	0,141
<i>GenCom</i>	+	0,058	0,010
<i>EduCom</i>	+	0,037	0,038
<i>FuncCom</i>	+	-0,030	0,137
<i>GenDir</i>	+	-0,09	0,656
<i>EduDir</i>	+	0,011	0,554
<i>FuncDir</i>	+	0,052	0,023
<i>GenCom*ROA</i>	+	<b>-0,262</b>	<b>0,213</b>
<i>EduCom*RoA</i>	+	<b>0,023</b>	<b>0,864</b>
<i>FuncCom*ROA</i>	+	<b>0,124</b>	<b>0,431</b>
<i>GenDir*ROA</i>	+	<b>0,154</b>	<b>0,303</b>
<i>EduDir&amp;ROA</i>	+	<b>-0,147</b>	<b>0,283</b>
<i>FuncDir*ROA</i>	+	<b>-0,205</b>	<b>0,161</b>

**R<sup>2</sup> = 0,107**  
**Prob < F = 0,014**  
\*, \*\*, \*\*\* signifikan pada  $\alpha$  = 10%, 5%, 1%

Sumber : hasil olahan data

### **Pengaruh Keragaman *Gender* dalam Komposisi Dewan Komisaris & Direktur terhadap Perubahan Strategi**

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai sig. *Gender* Dewan Komisaris (GenCom) = 0,014 < tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis  $H_{a1a}$  diterima. Sedangkan untuk Dewan Direksi menunjukkan nilai sig. (GenDir) = 0,951 > tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis  $H_{a1b}$  tidak diterima. Dari kedua hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa hanya *gender* dewan komisaris yang memiliki pengaruh terhadap perubahan strategi. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keragaman *gender* dalam komposisi dewan komisaris akan lebih mendorong terciptanya perubahan strategi. Secara struktur organisasi dewan direksi memiliki peran dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari, sehingga ide-ide strategi lebih dicetuskan oleh para dewan direksi. Namun demikian, pada akhirnya keputusan untuk diterima atau tidaknya ide dari perubahan strategi itu untuk diimplementasikan dalam perusahaan, haruslah melalui persetujuan dari dewan komisaris yang dipilih dan bertanggung jawab kepada para pemegang saham. Oleh karena dewan komisaris bertugas sebagai pengawas serta pemberi nasihat maka dewan komisaris akan lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan terhadap adanya suatu perubahan strategi.

### **Pengaruh Keragaman Tingkat Pendidikan dalam Komposisi Dewan Komisaris dan Direktur terhadap Perubahan strategi**

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai sig. tingkat pendidikan Dewan Komisaris (EduCom) = 0,036 < tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis  $H_{a2a}$  diterima. Sedangkan untuk dewan direksi menunjukkan nilai sig. (EduDir) = 0,761 > tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis  $H_{a2b}$  tidak diterima. Dari kedua hasil pengujian hipotesis terkait keragaman tingkat pendidikan dewan, ternyata sekali lagi dewan komisaris semakin memperkuat pengaruhnya terhadap perubahan strategi melalui tingkat pendidikan dibandingkan dewan direksi. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan semakin beragamnya jenjang /tingkat pendidikan dewan komisaris maka akan semakin bervariasi pola berpikirnya, sehingga akan memunculkan ide-ide perubahan strategi yang inovatif serta kreatif yang merupakan kombinasi antara teknikal yang umumnya merupakan kontribusi dari jenjang pendidikan Diploma dan Sarjana serta

konseptual yang umumnya merupakan kontribusi pemikiran dari jenjang pendidikan Magister & Doktor.

### **Pengaruh Keragaman Fungsional dalam Komposisi Dewan Komisaris dan Direktur terhadap Perubahan Strategi**

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai sig. fungsional Dewan Komisaris (FuncCom) = 0,201 > tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis  $H_{a3a}$  tidak diterima. Sedangkan untuk dewan direksi menunjukkan nilai sig. (FuncDir) = 0,086 > tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis  $H_{a3b}$  tidak diterima. Hasil kedua pengujian terhadap fungsional komposisi dewan baik dewan komisaris dan dewan direksi tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hal ini disebabkan dengan semakin heterogen-nya jabatan fungsional (antara lain fungsional di bidang *art, science, law, business & economic, engineering*) dalam dewan komisaris maupun dewan direksi justru akan menimbulkan kesulitan dalam memadukan ide-ide perubahan strateginya karena berbeda dalam hal apa yang menjadi fokus perhatian para dewan direksi maupun komisaris sehingga menyebabkan sulit tercapainya kesepakatan dalam perubahan strategi.

### **Kinerja Perusahaan dalam Memperkuat Pengaruh Keragaman Gender, Tingkat Pendidikan, Latar Belakang Fungsional Dewan Komisaris dan Direktur terhadap Perubahan Strategi**

Pada tabel 3, terlihat bahwa dari ketiga hasil pengujian terkait dengan kinerja perusahaan sebagai variabel moderasi menunjukkan nilai sig. >  $\alpha = 5\%$ , yang berarti seluruh hipotesis  $H_{a4a}$ ,  $H_{a4b}$ ,  $H_{a5a}$ ,  $H_{a5b}$ ,  $H_{a6a}$  dan  $H_{a6b}$  tidak diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara empiris, kinerja perusahaan yang diukur dari kinerja keuangan belum mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh antara keragaman dewan komisaris dan direksi, baik dari sisi *gender*, tingkat pendidikan, maupun fungsionalnya terhadap perubahan strategi.

## **4. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh keragaman demografi dalam komposisi dewan direksi dan komisaris terhadap perubahan strategi yang dimoderasi oleh kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial,

keragaman *gender* dan keragaman tingkat pendidikan dewan komisaris yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan strategi. Semakin beragamnya *gender* dan tingkat pendidikan dalam dewan komisaris akan membawa pandangan yang lebih luas dan mendalam tentang waktu yang tepat untuk dilakukan suatu perubahan strategi. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan, yang diukur melalui kinerja keuangan perusahaan, secara empiris belum mampu membuktikan peranannya sebagai pemoderasi yang dapat memperkuat pengaruh keragaman demografi dewan terhadap perubahan strategi. Hal ini disebabkan dalam dunia usaha yang sangat dinamis serta tingkat persaingan yang ketat saat ini, perusahaan tidak boleh tergantung dari ketersediaan sumber daya keuangan untuk melakukan perubahan strategi, akan tetapi lebih kepada penentuan waktu yang tepat dimana setelah dianalisis cara- cara perusahaan beroperasi saat ini sudah tidak bisa lagi dipertahankan karena sudah terjadi pergeseran teknologi, budaya, dan hal – hal lainnya. Untuk itu perusahaan dipaksa untuk ikut berubah atau menyesuaikan diri jika tidak ingin tertinggal dari para pesaingnya. Untuk itu bagi peneliti selanjutnya, dapat mempertimbangkan variabel moderasi lainnya, antara lain kemajuan teknologi, perubahan cara beroperasi yang diduga dapat memperkuat dewan dalam melakukan perubahan strategi.

## Referensi

- Ararat, M., Aksu, M. and Tansel Cetin, A. 2015. How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 83–103.
- Clarke, Tomas., Branson, Douglas. 2012. *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. Cornwall: MPG Books Group Bodmin
- Darmadi, S. 2011. Board diversity and firm performance: the Indonesian evidence. *Corporate Ownership and Control Journal* Vol. 8 .
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. 1990. Top-Management-Team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 3, pp. 484-503.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson, Prentice Hall, NJ.

Hendry, K., Kiel, G.C. 2004. The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 12 No. 4, pp. 500-520.

Kagzi, Muneza and Guha, Mahua. 2018. Does board demographic diversity influence firm performance? Evidence from Indian knowledge intensive firms. *Benchmarking : An International Journal*.

Kristina, I. G., Wiratmaja, I. D. 2018. Pengaruh *board diversity* dan *intellectual capital* pada nilai perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 33* , 2313-2338.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2018. *Sistem Pengendalian Manajemen Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif*. Jakarta: Salemba Empat.

Oyenike, O., Olayinka, E., Francis, E. 2016. Female directors and tax aggressiveness of listed banks in Nigeria. *3rd International Conference on African Development Issue*, pp. 293-299. Covenant University Press.

Post, C., Byron, K. 2015. Women on boards and firm financial performance: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 58 No. 5, pp. 1546–1571.

Srivastava, N.K. 2015. Does governance structure have any effect on firm performance during the financial crisis: Evidence from selected Indian companies. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 No. 4, pp. 368–383.

Tarus, Daniel K., and Aime, Federico. 2014. Board demographic diversity, firm performance and strategic change: A test of moderation. *Management Research Review*. Vol 37, No.12. pp 1110-1136.

Triana, M. d., Miller, T. L., and Trzebiatowski, T. M. 2013. The double-edged nature of board gender diversity : diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science* , 1-24.

Vithessonthi, C., and Thoumrungroje, A. 2011. Strategic change and firm performance: the moderating effect of organisational learning. *Journal Asia Business Studies Vol. 5*, 194-210.