

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Upper Echelon Theory*

Hambrick & Mason, 1984 mengembangkan teori *Upper Echelon*. Teori ini menyatakan bahwa manajemen puncak merefleksikan organisasinya. Latar belakang manajemen dapat memprediksikan hasil pilihan strategi dan sebagian tingkat kinerja. Hambrick & Mason, 1984, melalui *Upper Echelon Theory*, menyatakan bahwa nilai-nilai dan kognitif pemimpin mencerminkan strategi yang dipilih oleh mereka. Menurut Hambrick & Mason, 1984, manajemen eksekutif membawa pemikiran dan pengalaman dari karir sebelumnya.

Manajemen yang memiliki karir di satu organisasi dapat dikatakan memiliki pemikiran yang terbatas, karena keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman yang dimilikinya. Manajemen eksekutif yang direkrut dari luar perusahaan cenderung membuat perubahan pada bagian struktur organisasi, prosedur serta sumber daya manusia daripada manajemen eksekutif yang dipromosikan dari dalam organisasi (Carlson, 1972; Helmich & Brown, 1972).

Hambrick dan Mason mengungkapkan bahwa bias kognitif dalam pengambilan keputusan berfungsi sebagai filter ketika menganalisis situasi yang kompleks dengan cara mempengaruhi pilihan strategis Direktur Utama dan hasil perusahaan. Karakteristik Direktur Utama seperti usia, pengalaman fungsional, dan pendidikan selalu digunakan sebagai indikator filter kognitif Direktur Utama. Teori ini diharapkan dapat meningkatkan seleksi dan pengembangan Direktur Utama (Manner, 2010).

Penelitian pada *Upper Echelon Theory*, Mason, 2007 (dikutip dari Manner, 2010) mencatat bahwa banyak karakteristik yang berkaitan dengan keputusan strategis dan kinerja perusahaan. Sedangkan Carpenter *et al*, 2004 (dikutip dari Manner, 2010) berpendapat bahwa validitas model *Upper Echelon Theory* sudah diterapkan disemua lini bisnis untuk memberikan strategi yang berbeda dan matrik kinerja perusahaan.

Menurut Hambrick dan Mason, 1984 (dikutip dari Nishii, et al., 2007) karakteristik *upper echelon* terhadap perusahaan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan adopsi praktek manajemen. Hambrick dan Mason berpendapat bahwa karakteristik *upper echelon* mempengaruhi pengambilan keputusan dan setiap tindakan yang diadopsi oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh karakteristik eselon atas terkait dengan nilai dan persepsi yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal tersebut menjadi dasar penelitian ini untuk mendukung teori *upper echelon* dan menduga bahwa diversitas gender manajemen puncak akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

2.1.2 Firm Performance

Kinerja perusahaan merupakan tampilan keadaan perusahaan selama periode waktu tertentu, hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk aktivitas perusahaan pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya – biaya masa lalu dan biaya proyeksi dengan dasar efisiensi dan akuntabilitas manajemen (Srimindarti, 2004).

Kinerja perusahaan yang baik merupakan cara untuk memuaskan investor (Chakravarthy, 1986) dan dapat diwakili oleh profitabilitas, *growth* dan *market value* (Cho & Pucik, 2005; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Tiga aspek ini saling melengkapi. Profitabilitas mengukur kemampuan masa lalu perusahaan untuk menghasilkan *return* (Glick *et al.*, 2005). *Growth* menunjukkan kemampuan perusahaan periode sebelumnya untuk meningkatkan *size* perusahaan (Whetten, 1987).

Menurut Santos & Brito (2012), pengukuran profitabilitas dapat dilihat melalui indikator *return on asset* (ROA), EBITDA Margin, *return on investment* (ROI), Net Income, *return on equity* (ROE) dan *economic value added* (EVA). Sedangkan *growth* dapat diukur menggunakan *market-share growth*, *asset growth*, *net revenue growth*, *net income growth* dan *numer of employee growth*. *Market value* dapat diukur menggunakan *earning per share* (EPS), *Stockprice Improvement*, *dividend yield*, *stock price volatility*, *market value added* (MVA) dan *tobins'q*.

Kelebihan *Tobins'Q* menurut Ricardo dalam Juniarti (2009:24) yaitu *tobin's Q* meringkas informasi akan datang yang relevan dengan keputusan investasi perusahaan. Sedangkan menurut Smithers & Wright (2007) kelebihan *Tobin's Q* adalah sebagai berikut :

1. *Tobin's Q* mencerminkan asset perusahaan secara keseluruhan
2. Mencerminkan sentimen pasar terhadap kinerja perusahaan
3. Mencerminkan modal intelektual perusahaan dalam mengelola aset dan menghasilkan kinerja
4. *Tobin's Q* dapat mengatasi masalah dalam memperkirakan biaya marjinal yang ditanggung untuk mendapatkan kinerja lebih tinggi.

2.1.3 Gender Diversity

Perbedaan antara pria dan wanita yang dinilai berdasarkan kebiasaan, sifat, dan peran yang dibentuk oleh masyarakat menjadi dasar diversitas gender. McKee & Sheriffs (1957) menjelaskan bahwa pria memiliki pemikiran rasional, berani, kompeten, dan bersikap terus terang. Sedangkan wanita cenderung berfikir atas dasar kehangatan emosional dan kepedulian. Costa, et al. (2001) mengungkapkan bahwa pria memiliki sikap percaya diri, optimis, semangat, dan berpikiran terbuka.

Menurut C. Radu, et al. (2017) dalam manajemen, pria dan wanita memiliki keunggulan masing – masing. Disebutkan bahwa wanita lebih tepat dalam hal member motivasi dikarenakan mereka antusias dan energik, komunikasi yang baik dengan karyawan, member update mengenai performa kepada rekan mereka, dan member aspirasi. Berbeda dengan pria, pria dipandang lebih tepat dalam hal membagikan pengalaman, membuat inovasi, strategi karena pria memiliki pandangan yang lebih luas, cenderung tenang, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab dengan tepat, lebih mudah berkooperasi dan persuasive.

Pria dan wanita untuk kemampuan manajerial memiliki kelebihan dan kekurangan masing – masing. Pandangan atas manajerial tentunya memiliki perbedaan. Tabel dibawah ini menjelaskan perbedaan pandangan manajerial antara pria dan wanita.

Tabel 2.1 Perbedaan Pandangan Manjerial antara Pria dan Wanita

Aspek	Pandangan Manajer Wanita	Pandangan Manajer Pria
Prioritas Pekerjaan	Pelayanan Manajemen yang efektif	Visi Entrepreneurship Kemampuan untuk mengemas ide dalam mencapai tujuan
Gaya Kerja	<i>People-oriented</i> Teratur Partisipatif	Politis Menggunakan Kekuatan High Profile Percaya Diri Paternalistik
Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan	Cenderung lambat Familiar dengan aspek – aspek kunci	Cepat Berorientasi pada tindakan Obyektif Analitikal Sistematis
Hubungan Interpersonal dengan tim	Memahami Orang Lain Sensitif Peduli terhadap perasaan	Supportif Atas dasar ketertarikan Bergantung pada tim
Hubungan interpersonal dengan klien	Empati Memahami perbedaan kebutuhan	Melakukan tekanan pada kelompok

Sumber: Sparrow & Rigg (1994)

Apakah perlu gender diversitas dalam manajemen? Seberapa penting diversitas dalam manajemen? Dengan adanya diversitas gender akan ada energi baru atau berbeda, yang memberikan sesuatu yang baru. Menurut Lutu, et al. (2011) gaya kepemimpinan wanita memberikan perubahan budaya yang cukup besar karena sifat – sifat kepemimpinan yang transformasional seperti karisma, memotivasi karyawan dan kreativitas dalam memecahkan suatu permasalahan

(Eagly, et al., 2003). Gorman & Kmec (2003) berpendapat bahwa bawahan dari manajemen wanita cenderung kompetitif dibandingkan bawahan manajemen pria. Serta apabila wanita diposisikan dalam keadaan yang sama dengan pria, wanita cenderung lebih bekerja keras.

2.2 Hipotesis Penelitian

2.2.1 Hubungan *Gender Diversity* dengan Kinerja Perusahaan

Manajemen wanita membawa kerangka kognitif yang berbeda ke dalam manajemen karena perbedaan pengalaman dan pengetahuan. Mereka lebih cenderung memiliki kelebihan dalam aspek pemasaran dan penjualan (Groysberg & Bell, 2013). Manajemen perempuan membawa pengalaman dan pengetahuan yang berbeda kepada dewan berdasarkan perjalanan mereka menuju jabatan manajemen puncak: mereka cenderung menjadi CEO atau COO dan lebih cenderung berasal dari latar belakang non-bisnis (Hillman, et al., 2002; Singh, et al., 2008).

Kerangka kognitif manajemen perempuan juga dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan pada tingkat manajemen puncak yang artinya peningkatan representasi manajemen wanita dapat mempengaruhi tidak hanya informasi apa yang dibawa akan tetapi dapat mempengaruhi bagaimana keputusan tersebut. Argumen tersebut konsisten dengan penelitian yang menyarankan bahwa beragam kelompok mengungguli kelompok – kelompok homogen karena kecenderungan mereka untuk terlibat dalam diskusi mendalam tentang pengetahuan dan informasi yang berbeda dan untuk mengintegrasikan pengetahuan dan informasi ini (Lloyd, et al., 2013; Ginkel & Knippenberg, 2008). Dewan yang memiliki diversitas gender dapat menstimulasi untuk secara mendalam dan ekstensif mempertimbangkan, mendiskusikan, dan mengintegrasikan informasi yang dimilikinya.

Perspektif yang beragam menyediakan akses ke informasi penting dan berpotensi meningkatkan kinerja di lingkungan (Peterson & Philpot, 2007). Manajemen wanita berkontribusi untuk mendiversifikasi perspektif yang tersedia untuk dewan (karena pengalaman dan pengetahuan mereka yang unik), dan dapat membantu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari

aset dan investasi (Miller & Triana, 2009). Selain itu, manajemen dengan diversitas gender mengartikan bahwa perusahaan cenderung memiliki pemahaman yang lebih luas dan mungkin lebih lengkap tentang pasar dan berbagai pemangku kepentingan perusahaan (Carter, et al., 2003). Selain itu, karena direktur perempuan membantu memperoleh banyak sudut pandang dan memupuk kesengajaan dalam pengambilan keputusan (karena nilai-nilainya), direktur perempuan dapat membantu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk membuat keputusan yang meningkatkan kinerja keuangan karena pertimbangan berbagai perspektif dan kesengajaan cenderung meningkat. kualitas keputusan (Loyd, et al., 2013; Ginkel & Knippenberg, 2008).

Adams & Ferreira (2009) berpendapat bahwa wanita tidak hanya sekedar *token* atau artinya tidak hanya sebagai pelengkap saja. Tetapi mereka memiliki pengaruh terhadap manajemen dengan memberikan ide baru dan perspektif yang berbeda. Akan tetapi, hal tersebut dapat menimbulkan perdebatan dan konflik dalam manajemen yang dapat berpengaruh negatif apabila semakin besarnya partisipasi direksi dalam pengambilan keputusan. Dikarenakan munculnya ide – ide baru dan persektif yang berbeda menyebabkan perdebatan dan konflik – konflik internal manajemen yang berimbas pada pengambilan keputusan terkait kinerja perusahaan.

Pendapat berbeda muncul pada penelitian Joecks et al. (2013) yang menyatakan apabila manajemen dengan representasi wanita di bawah 30%, memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan apabila diversitas dalam manajemen meningkat. Menurut Joecks et al. (2013) representasi wanita dibawah 30% menandakan bahwa wanita hanya dipandang sebagai pelengkap pada manajemen puncak, tidak dilihat berdasarkan pengalaman dan *skill*. Dalam kontek ini, kontribusi wanita dalam manajemen puncak relatif minim karena hanya mengikuti suara mayoritas dalam manajemen puncak.

Menurut Shrader, et al. (1997) hal yang menyebabkan persentase wanita dalam manajemen berpengaruh negatif terhadap kinerja dikarenakan terlalu sedikitnya representasi wanita dala manajemen. Hanya 4,5 % wanita yang berada di manajemen puncak sampel yang ditelilitinya sehingga wanita hanya dipandang

sebagai pelengkap saja tidak memandang *skill* dan pengalaman mereka. Menurut Bilimoria & Piderit (1994) penyebab manajemen wanita berpengaruh negatif terhadap kinerja dikarenakan tanggung jawab yang diberikan terhadap wanita sedikit dirugikan oleh jenis tanggung jawab manajemen yang secara “*traditionally*” diberikan. Menurut Bilimoria makna “*traditionally*” adalah tanggung jawab yang diberikan kepada manajemen wanita cenderung memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja perusahaan karena peran yang diberikan relatif minim.

Penjelasan lain mengapa manajemen wanita berpengaruh negatif dijelaskan oleh Rosener (1995) bahwa kurangnya *critical mass* wanita dalam tingkat manajemen puncak untuk memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut dijelaskan bahwa rata – rata hanya 1 wanita dalam setiap posisi manajemen yang dimana hal tersebut sesuai apabila dampak wanita dalam kinerja kurang signifikan. Selain itu, Shrader, et al. (1997) menambahkan bahwa kurangnya pengalaman wanita dalam menjabat sebagai manajemen puncak baik itu direksi maupun komisaris yang berakibat buruk pada pengambilan keputusan. Berdasarkan argumen di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1: Gender diversity memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan

2.2.2 Pengaruh preferensi risiko terhadap hubungan antara gender diversity dan kinerja perusahaan

Boubaker, et al. (2014) berpendapat bahwa wanita lebih cenderung *risk averse* dibandingkan dengan pria. Penghindaran risiko yang tinggi dapat menyebabkan tingkat hutang pada perusahaan menjadi relatif lebih rendah sehingga mempengaruhi nilai pada *tobins'q*. Hal ini didukung berdasarkan penelitian menurut Boubaker, et al. (2014) yang menjelaskan bahwa penghindaran risiko yang tinggi konsisten dengan temuan – temuan dari *Credit Suisse Research Institute* (2012) yang melaporkan bahwa perusahaan yang memiliki manajemen wanita memiliki jumlah hutang yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki manajemen wanita.

Kremer, et al. (2013) dan Patillo & Soderbom (2000) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan manajemen dengan *risk tolerant* dapat meningkatkan investasi serta *firm growth* dibandingkan dengan manajemen *risk averse*. Artinya adalah preferensi risiko mempengaruhi manajemen dalam mengambil keputusan terkait kinerja perusahaan. Perilaku manajemen puncak beragam apabila didasarkan pada diversitas gender dalam aspek kehati – hatian, keberanian dan leadership (Johnson & Powell, 1994). Banyak penelitian yang membuktikan bahwa wanita cenderung menghindari risiko daripada pria dalam pengambilan keputusan pada aspek financial dan investasi (Barber & Odean, 2001; Charness & Gneezy, 2012; Halko, et al., 2012).

Manajemen dengan diversitas gender mengambil kebijakan yang dapat mengurangi risiko yang ditanggung oleh pemegang saham. Semakin besar diversitas gender pada manajemen, maka kebijakan yang diambil berhubungan dengan rendahnya risiko financial. Maka, perusahaan yang memiliki diversitas pada manajemen relatif memiliki hutang yang rendah dan memiliki dividend yang tinggi untuk pemegang saham (Bernile, et al., 2018). Diversitas dapat memberikan efisiensi dalam pengambilan risiko dengan cara memberikan ide yang orisinal dan inovatif (Hoffman & Maier, 1961). Bernile melanjutkan jika penurunan risiko perusahaan yang diakibatkan oleh diversitas gender terjadi pada perusahaan yang memiliki kesempatan untuk berkembang dan menginvestasikan lebih pada *R&D*.

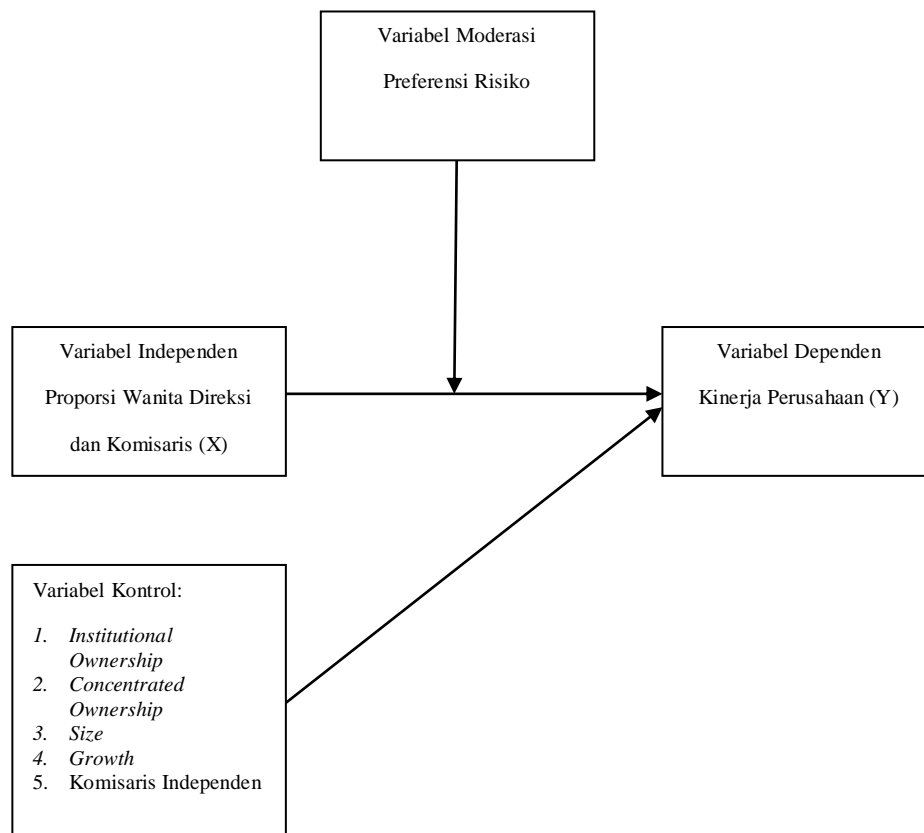
Perryman, et al. (2016) menjelaskan bahwa penambahan diversitas gender pada manajemen puncak tidak mempengaruhi manajemen puncak dalam mengambil keputusan terkait kinerja, melainkan karena pengaruh dari kebijakan oleh manajemen puncak yang menyebabkan manajemen wanita cenderung menghindari risiko. Akan tetapi, tidak berarti bahwa manajemen wanita akan selalu *risk averse* dalam mengambil keputusan. Setiap perusahaan memiliki *top management team* dan *top management team* berfungsi untuk mencapai objektif perusahaan dan pengambilan keputusan secara langsung terhadap kebijakan perusahaan seperti investasi *R&D* (Alessandri & Pattit, 2014) dan kebijakan finansial perusahaan (Bertrand & Schoar, 2003). Maka, pengambilan keputusan

bukan berasal dari individual melainkan tim secara general. Berdasarkan argumen tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2: Preferensi risiko mempengaruhi hubungan antara gender diversity dengan kinerja

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan beberapa jenis variabel. Variabel independen menggunakan diversitas gender pada direksi dan komisaris. Variabel dependen menggunakan kinerja perusahaan yang diukur menggunakan *tobinsq*. Variabel kontrol yang digunakan diantaranya adalah *institutional ownership*, *concentrated ownership*, *sales growth* dan komisaris independen. *Leverage* digunakan sebagai variabel moderasi.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan sejumlah variabel kontrol. *Concentrated ownership* adalah pemegang saham dengan kepemilikan lebih dari 5% (Al-Saidi

& Al-Shammari, 2015). Kepemilikan saham akan lebih terkonsentrasi jika pemegang saham dengan kepemilikan diatas 5% tinggi, sehingga pemegang saham mempunyai kekuatan untuk memonitor dan mengontrol aktivitas manajemen perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, karena manajemen akan menjalankan operasional perusahaan yang sesuai dengan harapan pemegang saham sehingga dapat menurunkan risiko terjadinya konflik yang berdampak menurunnya *agency cost*. Maka, menurunnya *agency cost* akan meningkatkan kinerja perusahaan (Syarifuddin, 2006). Hal yang sama terjadi pada *institutional ownership*, menurut Syarifudin (2006) semakin besar kepemilikan saham oleh institusi atau lembaga sehingga akan meningkatkan pengawasan para pemegang saham terhadap manajemen dan mengurangi konflik yang mengakibatkan *agency cost* menurun sehingga kinerja perusahaan meningkat.

Menurut Sujoko & Soebiantoro (2007) ukuran perusahaan atau *firm size* dapat diukur menggunakan logaritma total asset. Ukuran tersebut akan menunjukkan aktivitas perusahaan. Semakin besar *size* maka semakin besar pula jaminan untuk memperoleh hutang sehingga *leverage* akan meningkat. Hal tersebut menunjukkan perusahaan mengalami perkembangan dan perusahaan memiliki kondisi yang stabil sehingga investor akan member respon positif yang berdampak meningkatnya investasi. Maka, harga saham pada perusahaan tersebut akan meningkat sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Bhattacharya (1979) mengatakan bahwa *sales growth* memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat *sales growth* akan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan *return* saham kepada investor sehingga akan meningkatkan investasi dan harga saham sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.

Komisaris independen bertindak sebagai pengawas manajemen dalam suatu perusahaan. Komisaris independen dapat mengontrol manajer agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Abbasi, et al. (2012) mengatakan bahwa komisaris independen memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Hal ini karena pengawasan yang

diberikan kepada manajemen dapat mengontrol manajer agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Semakin besar komisaris independen akan semakin besar pengawasan yang dilakukan sehingga mendorong manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan.