

**KARAKTER *CEO*, *FAMILY BOARD MEMBERS* DAN INTERNASIONALISASI
PERUSAHAAN KELUARGA YANG TERDAFTAR DI BEI**

Rahmat Setiawan^{1*}, Aditya Sahrul², Nabilah Ratnادهिता³
Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
rahmatsetiawan@feb.unair.ac.id^{1*}, nabilahratna350@gmail.com³

Manuskrip: April -2023; Ditinjau: April -2023; Diterima: Mei -2023; Online: Juli-2023;
Diterbitkan: Juli-2023

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini mengetahui pengaruh karakteristik *CEO* dan *family board members* terhadap internasionalisasi perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda, data diperoleh dari laporan keuangan perusahaan yang dipublikasikan periode 2011-2016. Variabel Dependen yang digunakan adalah internasionalisasi yang diproksikan dengan *foreign sales to total sales*. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan *CEO*, *gender CEO*, *family board members of commissioner* dan *family board members of director*. Hasil penelitian menunjukkan tingkat pendidikan *CEO* berpengaruh positif terhadap internasionalisasi, *gender CEO* berpengaruh tidak signifikan terhadap internasionalisasi, sedangkan *family board members of commissioner* dan *family board members of director* berpengaruh negatif terhadap internasionalisasi.

Kata Kunci: Internasionalisasi, Tingkat Pendidikan *CEO*, Gender *CEO*, Family Board Members, Perusahaan Keluarga

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the influence of the CEO Characteristics and family board members on a family firms internationalization listed on the Indonesia Stock Exchange. This research is using multiple linear regression model, the data is acquired from report finance company published from period 2011-2016. Dependent variables used is internationalization proxied with foreign sales to total sales. Independent variables in this research are education level of the CEO, Gender of the CEO, family board member of commissioner and family board member of director. The results of this research shows that the education level of the CEO has a positif effect on internationalization, the CEO's gender is not significant to internationalization, while the family board member of commissioners and family board member of director are negativly afflicted against internationalization.

Keywords: Internationalization, CEO Education Level, CEO Gender, Family Board Members, Family Firms

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga di Indonesia pada umumnya berasal dari bisnis keluarga yang kemudian turun-temurun dan berkembang hingga menjadi perusahaan yang besar. Bisnis keluarga sendiri telah menjadi penunjang ekonomi negara – negara di Asia termasuk Indonesia. Sebagian besar perusahaan keluarga terbiasa beroperasi di pasar domestik. Namun, agar bisa bertahan di pasar yang kompetitif secara global, mereka terdorong untuk melakukan internasionalisasi dengan cara memperluas penjualan ke berbagai negara.

Sebuah perusahaan memulai merambah pasar internasional dengan memperluas penjualan ke negara – negara yang secara geografis dan budaya yang hampir sama dengan negara asalnya (Johanson dan Vahlne, 1977). Setelah mampu merambah pasar dari negara – negara yang berbudaya sama dengan asalnya, perusahaan akan berkembang ke berbagai negara dengan kondisi geografis dan budaya yang bermacam – macam. Proses ini merupakan perubahan penting yang akan dialami perusahaan karena kompleksitas yang timbul dari proses internasionalisasi tersebut. Misalnya, perusahaan harus melakukan inovasi terhadap produk yang sebelumnya diminati dalam pasar domestik agar dapat diterima oleh pasar internasional.

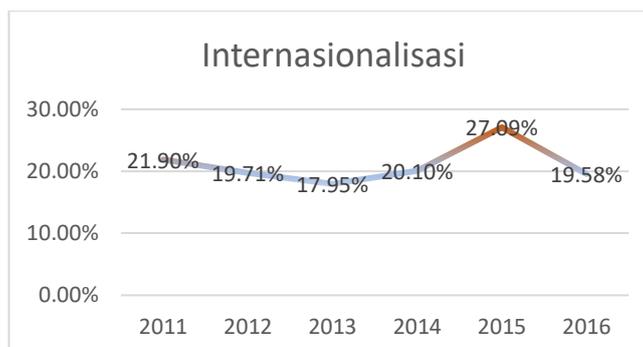
Pada tahun 2004 lalu, “The Jakarta Consulting Group” telah melakukan survei terhadap 87 perusahaan keluarga skala menengah ke atas yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Sekitar sepertiganya mempunyai pasar nasional dan seperlimanya sudah merambah pasar internasional. Dari hasil survei tersebut dapat diketahui bahwa belum banyak perusahaan keluarga di Indonesia yang melakukan internasionalisasi. Ketakutan untuk gagal masuk ke pasar global menjadikan salah satu faktor utama kurangnya perusahaan keluarga untuk melakukan internasionalisasi. Perusahaan keluarga di Indonesia sebagian besar lebih memilih meningkatkan penjualan domestik daripada melakukan internasionalisasi.

Hubungan antara CEO yang berasal dari keluarga dan penjualan ekspor sebuah perusahaan sangat jarang ditemukan, sebagian literatur didasarkan pada perusahaan besar yang terdaftar (Ramón-Llorens et al., 2017 dan Sciascia et al., 2013). Dalam hal ini, hanya beberapa studi telah meneliti efek dari karakteristik CEO ke dalam proses internasionalisasi (Hsu et al., 2013), menjadikan mereka orang yang mendominasi di dalam perusahaan keluarga.

Berdasarkan *Upper Echelons Theory*, penelitian sebelumnya menemukan pengalaman internasional, umur, masa jabatan dan dualitas CEO (Llorens et al., 2017) sebagai faktor penting memengaruhi perilaku internasional. Sebaliknya, ada beberapa penelitian yang mempertimbangkan faktor-faktor yang menghambat proses internasionalisasi. Kurangnya kemampuan manajerial, keengganan untuk mengambil risiko, sikap konservatif bisnis keluarga atau bahkan keterlibatan keluarga di dalam perusahaan (Llorens et al., 2017) adalah salah satu alasan utama sebagai kendala internasionalisasi perusahaan keluarga.

Penelitian ini akan fokus pada karakteristik spesifik CEO yang telah dipelajari sebelumnya dalam literatur internasionalisasi dan akan menganalisis dampak gender dan faktor-faktor spesifik yang menghambat proses internasionalisasi perusahaan keluarga.

Perbedaan sistem *corporate governance* Indonesia dengan Spanyol dalam penelitian yang terdahulu (Llorens et al., 2017) menjadikan sebuah hal yang menarik. *Corporate governance system* sendiri dibagi menjadi 2 yakni one-tier dan two-tier. Untuk Spanyol menggunakan *one-tier system* sedangkan Indonesia menggunakan two-tier. Hal ini menarik bagi penulis untuk meneliti lebih lanjut dengan memisah antara anggota keluarga yang berada dalam board of commissioner dan board of director yang dalam penelitian sebelumnya hanya disebut *family board members*.



Gambar 1.1 Persentase internasionalisasi pada perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dalam periode 2011-2016.

Persentase menunjukkan tren internasionalisasi pada perusahaan keluarga. Dapat diketahui bahwa internasionalisasi perusahaan keluarga dalam periode tahun 2011-2016 mengalami tren yang menurun tiap tahunnya, akan tetapi pada tahun 2015 mengalami kenaikan yang cukup signifikan menjadi 27,09% dari tahun sebelumnya yakni 20,10%. Dan kembali mengalami penurunan yang cukup drastis pula pada tahun 2016 menjadi 19,58%.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Chief Executive Officer (CEO)*

Chief Executive Officer atau biasa disebut dengan direktur utama memiliki peran sangat penting dalam pengambilan keputusan perusahaan. *CEO* bertanggung jawab untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. *CEO* tentunya mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas pengelolaan perusahaan untuk kepentingan perusahaan. Kekuasaan dan kewenangan *CEO* diawasi oleh dewan komisaris. Dewan komisaris bertugas untuk melakukan pengawasan secara umum atau khusus sesuai dengan anggaran dasar, serta memberi nasihat kepada direksi. *CEO* diangkat dan diberhentikan dengan persetujuan dari RUPS. Dalam pengangkatan *CEO* diusulkan oleh anggota RUPS yang memiliki wewenang untuk mengusulkan *CEO* yang kemudian dilaporkan kepada Menteri Hukum dan HAM untuk dicatatkan dalam daftar wajib perusahaan atas pergantian direktur.

CEO memiliki wewenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menyejahterahkan para pemegang saham dengan cara menetapkan tujuan, perencanaan strategis (merencanakan), pembentuk organisasi (mengorganisir), pemimpin (memberikan arahan), dan pengendali utama (kontrol). *CEO* secara simultan menangani keputusan dalam perusahaan mereka, meskipun adanya posisi yang potensial dari eksekutif lainnya. Konsisten dengan penelitian terdahulu, penelitian ini akan menggunakan posisi direktur utama di dalam perusahaan sebagai *CEO*.

2. *Upper Echelon Theory*

Upper echelon theory menyatakan bahwa manajemen puncak sebagai pembuat keputusan yang utama di dalam organisasi. Sehingga, keputusan yang dibuat pemimpin memiliki dampak secara langsung terhadap *outcomes* organisasi. Karena para eksekutif yang memiliki tanggung jawab atas organisasi secara keseluruhan, maka karakteristik mereka, apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya, secara khusus mempengaruhi *outcomes* organisasi (Kaur dan Singh 2019; Finkelstein dan Hambrick 1996).

Dalam teori ini juga menyebutkan bahwa usia, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, latar belakang sosial, kondisi ekonomi dan karakteristik kelompok dimana pemimpin berada, merupakan filter pada saat mereka menganalisis dan mencoba

memahami permasalahan. Dengan karakteristik – karakteristik *CEO* di atas dapat mempengaruhi pemilihan strategi perusahaan seperti inovasi produk, akuisisi, internasionalisasi, *capital intensity*, *financial leverage* dan sebagainya.

3. **Tingkat Pendidikan *CEO***

Hingga kini latar belakang pendidikan seseorang merupakan sebuah tolak ukur berkompentensi atau tidaknya orang tersebut terutama dalam sebuah pekerjaan. Pendidikan terakhir biasanya digunakan untuk menentukan posisi pekerjaan yang sesuai. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang ditempuh seseorang maka semakin kompleks pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. (Bhagat *et al.*, 2010; Hambrick dan Mason 1984)

Tidak terlepas juga dengan tingkat pendidikan *CEO* sebuah perusahaan. Banyak perusahaan yang mempunyai *CEO* dengan pendidikannya yang sangat tinggi karena tingginya pendidikan *CEO* dianggap akan membawa perusahaan menuju sebuah kesuksesan. Namun tidak sedikit pula perusahaan yang memiliki *CEO* dengan tidak berlatar belakang pendidikan formal yang tinggi. Akan tetapi perusahaan dengan *CEO* tersebut tetap dapat menunjukkan eksistensinya dalam persaingan global. Tingkat Pendidikan *CEO* dalam penelitian ini diukur menggunakan variabel dummy bernilai 1 jika *CEO* mempunyai pendidikan minimal Sarjana/Diploma dari suatu perguruan tinggi atau 0 jika *CEO* tidak mempunyai pendidikan minimal Sarjana/Diploma dari suatu perguruan tinggi.

4. **Gender *CEO***

Sejak era Orde Baru sosialisasi kesetaraan gender bukanlah hal yang asing lagi di telinga masyarakat Indonesia. Perempuan yang dulu dinggap sebagai gender yang lemah sekarang tidak dapat dianggap sebelah mata. Dari tahun ke tahun kemampuan seorang perempuan menunjukkan peningkatan dalam berbagai bidang profesi. Posisi pekerjaan – pekerjaan penting seperti Presiden, Menteri hingga *CEO* sebuah perusahaan tidak hanya di tempati oleh laki - laki saja sebab tidak sedikit posisi – posisi tersebut di tempati oleh perempuan. Namun dalam Upper Echelon Theory menyatakan bahwa *CEO* laki – laki dianggap lebih berani dalam mengambil keputusan. *CEO* yang lebih berani dalam mengambil keputusan akan lebih baik membawa perusahaan masuk ke dalam pasar internasional. Gender *CEO* dalam penelitian ini menggunakan variabel dummy bernilai 1 jika *CEO* perempuan atau 0 jika *CEO* laki – laki (Choe *et al.*, 2021).

5. **Agency Theory**

Teori keagenan mendeskripsikan hubungan antara pemegang saham (*shareholders*) sebagai prinsipal dan manajemen sebagai agen. Manajemen merupakan pihak yang dikontrak oleh pemegang saham untuk bekerja demi kepentingan pemegang saham. Karena mereka dipilih, maka pihak manajemen harus mempertanggungjawabkan semua pekerjaannya kepada pemegang saham. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan hubungan keagenan merupakan suatu kontrak dimana satu atau lebih orang (prinsipal) memerintah orang lain (agen) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal serta memberi wewenang kepada agen untuk membuat keputusan yang terbaik bagi prinsipal. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai perusahaan, maka diyakini agen akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Masalah keagenan potensial terjadi apabila bagian kepemilikan manajer atas saham perusahaan kurang dari seratus persen (Masdupi, 2005). Dengan proporsi kepemilikan yang hanya sebagian dari perusahaan membuat manajer cenderung bertindak untuk kepentingan pribadi dan bukan untuk memaksimalkan perusahaan. Inilah yang nantinya akan menyebabkan biaya keagenan (*agency cost*). Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan *agency cost* sebagai jumlah dari biaya yang dikeluarkan prinsipal untuk

melakukan pengawasan terhadap agen. Hampir mustahil bagi perusahaan untuk memiliki *zero agency cost* dalam rangka menjamin manajer akan mengambil keputusan yang optimal dari pandangan *shareholders* karena adanya perbedaan kepentingan yang besar diantara mereka. Menurut Bathala *et al.* (1994) terdapat beberapa cara yang digunakan untuk mengurangi konflik kepentingan, yaitu: a) meningkatkan kepemilikan saham oleh manajemen (*insider ownership*), b) meningkatkan rasio dividen terhadap laba bersih (*earning after tax*), c) meningkatkan sumber pendanaan melalui utang, d) kepemilikan saham oleh institusi (*institutional holdings*).

6. Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga didefinisikan sebagai perusahaan yang melibatkan anggota keluarga dalam menjalankan operasional perusahaan, baik sebagai manajemen maupun pemegang saham mayoritas. Robert G. Donnelley (2002) dalam bukunya "*The Family Business*" juga mengungkapkan bahwa dikatakan perusahaan keluarga jika terdapat keterlibatan keluarga paling sedikit dua generasi dalam keluarga itu dan mereka dapat memengaruhi kebijakan perusahaan. John L. Ward dan Craig E. Aronoff (2002) menjelaskan bahwa suatu perusahaan dikatakan perusahaan keluarga apabila terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan.

Menurut Susanto A.B *et al.* (2008) dalam bukunya "*Family Business*" terdapat 2 jenis perusahaan keluarga, yaitu (1) *Family Owned Enterprise* (FOE) adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi pengelolaannya dipegang oleh eksekutif profesional yang berasal dari non keluarga. Dalam hal ini, anggota keluarga hanya menjadi pemilik perusahaan sekaligus pemegang saham mayoritas yang hanya melakukan pengawasan terhadap perusahaan. (2) *Family Business Enterprise* (FBE) adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga dan anggota keluarga tersebut berperan sebagai pemegang saham mayoritas dan manajemen dalam perusahaan.

7. Family Board Members of Commissioner

Family board members of commissioner adalah jumlah keluarga yang menduduki jabatan sebagai dewan komisaris sebuah perusahaan keluarga. Dewan Komisaris bertanggung jawab atas pengawasan Perseroan sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 108 ayat (1) UUPT yaitu dalam hal melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan, dan memberi nasehat kepada direksi. Setiap anggota dewan komisaris wajib dengan itikad baik, kehati-hatian, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasehat kepada direksi untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan. Kemudian setiap anggota dewan komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perseroan, apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya. Jika dewan komisaris terdiri atas 2 (dua) anggota dewan komisaris atau lebih, maka tanggung jawab sebagaimana dimaksud diatas, berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota dewan Komisaris (Pasal 114 ayat (3) UUPT). Namun, dewan komisaris tidak dapat dipertanggung jawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada ayat Pasal 114 ayat (3) UUPT. Dalam penelitian ini, variabel ini dapat dihitung menggunakan rumus:

$$FBM_COM_{i,t} = \frac{\text{number of family member as board of commisioner}_{i,t}}{\text{total board of commisioner}_{i,t}}$$

8. Family Board Members of Director

Family board members of director adalah jumlah keluarga yang menduduki jabatan sebagai dewan direksi sebuah perusahaan keluarga. Menurut Pasal 97 ayat (2) UUPT, setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya. Apabila direksi terdiri dari atas 2 (dua) anggota direksi atau lebih, tanggung jawab sebagaimana

dimaksud diatas, berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota direksi. *Family board members of director* (FBM_DIR) dalam penelitian ini dapat dihitung menggunakan rumus:

$$FBM_DIR_{i,t} = \frac{\text{number of family member as board of director}_{i,t}}{\text{total board of director}_{i,t}}$$

9. Internasionalisasi

Perusahaan memiliki salah satu visi yakni produk ataupun jasa yang dihasilkannya dapat memasuki pasar internasional. Apabila hal itu terjadi menunjukkan bahwa perusahaan mengalami pertumbuhan dan perkembangan. Pertumbuhan merupakan sebuah kondisi yang menjadi tujuan bagi banyak perusahaan (Hessels *et al.*, 2013 dan Penrose, 1959). Salah satu indikator perusahaan mengalami pertumbuhan adalah melakukan ekspansi ke luar negeri atau pasar internasional (Dunning & Lundan, 2008). Sebuah perusahaan yang berorientasi internasional pada dasarnya tidak terlahir begitu saja sebagai perusahaan internasional. Sebagaimana pada umumnya, perusahaan multinasional mengawali aktivitasnya dari negara asalnya (*home country*) yang kemudian berkembang ke pasar luar negeri (*host country*). Dalam penelitian ini internasionalisasi (INT) perusahaan dapat dihitung menggunakan rumus:

$$INT_{i,t} = \frac{\text{Foreign sales}_{i,t}}{\text{Total sales}_{i,t}}$$

III. METODE PENELITIAN

Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti dan model penelitian yang telah disusun, pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini menitikberatkan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur dan pada akhirnya akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan dengan menggunakan alat statistik *original logistic regression*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Metode ini adalah metode pengambilan sampel dengan kriteria atau batasan-batasan tertentu guna mencapai kesesuaian dengan tujuan penelitian. Adapun penentuan sampel dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: 1) perusahaan sampel adalah perusahaan keluarga yang telah melakukan penjualan ekspor yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2011 – 2016, 2) menyeleksi dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber data karakteristik personal CEO yakni tingkat pendidikan dan *gender*. Serta data tentang susunan dewan komisaris dan direksi, 3) perusahaan yang memiliki kelengkapan laporan tahunan perusahaan periode 2011 – 2016, 4) perusahaan yang memiliki kelengkapan laporan keuangan perusahaan periode 2011 – 2016, 5) perusahaan yang melaporkan laporannya dengan menggunakan nilai mata uang rupiah.

$$INT_{it} = \beta_0 + \beta_1 (EDU)_{it} + \beta_2 (GEN)_{it} + \beta_3 (FBM_COM)_{it} + \beta_4 (FBM_DIR)_{it} + \beta_5 (SIZE)_{it} + \beta_6 (ROA)_{it} + \varepsilon_{it} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- β_0 : Intersep persamaan regresi
- β : Koefisien regresi
- INT_{it} : *Internationalization* (ekspor) perusahaan i pada tahun t
- EDU_{it} : Tingkat pendidikan CEO perusahaan i pada tahun t
- GEN_{it} : *Gender CEO* perusahaan i pada tahun t
- FBM_COM_{it} : Proporsi jumlah keluarga dalam struktur dewan komisaris dari perusahaan i pada tahun t
- FBM_DIR_{it} : Proporsi jumlah keluarga dalam struktur dewan direksi dari perusahaan i pada tahun t
- $SIZE_{it}$: Ukuran perusahaan i pada tahun t

- ROA_{it} : Profitabilitas perusahaan i pada tahun t
- ε_{it} : Error perusahaan i pada tahun t

IV. HASIL PENELITIAN

1. Pembahasan

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua perusahaan keluarga yang telah melakukan internasionalisasi (ekspor) yang *listing* di Bursa Efek Indonesia periode waktu 2011– 2016. Berdasarkan kriteria pemilihan sampel, maka terdapat 22 perusahaan yang memenuhi syarat tersebut.

2. Pengujian Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menguraikan gambaran mengenai seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
INT	91	0,001	0,895	0,210	0,162
EDU	91	0	1	0,680	0,469
GEN	91	0	1	0,110	0,314
FBM_COM	91	0,000	0,670	0,295	0,155
FBM_DIR	91	0,000	0,800	0,476	0,181
SIZE	91	11,098	13,592	12,041	0,513
ROA	91	-0,141	0,211	0,061	0,072
Valid N (listwise)	91				

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2018

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa nilai tertinggi (*maximum*) Internasionalisasi (INT) yang merupakan variabel dependen adalah sebesar 0,895 dan nilai terendah (*minimum*) adalah 0,001 dengan standar deviasi sebesar 0,162. Untuk variabel tingkat pendidikan CEO (EDU) yang diukur menggunakan proksi *dummy* dengan nilai 1 atau 0. Rata-rata tingkat pendidikan CEO (EDU) selama periode penelitian adalah sebesar 0,680 dengan standar deviasi 0,469. Kemudian, variabel independent gender CEO (GEN) yang diukur menggunakan proksi *dummy* dengan nilai 1 atau 0. Rata-rata gender CEO (GEN) selama periode penelitian adalah 0,110 dengan standar deviasi 0,314.

Family board members of commissioner (FBM_COM) yang tertinggi adalah 0,670 dan nilai terendahnya adalah 0,000. Rata-rata *family board members of commissioner* (FBM_COM) selama periode penelitian adalah 0,295 dengan standar deviasi 0,155. *Family board members of director* (FBM_DIR) yang tertinggi adalah 0,800 dan nilai terendahnya adalah 0,000. *family board members of director* (FBM_DIR) selama periode penelitian adalah 0,476 dengan standar deviasi 0,181.

Variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini antara lain SIZE dan ROA. Berdasarkan Tabel 1 SIZE yang menunjukkan ukuran perusahaan dihitung dengan menggunakan logaritma dari total asset, memiliki nilai terendah 11,098, nilai tertinggi 13,592 dan rata-rata 12,041 dengan standar deviasi 0,513. Sedangkan variabel ROA menunjukkan kinerja perusahaan dihitung dengan menggunakan EBIT dibagi total asset, memiliki nilai terendah -0,141, nilai tertinggi 0,211 dan rata-rata 0,061 dengan standar deviasi 0,072.

3. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

Berikut adalah hasil uji regresi linier berganda pada persamaan ini yang terdiri dari variabel independen yaitu EDU, GEN, FBM_COM dan FBM_DIR terhadap Internasionalisasi, sehingga didapatkan hasil regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 2. Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Variabel	Unstandardized Koefisien Regresi	Sig. T	Kesimpulan
Konstanta	-0,621	0,125	-
EDU	0,080	0,018*	Signifikan
GEN	0,081	0,107	Tidak Signifikan
FBM_COM	-0,263	0,030*	Signifikan
FBM_DIR	-0,260	0,015*	Signifikan
SIZE	0,082	0,013*	Signifikan
ROA	-0,403	0,110	Tidak Signifikan
R ²	0,283		
Variabel Dependen: INT			

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2018

*: signifikan (sig.t < 0,05)

Berdasarkan tabel 2 diatas, menunjukkan bahwa variabel tingkat pendidikan *CEO* (EDU) memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari *level of significant* (α) 5%, hal ini berarti H_0 ditolak H_1 diterima. Selain itu, tingkat pendidikan *CEO* memiliki nilai koefisien positif yang artinya semakin tinggi tingkat pendidikan *CEO*, maka semakin tinggi internasionalisasi perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat pendidikan *CEO*, maka semakin rendah internasionalisasi perusahaan. Variabel *gender CEO* (GEN) memiliki nilai signifikansi lebih tinggi dari *level of significant* (α) 5%, dan koefisien bernilai positif. Hal ini berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Maka, *CEO* perempuan ataupun *CEO* laki-laki tidak berpengaruh terhadap internasionalisasi perusahaan.

Variabel *family board members of commissioner* (FBM_COM) memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari *level of significant* (α) 5%, hal ini berarti H_0 ditolak H_1 diterima. Selain itu, variabel ini memiliki nilai koefisien negatif yang artinya semakin tinggi proporsi jumlah anggota keluarga dalam struktur dewan komisaris, maka semakin rendah internasionalisasi perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah proporsi jumlah anggota keluarga dalam susunan dewan komisaris, maka semakin tinggi internasionalisasi perusahaan.

Variabel *family board members of director* (FBM_DIR) memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari *level of significant* (α) 5%, hal ini berarti H_0 ditolak H_1 diterima. Selain itu, variabel ini memiliki nilai koefisien negatif yang artinya semakin tinggi proporsi jumlah anggota keluarga dalam struktur dewan direksi, maka semakin rendah internasionalisasi perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah proporsi jumlah anggota keluarga dalam susunan dewan direksi, maka semakin tinggi internasionalisasi perusahaan.

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.2, nilai R² sebesar 0,283 menunjukkan bahwa variabel EDU, GEN, FBM_COM dan FBM_DIR mampu menjelaskan variabel INT sebesar 0,283 atau 28,3% sedangkan sisanya 0,717 atau 71,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel independen yang digunakan dalam penelitian.

4. Pengaruh Tingkat Pendidikan *CEO* terhadap Internasionalisasi

Tingkat pendidikan *CEO* berpengaruh positif signifikan terhadap internasionalisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pendidikan *CEO*, maka akan membawa perusahaan memasuki pasar ekspor (internasionalisasi) dengan baik.

Berdasarkan *upper echelon theory*, pendidikan membuat seseorang mampu mengembangkan potensinya, sehingga dapat mewujudkan kepribadian, kecerdasan serta keterampilan yang diperlukan. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang ditempuh

seseorang maka semakin kompleks pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi akan semakin baik dalam menjalankan pekerjaannya dibanding orang yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah. Tingkat pendidikan berpengaruh positif dengan penerimaan atas inovasi dan hal-hal baru. *CEO* berpendidikan lebih tinggi akan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk dapat melakukan penghindaran risiko dan lebih berani mengambil risiko, lebih terbuka untuk ide-ide baru, perubahan dan peluang investasi (Barker dan Mueller, 2002). Hal ini berarti *CEO* dengan tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih berani mengambil keputusan memasuki pasar internasional sedangkan *CEO* dengan tingkat pendidikan lebih rendah akan lebih memilih bersaing di pasar domestik dibandingkan dengan melakukan penjualan ekspor.

5. Pengaruh Gender CEO terhadap Internasionalisasi

Gender CEO tidak berpengaruh signifikan terhadap Internasionalisasi perusahaan. Hal ini berarti bahwa *gender CEO* tidak mempengaruhi keputusan internasional. Hal ini mungkin disebabkan karena *CEO bergender* perempuan pada sampel perusahaan data penelitian ini belum banyak ditemukan di Indonesia, sebagian besar perusahaan sampel dipimpin oleh *CEO bergender* laki – laki. Hasil ini mungkin akan berbeda jika lebih banyak lagi ditemukan perusahaan keluarga yang dipimpin oleh *CEO* perempuan di Indonesia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Llorens *et al.* (2017), dalam penelitian mereka menemukan hasil yang serupa bahwa *gender* tidak berpengaruh signifikan dalam internasionalisasi.

6. Pengaruh Family Board Members of Commissioner terhadap Internasionalisasi

Variabel ini mempunyai hasil yang berpengaruh negatif signifikan terhadap internasionalisasi. Sehingga, semakin banyak jumlah anggota keluarga dalam *board of commissioner* akan menghambat proses internasionalisasi.

Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Llorens *et al.* (2017) yang menunjukkan hasil tidak signifikan, yakni berarti tidak ada pengaruh jumlah anggota keluarga dalam susunan anggota dewan terhadap internasionalisasi. Ini dapat disebabkan karena dalam penelitian ini variabel tersebut dibedakan antara jumlah keluarga dalam dewan komisaris dan dewan direksi, sebab di Indonesia menganut sistem *two-tier* sehingga dewan komisaris dan direksi memiliki wewenang yang berbeda. Dewan komisaris tidak memiliki wewenang untuk pengambilan keputusan perusahaan dan sebatas sebagai pengawas perusahaan. Jika dilihat dari perusahaan-perusahaan Indonesia secara umum, tidak hanya di perusahaan keluarga, dewan komisaris hanya duduk saja dan tidak banyak berperan. Yang banyak berperan adalah pemiliknya sendiri atau anaknya.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi hasil ini adalah ketika semakin banyak jumlah anggota keluarga yang berada dalam jajaran anggota dewan komisaris, akan mempengaruhi pengawasan yang dilakukan oleh dewan komisaris terhadap dewan direksi akan mempengaruhi keputusan yang diambil dewan direksi. Dalam hal ini keputusan akan sangat sejalan dengan kepentingan pihak keluarga. Ketika dalam keluarga lebih mementingkan keuntungan yang besar dan keberlanjutan perusahaan keluarga tersebut, maka akan dapat mempengaruhi keputusan yang diambil dalam rencana tentang internasionalisasi perusahaan, yang dapat mengurangi kapasitas ekspor bahkan menghentikan kegiatan internasionalisasi itu sendiri. Hal ini dapat didasari oleh berbagai kekurangan dan halangan dalam melakukan penjualan ekspor seperti, modal yang tinggi, biaya pengiriman yang tinggi, waktu pengiriman yang lama, birokrasi yang rumit, risiko kerugian dalam pengiriman produk, kerugian yang

disebabkan oleh perbedaan kurs dan faktor – faktor lain yang dapat menjadi halangan dalam melakukan internasionalisasi.

Selain itu, faktor lainnya adalah kekuatan emosional. Perusahaan keluarga dikelola secara emosional sehingga rasa kekeluargaan di dalamnya sangat tinggi (Susanto A.B *et al.*, 2008). Sehingga kerukunan antara anggota keluarga sangat penting dalam perusahaan keluarga, ketika keluarga tersebut rukun dan jumlah anggota dalam jajaran dewan komisaris banyak perusahaan akan menunjukkan performa yang baik dan terus meningkat dalam berbagai aspek, sedangkan ketika timbul masalah dalam keluarga hal tersebut akan mempengaruhi segala keputusan yang diambil dalam perusahaan termasuk keputusan terkait internasionalisasi ini.

Fenomena lain yang sering terjadi di perusahaan – perusahaan Indonesia adalah seharusnya dewan komisaris dapat mengurangi *agency cost* yang dapat ditimbulkan oleh perbedaan kepentingan antara pemegang saham dan manajemen puncak (dewan direksi). Namun seingkali dalam perusahaan keluarga, orang – orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau pemegang saham setiap hari pergi ke pabrik dan terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Hal ini justru akan dapat menimbulkan masalah keagenan baru yang dapat menghambat internasionalisasi perusahaan.

7. Pengaruh *Family Board Members of Director* terhadap Internasionalisasi

Variabel ini mempunyai hasil yakni berpengaruh negatif signifikan terhadap internasionalisasi. Hal ini berarti bahwa semakin banyak jumlah anggota keluarga dalam *board of director* akan menghambat proses internasionalisasi.

Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Llorens *et al.* (2017) yang menunjukkan hasil tidak signifikan, yakni berarti tidak ada pengaruh jumlah anggota keluarga dalam susunan anggota dewan terhadap internasionalisasi. Seperti telah dijelaskan dalam variabel sebelumnya, ini dapat disebabkan karena dalam penelitian ini variabel tersebut dibedakan antara jumlah keluarga dalam dewan komisaris dan dewan direksi, sebab di Indonesia menganut sistem *two-tier* sehingga dewan komisaris dan direksi memiliki wewenang yang berbeda. Dewan direksi merupakan pengambil keputusan perusahaan atas apa yang akan dipilih dalam segala hal untuk keberlangsungan jalannya perusahaan.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi hasil ini adalah ketika semakin banyak jumlah anggota keluarga yang berada dalam jajaran anggota dewan direksi akan semakin tercampurnya keputusan yang diambil untuk perusahaan dengan kepentingan pihak keluarga. Ketika dalam keluarga lebih mementingkan keuntungan yang besar dan keberlanjutan perusahaan keluarga tersebut, maka akan dapat mempengaruhi keputusan yang diambil dalam rencana tentang internasionalisasi perusahaan, yang dapat mengurangi kapasitas ekspor bahkan menghentikan kegiatan internasionalisasi itu sendiri. Hal ini dapat didasari oleh berbagai kekurangan dan halangan dalam melakukan penjualan ekspor seperti, modal yang tinggi, biaya pengiriman yang tinggi, waktu pengiriman yang lama, birokrasi yang rumit, risiko kerugian dalam pengiriman produk, kerugian yang disebabkan oleh perbedaan kurs dan faktor – faktor lain yang dapat menjadi halangan dalam melakukan internasionalisasi.

Selain itu faktor lainnya adalah kekuatan emosional. Perusahaan keluarga dikelola secara emosional sehingga rasa kekeluargaan di dalamnya sangat tinggi (Susanto A.B *et al.*, 2008). Sehingga kerukunan antara anggota keluarga sangat penting dalam perusahaan, ketika keluarga tersebut rukun dan jumlah anggota dalam jajaran dewan direksi banyak perusahaan akan menunjukkan performa yang baik dan terus meningkat dalam berbagai aspek, sedangkan ketika timbul masalah dalam keluarga hal

tersebut akan mempengaruhi segala keputusan yang diambil dalam perusahaan termasuk keputusan terkait internasionalisasi ini.

Fenomena lain dewan direksi dalam perusahaan keluarga yang dapat menghambat internasionalisasi adalah ketika banyak anggota keluarga dalam susunan dewan direksi atau *CEO* perusahaan yang berasal dari keluarga pemilik perusahaan akan dapat menjadikan perusahaan menjadi organisasi yang membingungkan. Misalnya, jika istri/suami duduk dalam jajaran anggota dewan/organisasi tidak menjadi masalah. Tetapi jika istri/suami di luar organisasi ikut mengatur, maka akan terjadi organisasi yang membingungkan (*confusing organization*). Serta dominasi keluarga dalam perusahaan dapat mengakibatkan alasan – alasan keluarga mengalahkan logika bisnis (*family reason over business logic*); sistem penghargaan yang tidak adil; dan kesulitan menarik manajemen profesional (Susanto A.B *et al.*, 2008)

8. Pengaruh Faktor – Faktor Lain terhadap Internasionalisasi

Ukuran perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap internasionalisasi. Jika perusahaan semakin besar maka semakin besar pula dana yang akan dibutuhkan untuk kegiatan operasional. Dana tersebut digunakan untuk menunjang kegiatan internasionalisasi yang dalam prosesnya membutuhkan dana yang besar.

ROA tidak berpengaruh signifikan terhadap internasionalisasi. Hal ini berarti bahwa ROA tidak mempengaruhi keputusan internasionalisasi. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih, maka semakin besar proporsi laba ditahan yang tersedia. Kemungkinan laba ditahan yang diperoleh perusahaan tidak digunakan untuk internasionalisasi akan tetapi, digunakan untuk investasi bentuk lain.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data di atas dan pembahasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat pendidikan *CEO* berpengaruh positif signifikan terhadap internasionalisasi. Perusahaan yang dijalankan oleh *CEO* dengan tingkat pendidikan lebih tinggi memiliki kemampuan yang cukup untuk mengurangi risiko dalam memasuki pasar internasional sehingga akan meningkatkan internasionalisasi perusahaan. Kemudian, *Gender CEO* tidak berpengaruh signifikan terhadap internasionalisasi. Perusahaan yang dipimpin oleh *CEO* perempuan tidak terbukti lebih buruk dalam meningkatkan internasionalisasi perusahaan, begitu pula sebaliknya. Sedangkan, *Family board members of commissioner* berpengaruh negatif signifikan terhadap internasionalisasi. Semakin banyak anggota keluarga dalam susunan dewan komisaris akan menghambat kegiatan internasionalisasi perusahaan. Terakhir, *Family board members of director* berpengaruh negatif signifikan terhadap internasionalisasi. Semakin banyak anggota keluarga dalam susunan dewan direksi akan menghambat kegiatan internasionalisasi perusahaan.

Berdasarkan hasil tersebut juga menunjukkan bahwa variabel kontrol berupa ukuran perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap internasionalisasi. Semakin besar suatu perusahaan maka kecenderungan penggunaan dana untuk kegiatan operasi juga semakin besar. Jadi, kegiatan ekspor akan mendapatkan pendanaan yang bertambah pula sehingga internasionalisasi dapat meningkat. Kemudian, ROA tidak berpengaruh signifikan terhadap internasionalisasi. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih, maka semakin besar proporsi laba ditahan yang tersedia. Dan kemungkinan laba ditahan yang diperoleh perusahaan akan digunakan untuk investasi bentuk lain.

Saran

Berdasarkan uraian pembahasan dan simpulan dari penelitian ini, maka saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah, 1) perusahaan perlu memperhatikan struktur dewan komisaris dan dewan direksi dalam operasional perusahaannya dengan mengurangi keterlibatan anggota keluarga di dalamnya, agar kepentingan keluarga tidak tercampur oleh kepentingan perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan internasionalisasi, 2) dalam pemilihan *CEO*, perusahaan dapat mempertimbangkan berbagai karakteristik *CEO* seperti pendidikan formal yang tinggi dan *CEO* laki-laki yang dianggap lebih berani mengambil risiko agar dapat menunjang kegiatan internasionalisasi, 3) untuk penelitian selanjutnya disarankan agar tidak menggunakan sampel hanya perusahaan keluarga saja, karena perusahaan keluarga di Indonesia yang telah melakukan internasionalisasi tidak banyak.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bathala, Chenchuramaiah T., Moon, Kenneth P., Rao, Ramesh. (1994). "Managerial Ownership, Debt Policy and the Impact of Institutional Holdings: An Agency Perspective". *Financial Management*, 23, 3.
- Barker, V. & Mueller, G. (2002). "CEO characteristics and firm R&D spending", *Management Sciences*, 48, 782-801.
- Bhagat, S., Bolton, B. J., & Subramanian, A. (2010). CEO education, CEO turnover, and firm performance. Available at SSRN 1670219.
- Camino-M, Ramon-Llorens., Garcia-Emma, Meca., Durendez-Antonio. (2017). Influence of CEO Characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*.
- Cho, E., Okafor, C., Ujah, N., & Zhang, L. (2021). Executives' gender-diversity, education, and firm's bankruptcy risk: Evidence from China. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 30, 100500.
- Dirman, A. (2020). Financial distress: the impacts of profitability, liquidity, leverage, firm size, and free cash flow. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 17-25.
- Donnelley, Robert G. (2002). "The Family Business". Pennsylvania State University.
- Dunning, John H. & Lundan, Sarianna M. (2008). "Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise". Springer Science + Business Media.
- Finkelstein, Sydney & Hambrick, Donald C. (1996). "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul).
- Ghozali, I. 2006. Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Robert M. (2002). "7th Edition Contemporary Strategy Analysis". John Wiley & Sons Ltd.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of management review*, 9, 2, 193-206.
- Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of world Business*, 48(1), 137-148.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". North-Holland Publishing Company.
- Johanson, Jan. & Vahlne, Jan-Erik. (1997). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, 1-22.

- Keasey Kevin, Martinez Beatriz, Pindado Julio. (2015). Young family firm: Financing decisions and the willingness to dilute control.,*Journal of Corporate Finance*.
- Kaur, R., & Singh, B. (2019). Do CEO characteristics explain firm performance in India?. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 409-426.
- Madura, Jeff. (2010). *International Financing Management*, 10th Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Masdupi, Erni. (2005). Pengaruh Insider Ownership, Struktur Modal dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Kebijakan Dividen Perusahaan Syariah Yang Terdaftar di BEI.
- Peteraf, Margaret A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, Vol.14, No. 3.
- Presiden Republik Indonesia, Undang - undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.
- Pukall, Thilo J., and Calabro, Andrea. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Bisnis Review*, Vol. 27(2) 103-125.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Sarwono, J. 2015. *Rumus - Rumus Populer dalam SPSS 22 untuk Riset Skripsi*. Yogyakarta: Andi.
- Sciascia, Salvatore., Mazzola, Pietro., Astrachan, Joseph H., & Pieper, Torsten M. (2013). "Family Involvement in the Board of Directors: Effect on Sales Internationalization". *Journal of Small Business Management*, 51(1).
- Sudana, I Made, (2015). *Teori & Praktik Manajemen Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Erlangga.
- Susanto, A.B. (2008). *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta, INA: The Jakarta Consulting Group.
- Ting, I. W. K., Azizan, N. A. B., & Kweh, Q. L. (2015). Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship between CEO Personal Characteristics and Financial Leverage Decision. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 686-694.