

Literatur review: Peranan *board connection* dalam meningkatkan kinerja perusahaan

Varietmi Wira

Politeknik Negeri Padang, Padang, Indonesia

ARTICLE INFO

Received 5 June 2021
Accepted 27 August 2021
Published 13 December 2021

Keywords:

Board characteristic; board connection; corporate governance; literature review; ownership structure

ABSTRACT

This paper focuses on the systematic review related to literatures on board connection towards firm performance. The review utilizes the samples of 19 research articles published in 2015-2019 time period. The articles are taken in accordance with their journal's outlet and publications, methodology and research theory, geography data, research concept, and research model. Taking into account, previous research regarding this matter is still limited, therefore it can be developed into broader geography and research concepts. The main theories used in this concept are agency theory, resource dependence theory, and neo-institutional theory. Notably, this paper explores the characteristics of corporate governance in the form of ownership structure, board characteristics, and board connection where they can interact with one to another and can influence the firm performance.

How to cite: Wira, V. (2021). Literatur review: peranan board connection dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, Vol. 10 (2), 106-117. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11271000>



This is an open access article distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially as long as the original work is properly cited. © 2021 by the author.

* Corresponding author: varietmi@pnp.ac.id

PENDAHULUAN

Kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba (Sucipto, 2003). Salah satu pengukuran keberhasilan dari kinerja keuangan adalah rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba (Simamora, 2000). Menurut Liu *et al.*, 2019, profitabilitas perusahaan diukur dengan laba bersih dibagi aset (*Return on Asset/ROA*), laba bersih dibagi ekuitas (*Return on Equity/ROE*), dan laba bersih dibagi penjualan (*Return on Sales/ROS*).

Mencapai kinerja yang baik, perusahaan harus memiliki corporate governance yang baik dimana perusahaan mengarahkan dan mengendalikan dengan mekanisme yang tepat. Fungsinya adalah untuk mengembangkan kepemilikan dan struktur *corporate governance* bagi perusahaan sehingga dapat memastikan bahwa manajer berperilaku etis dan membuat keputusan yang menguntungkan pemegang saham. Fungsi ini terkait dengan efektifitas pemantauan terhadap manajemen puncak yang dibuktikan dengan dibangunnya kombinasi karakteristik dewan yang mengarah pada hasil kinerja organisasi yang lebih baik (Chancharat & Chancharat, 2019).

Berbagai penelitian terkait dengan dengan *corporate governance*, terutama dalam pengambilan keputusan yang menguntungkan bagi pemegang saham, manajer, mendasarkan pada keragaman atribut yang mendukung. Belakangan ini berkembang literatur yang menyelidiki koneksi dewan (board connection) dengan keputusan keuangan perusahaan (Li *et al.*, 2019). Dalam sejumlah studi, koneksi direktur telah terbukti relevan dengan nilai perusahaan dan pengambilan keputusan. Menurut Carney *et al.*, (2020), koneksi dewan telah terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan selama

periode stabilitas dan kesulitan ekonomi. Hal ini menekankan peran koneksi dewan sebagai saluran arus informasi. Dari perspektif ini, perusahaan dengan banyak koneksi dewan merupakan titik fokus informasi dalam perekonomian (Freeman, 1978). Larcker *et al.*, (2013) juga menguatkan jaringan sosial dan ekonomi adalah fitur utama dari hampir semua kegiatan ekonomi.

Koneksi dewan pada aktivitas perusahaan bervariasi dari satu negara dengan negara lain, disebabkan oleh beberapa alasan (Liu *et al.*, 2019). Pertama, perilaku individu sangat dipengaruhi oleh perbedaan sosial dan budaya, dimana budaya Barat menghargai individualisme dan kemandirian, sedangkan budaya Timur menghargai kolektivisme dan ketergantungan. Berbeda lagi dengan negara China yang sangat bergantung pada hubungan koneksi antar pribadi ketika menjalankan operasi bisnis. Kedua, pasar keuangan suatu negara yang relatif tidak efisien dimana sistem hukum dan penegakannya yang lemah. Hal ini berdampak pada koneksi bisnis yang cenderung berbeda-beda dibanding dengan negara dimana pasar keuangan dan sistem hukum yang berkembang dengan baik.

Berbagai jenis koneksi yang digunakan oleh perusahaan yang dapat memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan adalah jaringan politik, jaringan bisnis, jaringan keluarga, jaringan kepemilikan negara, dan jaringan pemerintah. *Board connection* ini diteliti pada berbagai negara yang telah maju dan negara berkembang. Penelitian yang dilakukan di negara Australia yang merupakan negara maju, memperlihatkan bahwa reaksi pasar terhadap penunjukan direktur yang memiliki koneksi politik dan pemerintah jauh lebih rendah daripada direktur lainnya (Gray *et al.*, 2016). Hal ini memperlihatkan bahwa tidak adanya hubungan politik dan pemerintah di dewan perusahaan di Australia.

Di negara Thailand, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kerangka kerja yang dapat menguntungkan perusahaan melalui pembiayaan yang lebih mudah, biaya modal yang lebih rendah, mendukung pemangku kepentingan, dan kinerja perusahaan yang lebih baik secara keseluruhan. Aspek yang diperhatikan salah satu diantaranya adalah koneksi politik dewan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kode dan prinsip harus disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan kontekstual di Thailand (Chancharat & Chancharat, 2019).

Di negara China, jenis koneksi yang terpenting adalah jaringan bisnis dan politik (Liu *et al.*, 2019). Perusahaan menjalin jaringan bisnis dan politik untuk tujuan yang berbeda dimana jaringan bisnis ditujukan untuk memberikan pengelolaan sumber daya bisnis, sedangkan jaringan politik untuk memberikan sumber daya peraturan atau dukungan pemerintah.

Penelitian di Malaysia, juga menguji hubungan jaringan politik dewan terhadap dengan biaya hutang yang dimoderasi oleh atribut dewan seperti independensi komite audit, keragaman dewan etnis, keanekaragaman dewan gender dan kepemilikan kendali keluarga. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa biaya hutang pada perusahaan yang memiliki jaringan politik, dapat dikurangi asalkan dewan memiliki independensi komite audit yang lebih tinggi, beragam etnis, memiliki lebih tinggi proporsi direktur perempuan di dewan dan komite audit dan dikendalikan oleh pemegang saham keluarga (Tee, 2019). Hal ini memperlihatkan bahwa jaringan politik dapat meningkatkan biaya hutang dan kemungkinan mampu mengurangi kinerja perusahaan.

Di Indonesia pengelolaan perusahaan dilakukan oleh dewan direksi yang dikenal sebagai *Board of Directors* (BOD) selanjutnya disebut direksi dan dewan pengawas (*supervisory boards*), selanjutnya disebut dengan dewan komisaris (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas). Berbeda dengan Negara Indonesia, jaringan politik sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Koneksi politik pada dewan komisaris sangat signifikan dari pada dewan direksi terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan yang berdiri sendiri dengan koneksi politik berkinerja lebih baik daripada perusahaan milik kelompok bisnis keluarga (Joni *et al.*, 2020).

Berdasarkan literatur yang telah dikumpulkan dari tahun 2015 sampai 2020 sebanyak 19 artikel, pembahasan *board connection* lebih banyak membahas jaringan politik (Chong *et al.*, 2018; Houston & Ferris, 2015; Peng *et al.*, 2017; Salau *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2018). Jaringan Politik dibahas dalam berbagai konteks yang berkaitan dengan *corporate governance*, kinerja perusahaan, pembiayaan, audit,

Proses IPO, *merger* dan *acquisition* dan lainnya. Masih sedikit yang membahas jaringan bisnis, jaringan keluarga, dan jaringan kepemilikan negara.

Artikel ini mencoba memberikan secara konsep peranan *board connection* yang mencakup jaringan bisnis, jaringan keluarga, jaringan kepemilikan negara, dapat memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Tinjauan ini menawarkan berbagai peluang dan manfaat bagi para peneliti dan praktisi dengan menyoroti pentingnya penelitian *board connection* dalam meningkatkan kinerja perusahaan, kemudian membahas kemungkinan penelitian di masa depan. Karena *board connection* berbeda negara akan berbeda implementasinya. Sepengetahuan penulis, penelitian ini merupakan kajian pertama dari penelitian *board connection* yang dikaitkan dengan *corporate governance* dan kinerja perusahaan di Indonesia.

KAJIAN LITERATUR

Jaringan politik

Jaringan politik mengacu pada hubungan erat antara perusahaan dan partai politik, pejabat senior pemerintah serta politisi (Peng *et al.*, 2017). Jaringan politik merupakan dimensi eksternal mekanisme tata kelola perusahaan yang mempengaruhi perilaku suatu organisasi (Joni *et al.*, 2020). Dalam literatur, ada dua argumen yang bersaing tentang konsekuensi dari jaringan politik yaitu dapat mengakibatkan tata kelola perusahaan yang buruk dan meningkatkan biaya agensi karena perilaku direktur ingin mendapatkan upah yang lebih baik.

Perusahaan dengan direktur yang terhubung secara politik menghadapi pengorbanan seperti menukar suap atau dana kampanye untuk perlakuan yang menguntungkan oleh negara. Manfaat yang dapat diperoleh adalah memiliki akses yang lebih besar ke pembiayaan pemerintah, peningkatan pengadaan kontrak pemerintah, perlindungan dari persaingan pasar dan perlakuan regulasi yang menguntungkan (Carney *et al.*, 2020). Perusahaan telah terbukti mendapatkan keuntungan dari koneksi politik di negara berkembang dan ekonomi berpenghasilan tinggi (Acemoglu *et al.*, 2016).

Selain adanya keuntungan dari jaringan politik bagi direktur, juga memiliki kelemahan diantaranya adanya insentif bagi direktur untuk mengambil alih keuntungan pribadi bahkan dapat menunjukkan kinerja yang lebih buruk. Kelemahan lainnya adalah adanya biaya yang timbul dari afiliasi dengan jaringan yang bersekutu dengan pemimpin politik yang berkuasa yaitu hubungan patron-klien (Carney *et al.*, 2020).

Jaringan bisnis

Jaringan bisnis adalah pemanfaatan koneksi yang dapat memaksimalkan sumberdaya demi kemajuan perusahaan. Hubungan bisnis memberikan keahlian profesional yang berharga dan/atau sumber daya yang tidak dapat ditiru secara sempurna (Fan, 2007). Teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa sumber daya strategis itu berharga, langka, sulit ditiru, dan sulit diganti, sehingga sumber daya strategis dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Menurut teori berbasis sumber daya, hubungan bisnis dapat membantu perusahaan memperoleh sumber daya yang langka dan berharga, seperti informasi dan pengetahuan komersial, saling percaya, atau dukungan keuangan (Fan *et al.*, 2013). Teori institusi juga menyatakan bahwa, pada negara dengan institusi yang lemah, aktivitas bisnis seperti meminta informasi komersial, menafsirkan kebijakan industri, atau menegakkan kontrak bisnis sangat bergantung pada hubungan eksternal perusahaan.

Mengingat semakin pentingnya jaringan bisnis dalam urusan bisnis, beberapa penelitian menghasilkan bahwa koneksi bisnis dewan mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Efek pada profitabilitas perusahaan antara hubungan bisnis direktur independen dan koneksi bisnis direktur non independen disebabkan oleh beberapa alasan. 1) Direktur independen cenderung memiliki pekerjaan utama lainnya. Direktur non independen cenderung berasal dari tim manajemen puncak perusahaan atau pemegang saham utamanya. Direktur dari latar belakang yang sangat berbeda cenderung

berhubungan dengan jenis perusahaan yang berbeda. Sehingga dengan latar belakang dan koneksi direktur non-independen lebih homogen dibandingkan dengan direktur independen. Koneksi serupa dalam suatu kelompok dapat menghasilkan pemikiran yang kurang out-of-the-box dan kemungkinan keputusan yang lebih buruk (Faleye *et al.*, 2012). 2) Adanya perubahan ketergantungan sumber daya perusahaan, begitu juga dengan komposisi dewan. Perusahaan lebih suka mempekerjakan direktur independen dengan sumber daya berharga yang saat ini berada di luar perusahaan (Liu *et al.*, 2019).

Jaringan keluarga

Bisnis keluarga merupakan beberapa perusahaan yang didirikan dengan kepemilikan satu keluarga dan sah secara hukum. Ciri khas dari bisnis keluarga adalah adanya pasar internal yang memungkinkan alokasi modal di antara perusahaan anggota dan juga kelompok keluarga yang dapat membantu dengan mengeksploitasi keuntungan keuangan dan reputasi keluarga untuk mendanai perusahaan lainnya yang baru beroperasi.

Perusahaan dimana posisi direktur memiliki hubungan baik dengan grup keluarga, digunakan untuk mengamankan beberapa manfaat asosiasi tanpa menimbulkan biaya. Perusahaan dapat secara selektif bertindak berdasarkan informasi berharga, sambil menghindari kebutuhan untuk mentransfer sumber daya. Perusahaan dengan jaringan keluarga memiliki posisi yang baik, untuk menerima informasi mengenai kapasitas perusahaan grup untuk mengkalibrasi operasi keuangan dan bisnis (Carney *et al.*, 2020).

Jaringan kepemilikan negara

Perusahaan milik negara merupakan perusahaan dimana kepemilikannya dimiliki oleh negara dengan persentase terbesar. Pada perusahaan ini menghadapi jenis biaya pengalihan sumber daya dan juga menghadapi biaya karena mengejar tujuan kebijakan pemerintah yang tidak selaras dengan strategi keuangan optimal perusahaan (Carney *et al.*, 2020). Biaya kepemilikan negara dapat menjadi substansial karena negara memprioritaskan tujuan kebijakan, seperti peningkatan tingkat lapangan kerja atau pemberian pinjaman kepada perusahaan yang bermasalah.

Perusahaan dengan jaringan negara menerima informasi yang memungkinkan akses ke sumber daya yang telah disediakan. Jaringan negara dapat memberikan manfaat yang serupa dengan jaringan keluarga ketika mengakses banyak perusahaan dalam satu grup milik negara.

Board connection dengan kinerja perusahaan

Beberapa hasil penelitian tentang hubungan jaringan politik dengan kinerja perusahaan memberikan hasil yang beragam di beberapa negara. Beberapa penelitian secara umum memberikan hasil bahwa koneksi politik berhubungan positif secara signifikan dengan kinerja perusahaan (Fan, 2021; Faulk *et al.*, 2016; Gray *et al.*, 2016; Houston & Ferris, 2015; Idris *et al.*, 2020; Joni *et al.*, 2020). Namun ada beberapa penelitian juga memberikan hasil hubungan yang negatif antara koneksi politik dengan kinerja perusahaan (Chong *et al.*, 2018; Gray *et al.*, 2016; Salau *et al.*, 2016).

Studi tentang hubungan antara koneksi bisnis dan aktivitas perusahaan masih terbatas pada perusahaan di Amerika Serikat dan ekonomi Barat lainnya. Penelitian ini untuk negara berkembang atau negara ekonomi Timur lainnya masih terbatas. Adanya koneksi dewan bermanfaat bagi perusahaan melalui perluasan pasar dan adanya hubungan bisnis memiliki efek yang lebih kuat dan lebih positif pada kinerja perusahaan. Hubungan bisnis memberikan keahlian profesional yang berharga dan sumber daya yang tidak dapat ditiru secara sempurna. Koneksi interpersonal memfasilitasi pertukaran sumber daya, berbagi pengalaman, dan aliran informasi, yang semuanya dapat meningkatkan lingkungan operasi bisnis perusahaan (Liu *et al.*, 2019). Bukti empiris menunjukkan bahwa koneksi bisnis dewan mempengaruhi aktivitas eksternal perusahaan, misalnya adanya keterkaitan dewan secara negatif terkait dengan biaya pinjaman (Chuluun *et al.*, 2014).

Ada dua argumen berlawanan yang terkait dengan individu atau sekelompok anggota keluarga sebagai pemegang saham pengendali. Banyak penelitian menunjukkan bahwa sebuah keluarga cenderung menempatkan kepentingan keluarga di atas kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Karena kekuatan pemungutan suara yang sangat besar dan keterlibatan dalam manajemen, keluarga

dapat menerapkan kebijakan yang menguntungkan diri sendiri dan merugikan kinerja perusahaan. Selain itu, dampak negatif pada kinerja perusahaan ketika kontrol diteruskan ke generasi keluarga berikutnya maka sering terjadi konflik agen klasik dengan manajer, sehingga kinerja perusahaan menjadi turun. (Chancharat & Chancharat, 2019).

Sekelompok literatur lain mengklaim bahwa anggota keluarga memberikan pemantauan yang baik di perusahaan yang dikendalikan keluarga, menghasilkan biaya agensi yang lebih rendah. Anggota keluarga memiliki insentif untuk meningkatkan nilai perusahaan dan menjadi monitor yang baik terkait dengan kelanjutan perusahaan (Calluzzo & Kedia, 2019; Chancharat & Chancharat, 2019).

Hubungan antara direktur yang memiliki koneksi pada perusahaan kepemilikan negara atau pemerintah dengan kinerja perusahaan. Argumen pertama mendukung efek negatif dari kepemilikan pemerintah terhadap kinerja perusahaan adalah pemerintah cenderung memberikan perhatian khusus pada tujuan politik, seperti harga keluaran rendah, pekerjaan, dan banyak faktor eksternal, yang mungkin terkait negatif terhadap kinerja perusahaan. Argumen kedua mendukung pengaruh positif kepemilikan pemerintah terhadap kinerja perusahaan dengan menyarankan bahwa, di negara-negara berkembang, perusahaan yang dikendalikan pemerintah dianggap entitas yang terpisah karena beroperasi di pasar monopoli, yang dapat menimbulkan kinerja unggul. (Chancharat & Chancharat, 2019).

Sistem pengelolaan perusahaan di Indonesia dilakukan oleh direksi dan dewan komisaris. Kedua sistem pengelolaan ini memiliki peran yang berbeda dan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja perusahaan. Posisi dewan komisaris memiliki peran strategis dibanding Direksi, diantaranya memiliki wewenang dalam menunjuk dan memberhentikan anggota direksi atau manajer kunci lainnya, memutuskan paket perencanaan strategis jangka panjang perusahaan dan mengawasi direksi.

Penelitian yang berkaitan dengan koneksi dewan terhadap kinerja perusahaan di Indonesia belum banyak dilakukan. Berdasarkan literatur yang terkumpul, terdapat tiga artikel yang menjadikan Indonesia sebagai objek penelitian. Penelitian yang dilakukan Joni *et al.*, (2020) dengan mengambil data perusahaan di industri keuangan di Indonesia, menjelaskan bahwa dewan komisaris yang memiliki jaringan politik memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pasar, sementara jaringan Direksi tidak berhubungan signifikan dengan kinerja pasar perusahaan. Sejalan dengan hasil ini, Idris *et al.*, (2020), juga melakukan penelitian dengan data perusahaan LQ45 di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dewan komisaris yang merupakan dewan direksi independen mampu meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan melalui jaringan politik yang dimilikinya. Berbeda dengan Ariningrum & Diyanty, (2017), dengan sampel adalah perusahaan non keuangan yang terdaftar di BEI, meneliti dampak hubungan politik terhadap efektifitas dewan komisaris dan biaya audit. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya hubungan politik perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap biaya audit. Asumsi yang digunakan adalah ketika perusahaan memiliki hubungan politik, maka perusahaan menginginkan kualitas audit yang lebih tinggi dari auditor. Sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya terhadap pelaksanaan audit.

Pada negara berkembang, khususnya Indonesia, sistem *corporate governance* dipengaruhi oleh struktur kepemilikan yang terkonsentrasi. Sistem ini dalam pelaksanaannya mengalami konflik antara pemegang saham pengendali dan pemegang saham minoritas. Joni *et al.*, (2020), menyatakan bahwa bahwa 73 persen dari perusahaan Indonesia yang terdaftar dimiliki oleh kelompok bisnis keluarga. Lebih lanjut dihasilkan bahwa perusahaan yang berdiri sendiri dengan jaringan politik, berkinerja lebih baik daripada perusahaan milik kelompok bisnis keluarga. Kontrol dan manfaat yang diperoleh bisnis keluarga adalah hasil dari hubungan politik yang telah dibangun.

METODE

Untuk meninjau literatur secara komprehensif, penulis mengikuti metodologi tinjauan literatur sistematis (Li *et al.*, 2020) menggunakan aplikasi Harzing's Publish or Perish dengan menggunakan data sources "scopus", dengan kata kunci: *board connection, political connection, family business connection,*

family networks, state networks. Metode ini digunakan karena keefektifannya dalam mensurvei secara komprehensif bidang studi yang terbatas. Dalam hal ini penulis tidak membatasi pada jurnal tertentu, tetapi tahun publish artikel dibatasi, karena penulis ingin mengeksplorasi perkembangan topik bidang board connection dengan update perkembangan lima tahun terakhir (2015-2020).

Setelah penulis mendapatkan hasil pencarian awal menggunakan kata kunci yang disebutkan sebelumnya, penulis menyeleksi artikel penelitian berdasarkan abstrak dan mengecualikan studi yang tidak membahas masalah board connection atau tidak secara khusus menyelidiki peran dewan dalam *corporate governance*. Sehingga literatur sampel akhir mencakup 19 artikel penelitian.

Berdasarkan definisi umum (Osazuwa *et al.*, 2015), menjelaskan pentingnya *board connection* untuk memberikan keputusan yang tepat dengan berbagai informasi yang diperoleh dari berbagai kondisi dan kepentingan. Pada beberapa negara memiliki mekanisme *corporate governance* tersendiri untuk perusahaan yang beroperasi dalam yurisdiksinya. Masalah *corporate governance* melibatkan implementasi mekanisme yang menyelaraskan kegiatan direktur dengan kepentingan pemangku kepentingan. Sebagian besar studi empiris yang melibatkan teori keagenan, dan telah mengeksplorasi hubungan antara atribut *corporate governance* yang berbeda dan kinerja perusahaan (Osazuwa *et al.*, 2015).

Dalam artikel ini penulis akan membahas pada enam tema yaitu outlet jurnal, metode penelitian, teori, geografi data, pemodelan, dan konsep yang diteliti. Tahapan yang dilakukan adalah menggunakan pengkodean dua langkah yaitu pertama, menganalisis frekuensi outlet dan tahun publikasi, metodologi penelitian, dan geografi data. Langkah kedua memberikan analisis yang lebih mendalam dengan mengeksplorasi teori, konsep, dan model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outlet jurnal dan tahun publikasi

Penulis memetakan artikel yang telah terkumpul berdasarkan outlet jurnal dan publikasi dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Outlet jurnal dan tahun publikasi

No	Journal	Jumlah Publikasi						Total
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	Accounting						1	1
2	Accounting & Finance			1				1
3	Australasian Accounting, Business and Finance Journal			1				1
4	International Journal of Business and Society					1		1
5	Australian Journal of Management		1					1
6	Corporate Governance: An International Review	1						1
7	Emerald insight	1			1	1	1	4
8	Emerging Markets Finance and Trade					1		1
9	International Journal of Economics and Financial Issues		1					1
10	International Journal of Managerial Finance					1		1
11	Journal of Comparative Economics						1	1
12	Journal of Corporate Finance						1	1
13	Journal of Financial Economics					1		1
14	Public Management Review		1					1
15	Sustainability				1	1		2
	Jumlah	2	3	2	2	6	4	19

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 1, artikel *board connection* tersebar pada 14 outlet jurnal yang teridentifikasi, dimana ada 3 outlet yang selama periode pengamatan mempublikasikan topik ini setiap tahunnya yaitu *Emerald insight* (4 artikel), *Australian Journal of Management* (2 artikel) dan *Sustainability* (2 artikel). Dari 19 artikel yang terkumpul, lima artikel yang terbanyak disitasi adalah Bianco (2015, 67 sitasi), Gray *et al.* (2016, 25 sitasi), Peng *et al.* (2017, 19 sitasi), Faulk *et al.* (2016, 15 sitasi) dan Chong *et al.* (2018, 12 sitasi).

Metodologi dan teori penelitian

Tabel 2 menunjukkan pemetaan metode riset dan teori yang digunakan dalam penelitian yang terkait dengan *board connection* yang diarahkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selama periode pengamatan, 19 artikel yang diidentifikasi menggunakan metode kuantitatif. Meskipun *board connection* merupakan data primer dari setiap direktur, yang diidentifikasi menggunakan survei yang diambil langsung dari responden (direktur) dan data sekunder yang dapat diambil dalam informasi laporan keuangan (data terbatas), penulis cenderung membuat penilaian kategori berdasarkan data yang terkumpul dan kemudian dianalisa. Dari 19 artikel yang diidentifikasi merupakan artikel empiris.

Tabel 2. Metode riset dan teori yang digunakan

No	Keterangan	Jumlah Publikasi						Total
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	Metode Riset							
	Quantitative	2	3	2	2	6	4	19
2	Teori							
	Agency theory	2	1	1	1	5	3	13
	Resource dependence	1	1		1	3	1	7
	Network Theory		1					1
	Rent seeking			1				1
	Stakeholder					1		1
	Neo-institutional				1	1		2
	Network interactions						1	1
	Jumlah	5	6	4	5	16	9	45

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan teori yang digunakan dalam penelitian, setiap artikel merujuk minimal satu teori (13 artikel) dan ada beberapa artikel yang mengacu pada lebih dari 1 teori (6 artikel). Artikel cenderung menggunakan teori *agency* dalam setiap pembahasan (13 artikel), kemudian di ikuti oleh teori *resource dependen* (7 artikel) dan teori *institutional* atau *neo-institutional* (2 artikel). Tiga teori ini menjadi teori utama dalam artikel yang membahas *board connection* terhadap kinerja perusahaan.

Artikel lainnya membahas penelitian berdasarkan teori *network*, *rent seeking*, *stakeholder* dan *network interactions*. Teori ini digunakan dengan karena melihat secara khusus, implementasi pemanfaatan koneksi yang dimiliki oleh direktur secara pribadi dapat memberikan manfaat pada diri direktur sendiri dan perusahaan pada akhirnya. Motivasi yang mendorong direktur untuk melakukan koneksi ke pihak eksternal, dapat dianalisa berdasarkan teori yang digunakan ini.

Teori *agency*, dikaitkan dengan pemisahan kepemilikan dan kontrol, bahwa direktur menjadi agen dalam pengelolaan perusahaan dapat mempengaruhi masalah keagenan yang tercermin dari perilaku dari dewan atau direktur dalam perusahaan (Li *et al.*, 2020). Teori *agency* berpendapat bahwa dewan yang beragam secara etnis meningkatkan pengambilan keputusan dewan, menunjukkan bahwa dewan ini lebih independen, sehingga kurang tunduk pada manajemen eksekutif (Tee, 2019). Direktur dapat memanfaatkan kemampuan pribadinya dalam melakukan koneksi dan berperilaku etis dalam menjaga koneksi dengan semua pihak yang berkepentingan dalam mendapatkan informasi yang dapat mendukung kinerja perusahaan dan kemungkinan ada manfaat pribadi yang akan diperoleh. Hasil empiris masih memberikan hubungan yang belum konsisten.

Teori *resources*, memiliki pandangan berbasis sumber daya, ketergantungan sumber daya, modal sosial (jaringan), dan teori modal manusia. Teori sumber daya berasumsi bahwa tata kelola perusahaan

membantu perusahaan untuk mengamankan sumber daya yang ada seperti sumber daya keuangan serta modal manusia dan sosial. Teori *resources* (Tee, 2019) mengemukakan bahwa 1) Dewan yang beragam secara etnis menawarkan kumpulan yang luas modal manusia, bakat, ide, dan keahlian yang mungkin secara kritis memeriksa pandangan yang berbeda satu sama lain. 2) Menyelesaikan sudut pandang yang kontras melalui musyawarah daripada konsensus. 3) Menunjukkan sikap konservatif terhadap pengambilan risiko ekstrem. 4) Menilai peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis eksternal. 5) Meminta hati nurani untuk proses pengambilan keputusan perusahaan dari perspektif akuntabilitas, etika dan tanggung jawab sosial.

Dalam artikel ini pembahasan ini sumber daya diarahkan pada sumber keuangan (penilaian kinerja keuangan perusahaan) dan modal manusia (koneksi yang dimiliki oleh direktur/dewan ke pihak eksternal). Teori sumber daya mengeksplorasi peran mekanisme *corporate governance* dalam memperoleh sumber daya untuk perusahaan. Kemudian jaringan/koneksi direktur memperluas teori *resources* dengan berfokus pada bagaimana jaringan menjelaskan pembentukan dan komposisi dewan.

Teori *institutional* mengasumsikan bahwa sebuah organisasi mencerminkan aturan dan rutinitas yang bertahan lama yang dilembagakan dan dilegitimasi oleh lingkungan sosialnya (Zattoni *et al.* 2017). Teori institusi berpendapat bahwa terdapat kurangnya kepercayaan dan ketidakpastian yang signifikan dalam ekonomi transisi dengan institusi terbelakang dan dalam lingkungan yang tidak pasti, koneksi berfungsi sebagai pengganti institusi formal (Liu *et al.*, 2019). Teori institusi juga menunjukkan bahwa, di negara dengan institusi yang lemah, aktivitas bisnis seperti meminta informasi komersial, menafsirkan kebijakan industri, atau menegakkan kontrak bisnis sangat bergantung pada hubungan eksternal perusahaan dengan lembaga atau orang yang tepat.

Geografi data

Geografis data merupakan pemetaan yang penulis lakukan terhadap lokasi penelitian yang telah membahas *board connection* terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan artikel yang telah terkumpul, topik ini masih dibahas pada satu negara, diantaranya China (4 artikel), Indonesia (3 artikel), Malaysia dan United State masing-masing 2 artikel dan artikel lainnya dibahas pada negara Atlanta, Australia, Bangladesh, Inggris, Italia, Thailand dan Nigeria. Hanya ada satu artikel yang sudah membahas *board connection* terhadap kinerja dengan menggunakan sampel beberapa negara atau kawasan. Hal ini menunjukkan adanya kerjasama yang baik antar perusahaan sehingga memudahkan komunikasi yang sangat baik.

Tabel 3. Geografi data penelitian

No	Keterangan	Jumlah Publikasi						Total
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	Atlanta (Georgia)	1						1
2	Australia*	1						1
3	Bangladesh		1					1
4	China		2	2				4
5	Indonesia				1	2		3
6	Negara Asia Timur (Hong Kong*, Indonesia, Jepang*, Korea Selatan*, Malaysia, Filipina, Singapura*, Taiwan*, dan Thailand)				1			1
7	Inggris*					1		1
8	Italia*					1		1
9	Malaysia					2		2
10	Nigeria						1	1
11	Thailand						1	1
12	United States*						2	2
	Jumlah	2	3	2	2	5	4	19

Sumber: Data Diolah, 2021

Jika dikategorikan, perkembangan studi *board connection* sangat bervariasi pada negara berkembang, meskipun implementasinya lebih banyak dibahas dan diuji di negara maju.

Konsep penelitian

Berdasarkan identifikasi artikel yang ada, pembahasan *board connection* berada dalam konteks *corporate governance* yang dicirikan oleh adanya struktur kepemilikan, karakteristik dewan (komisaris/direktur). Kemudian penulis mencoba merangkum konsep yang dipelajari dalam literatur sampel dan melaporkan temuan terkait. Semua konsep yang diidentifikasi dikategorikan ke dalam lingkup, karakteristik *corporate governance*, dan hasil. Pemetaan konsep berdasarkan literatur dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4. Konsep penelitian

Lingkup	Karakteristik <i>corporate governance</i>	Hasil
Lembaga tingkat nasional	Struktur kepemilikan	1. Nilai perusahaan
Karakteristik spesifik perusahaan	a. Kepemilikan keluarga	2. Kinerja perusahaan
	b. Kepemilikan negara/pemerintah	3. Keberlanjutan bisnis
	c. Kepemilikan direktur	
	Karakteristik dewan	
	a. Atribut/keragaman dewan	
	b. Ukuran dewan	
	c. Komposisi dewan	
	Board Connection	
	a. Jaringan politik	
	b. Jaringan keluarga	
	c. Jaringan negara/pemerintah	

Sumber: Data Diolah, 2021

Lingkup penelitian pada artikel yang telah diidentifikasi terdapat pada Lembaga tingkat nasional, dimana lingkungan kelembagaan sangat mempengaruhi pengelolaan *corporate governance*. Beberapa aspek-aspek yang mempengaruhi adalah hukum perusahaan, regulasi dan kebijakan publik dan perlindungan investor. Sementara karakteristik khusus perusahaan, merupakan pengelolaan *corporate governance* yang tergantung pada karakteristik spesifik perusahaan, termasuk ukuran, tingkat akses ke jaringan, persaingan dan dan risiko perusahaan (Li *et al.*, 2020).

Struktur kepemilikan yang telah dibahas dalam artikel sampel, berupa kepemilikan keluarga, kepemilikan negara/pemerintah dan kepemilikan direktur. Struktur Kepemilikan ini memberikan peluang kewenangan bagi dewan, dengan kemampuan yang dimiliki oleh dewan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Secara konsep, beberapa artikel juga memberikan penekanan pada membahas karakteristik dewan berupa keragaman dewan diantaranya independensi komite audit, keragaman dewan etnis, keanekaragaman dewan gender (Bianco, 2015; Tee, 2019), ukuran dewan (Bianco, 2015), komposisi dewan (Chong *et al.*, 2018; Jijian Fan, 2021).

Konsep *board connection* dimaksudkan dalam artikel yang dibahas adalah koneksi yang dimiliki oleh dewan pada lingkungan diluar perusahaan (eksternal). Berdasarkan hasil identifikasi artikel, beberapa jenis *board connection* yang telah dibahas adalah jaringan politik (Ariningrum & Diyanty, 2017; Carney *et al.*, 2020; Chong *et al.*, 2018; J Fan, 2007; Jijian Fan, 2021; Gray *et al.*, 2016; Houston & Ferris, 2015; Joni *et al.*, 2020; Menozzi *et al.*, 2012; Osazuwa *et al.*, 2015; Osazuwa, 2016; Peng *et al.*, 2017; Salau Abdulmalik *et al.*, 2016; Tee, 2019; Wang *et al.*, 2018), jaringan keluarga (Bianco, 2015; Carney *et al.*, 2020; Joni *et al.*, 2020; Liu *et al.*, 2019; Peng *et al.*, 2017) dan jaringan negara/pemerintah (Carney *et al.*, 2020; Liu *et al.*, 2019).

Implikasi adanya *board connection* dalam sistem *corporate governance* memberikan nilai yang berbeda terhadap perusahaan. Dewan yang memiliki jaringan politik, keluarga dan jaringan negara/pemerintah akan memanfaatkan jaringan ini untuk mempermudah proses aktivitas perusahaan dan memperoleh informasi yang lebih banyak. Informasi yang ada dari berbagai aspek, digunakan

oleh dewan dalam memberikan pertimbangan untuk mengambil keputusan strategis perusahaan yang kemudian berdampak pada kinerja perusahaan.

Model penelitian

Model penelitian merupakan metode analisis yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian. Sesuai dengan pemetaan metode sebelumnya, semua pembahasan *board connection* yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan di analisis menggunakan metode kuantitatif. *Board connection* cenderung menjadi variabel independen yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan (18 artikel). Hanya satu artikel yang menjelaskan *board connection* sebagai variabel moderating antara keahlian dewan terhadap kinerja perusahaan (Masud *et al.*, 2019).

Literatur sampel menggunakan model analisis model regresi termasuk OLS, logistik, Tobit, GMM, dan ekonometrik model yaitu *fixed effects* dan *random effects panel regressions analysis*. Berdasarkan hasil identifikasi terdapat 14 artikel dari 19 artikel yang menguji data menggunakan analisis model regresi. Sisanya (5 artikel) menggunakan analisis data menggunakan data panel dengan analisis model ekonometrika berupa (*fixed effect* dan *random effect*) dan analisis regresi Tobit.

KESIMPULAN

Tinjauan literatur sistematis tentang *board connection* terhadap kinerja perusahaan, dilakukan berdasarkan 19 artikel yang dikumpulkan berdasarkan aplikasi Harzing's Publish or Perish dengan menggunakan data sources "scopus". Terdapat 15 outlet jurnal menerbitkan artikel dengan topik yang dibahas namun masih sangat minim yaitu dalam tahun 2015-2020, rata-rata hanya satu artikel yang mempublish topik ini. Jurnal yang menerima banyak artikel topik ini adalah *Emeral Insight*. Berdasarkan metode riset dan teori yang digunakan, hasil tinjauan memperlihatkan bahwa semua artikel menggunakan metode kualitatif dengan mendasarkan pada tiga teori utama yaitu *Agency theory*, *Resource dependence* dan *Neo-institutional theory*. Geografis data penelitian menyebar pada negara maju dan berkembang. Secara umum, geografis data penelitian yang telah dilakukan berasal di Asia Timur, kemudian negara maju di Eropa, Australia dan United Stated. Konsep penelitian secara umum yang telah digunakan adalah struktur kepemilikan diantaranya kepemilikan keluarga, kepemilikan negara/pemerintah dan kepemilikan direktur; karakteristik dewan diantaranya atribut/keragaman dewan, ukuran dewan, komposisi dewan; *board Connection* diantaranya jaringan politik, jaringan keluarga, jaringan negara/pemerintah. Konsep ini dapat berintegrasi satu sama lain, yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan, yang diukur dengan nilai perusahaan, kinerja perusahaan dan keberlanjutan bisnis. Model penelitian yang diperoleh dari hasil tinjauan sistematis yang dilakukan cenderung menggunakan analisis model regresi.

Tinjauan ini memiliki keterbatasan dalam mengumpulkan artikel karena waktu periode hanya enam tahun (2015-2020). Namun dari sisi kualitas artikel yang ditinjau adalah artikel yang telah terindeks scopus. Sehingga dapat hasil tinjauan ini dapat menjadi dasar rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian terkait dengan *board connection* yang dapat mempengaruhi kinerja dan perkembangan perusahaan di setiap situasi dan kondisi.

REFERENSI

- Acemoglu, D., Johnson, S., Kermani, A., Kwak, J., & Mitton, T. (2016). The value of connections in turbulent times: evidence from the United States. *Journal of Financial Economics*, 121(2), 368–391.
- Ariningrum, I., & Diyanty, V. (2017). The impact of political connections and the effectiveness of board of commissioner and audit committees on audit fees. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 53–70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *In Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Bianco, M. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129–144.

- Calluzzo, P., & Kedia, S. (2019). Mutual fund board connections and proxy voting. *Journal of Financial Economics*, 134(3), 669–688.
- Carney, R. W., Child, T. B., & Li, X. (2020). Board connections and crisis performance: Family, state, and political networks. *Journal of Corporate Finance*, 64(April 2018), 101630.
- Chancharat, S., & Chancharat, N. (2019). Board structure, ownership structure, and performance of Thai listed companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(3), 53–70.
- Chong, L. L., Ong, H. B., & Tan, S. H. (2018). Corporate risk-taking and performance in Malaysia: the effect of board composition, political connections and sustainability practices. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(4), 635–654.
- Chuluun, T., Prevost, A., & Puthenpurackal, J. (2014). Board ties and the cost of corporate debt. *Financial Management*, 43(3), 533–568.
- Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2012). Industry expertise on corporate boards. *SSRN Electronic Journal*.
- Fan, J. (2007). Politically connected CEOs, corporate governance, and Post-IPO performance of China's newly partially privatized firms. *Journal of Financial Economics*, 84(2), 330–357.
- Fan, Jijian. (2021). The effect of regulating political connections: evidence from China's board of directors ban. *Journal of Comparative Economics*, 49(2), 553–578.
- Fan, P., Liang, Q., Liu, H., & Hou, M. (2013). The moderating role of context in managerial ties-firm performance link: a meta-analytic review of mainly Chinese-based studies. *Asia Pacific Business Review*, 19(4), 461–489.
- Faulk, L., Willems, J., McGinnis Johnson, J., & Stewart, A. J. (2016). Network connections and competitively awarded funding: The impacts of board network structures and status interlocks on nonprofit organizations' foundation grant acquisition. *Public Management Review*, 18(10), 1425–1455.
- Gray, S., Harymawan, I., & Nowland, J. (2016). Political and government connections on corporate boards in Australia: Good for business? *Australian Journal of Management*, 41(1), 3–26.
- Houston, R., & Ferris, S. P. (2015). Corporate political connections and the IPO process: The benefits of politically connected board members and managers. In *Advances in Financial Economics*, 18.
- Idris, F., Buchdadi, A. D., Muttaqien, M. R., & Hariguna, T. (2020). The role of the board of director with political connection for increasing the firm value. *Accounting*, 6(7), 1285–1290.
- Joni, J., Ahmed, K., & Hamilton, J. (2020). Politically connected boards, family business groups and firm performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(1), 93–121.
- Larcker, D. F., So, E. C., & Wang, C. C. Y. (2013). Boardroom centrality and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 55(2–3), 225–250.
- Li, Hao, Jones, E., & de Gioia Carabellese, P. (2019). Agency costs of board connections and director retention: evidence from UK takeovers. *International Journal of Managerial Finance*, 16(1), 21–48.
- Li, Hezun, Terjesen, S., & Umans, T. (2020). Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. In *Small Business Economics*, 54(1).
- Liu, Y., Xie, F., & Xu, Z. (2019). Board Business Connections and Firm Profitability: Evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(9), 1954–1968.
- Masud, M. A. K., Bae, S. M., Manzanares, J., & Kim, J. D. (2019). Board directors' expertise and corporate corruption disclosure: The moderating role of political connections. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16).
- Menzio, A., Urtiaga, M. G., & Vannoni, D. (2012). Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671–698.
- Osazuwa, N. P. (2016). Political connection, board characteristics and firm performance in Nigeria. August 2016, 769–774.
- Osazuwa, N. P., Che-ahmad, A., & Che-adam, N. (2015). A theoretical framework on the relationship between political connection, board characteristics and environmental disclosure in Nigeria. *International Conference on Accounting Studies (ICAS)*, August, 17–20.
- Peng, H., Zhang, X., & Zhu, X. (2017). Political connections of the board of directors and credit financing: evidence from Chinese private enterprises. *Accounting and Finance*, 57(5), 1481–1516.
- Salau Abdulmalik, O., Shittu, I., & Ahmad, A. C. (2016). Political connections of boards and the selection of auditors in Nigeria. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(4), 104–110.

- Tee, C. M. (2019). Political connections, the cost of debt and board attributes: evidence from Malaysia. *Managerial Finance*, 45(7), 842–855.
- Wang, K., Zhang, H. M., Tsai, S. B., Wu, L. D., Xue, K. K., Fan, H. J., Zhou, J., & Chen, Q. (2018). Does a board chairman's political connection affect green investment?-From a sustainable perspective. *Sustainability* (Switzerland), 10(3), 1–14.