

Transformasi Dewan Direksi Perusahaan BUMN melalui Pendekatan Perilaku Akuntansi Guna Antisipasi Resesi Global (*Transformation of the Board of Directors of BUMN Companies through an Accounting Behavioral Approach to Anticipate a Global Recession*)

Ade Manggala Hardianto¹, Diah Permata Sari², Tevi Leviany³

Universitas Bina Bangsa, Banten^{1,2}

Universitas Sangga Buana, Jawa Barat³

ademanggalahardianto78@gmail.com¹, diah.permata.sari@binabangsa.ac.id²,

tevi.pupung@gmail.com³



Riwayat Artikel

Diterima pada 09 Desember 2022

Revisi 1 pada 26 Desember 2022

Revisi 2 pada 03 Januari 2023

Revisi 3 pada 04 Januari 2023

Disetujui pada 13 Januari 2023

Abstract

The board of change directors who are too "easy to come and easy to go" can worsen the company's performance conditions and increase the risks faced by the company.

Purpose: The purpose of this research is to provide recommendations on the transformation of the board of directors so as not to give the impression of being dislodged, and as a strategic step in dealing with the world recession.

Methodology: Research was in state-owned company which published financial reports on the Jakarta Stock Exchange. We desain the quantitative correlation between independent and dependent variables with or not using variable control. The study also involved Nine financial ratios to reflect a broader range of corporate conditions.

Results: The results are First, H1 is accepted that skill is correlated to Return on Asset and Fixed Asset Turnover. Secondly, H2 is accepted that tenure is not correlated to financial performance. Third, H3 the ratio of a board of independent directors is correlated to profit Margin, net profit margin and cash ratio. Originality of the research, this study provided an idea of a new board performance director to anticipate bankruptcy indications of firms characterized by ROA and Fixed Asset Turnover, profit margin, cash ratio and net profit margin.

Limitation: This research was conducted from 2009-2016 at a state-owned company which published financial reports on the Jakarta Stock Exchange.

Keywords: *Transformation, Global Recession, Financial Performance, New Aboard Performance, and Skill Characteristics*

How to cite: Hardianto, A.M., Sari, D.P., Leviany, T. (2023). Transformasi Dewan Direksi Perusahaan BUMN melalui Pendekatan Perilaku Akuntansi Guna Antisipasi Resesi Global. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 4(2), 129-140.

1. Pendahuluan

Perusahaan BUMN merupakan badan Usaha Pemerintah yang dibina untuk menopang ekonomi Indonesia. Strategic management framework yang digunakan bersumber dari kerangka ocean blue strategy dan startegi perusahaan berbasis sumber daya (Kim & Mauborgne, 2005) (Collis & Montgomery, 2014). Wacana hilirisasi merupakan wacana kolaborasi perkembangan digital, dan perkembangan pasar domestic dan internasional. Blue ocean strategy dan corporate strategy adalah kerangka mengembangkan potensi perusahaan BUMN. Hubungan timbal balik atau disebut *mutual relation* tetap menjadi perhatian para pemangku kepentingan untuk mempertahankan bisnis perusahaan. Para pemangku kepentingan bisnis kerap menggunakan informasi internal dan eksternal

sebagai sumber pengambilan keputusan yang cerdas. Konsep *Big Data Quality* (BAQ) dipergunakan untuk mengembangkan pelayanan medis (El Samad, El Namar, Sakka, & El-Chaarani, 2022). Namun, konsep BDQ belum kuat dan masih membutuhkan indikasi lain seperti mensurvey opini dari eksternal untuk menghadapi perubahan produksi dan informasi organisasi (Pauleen & Wang, 2017), mencerminkan kemampuan komprehensif dalam menggunakan big data dan mengsinergiskan big data melalui informasi inovasi produk, pengalaman dan kepuasan eksternal (Amankwah-Amoah, 2015) (Zarezadeh, Rastegar, & Xiang, 2022). Kemampuan manusia di bidang teknologi mengkorelasikan antara intelektual (*intellectual Capital*) dengan *Big Data Quality* (BDQ) untuk memperoleh sumber daya yang tepat. Standarisasi intelektual berbasis digital kerap digunakan untuk mendesain dinamika kualitas intelektual dengan lingkungan bisnis. Keadaan ini nampak dari berbagai indikasi kualitas manusia dilandasi oleh pemahaman organisasi tentang digitalisasi /startup (Franco, Neves, Haase, & Rodrigues, 2021), dan tingkat validasi intelektual digitalisasi (Dahiya & Raghuvanshi, 2021).

Selain itu, peran stakeholder di dalam perusahaan sebagai kunci keberhasilan kinerja keuangan. Orientasi bersama merupakan langkah strategi perusahaan karena bila tidak dilakukan akan menjadi konflik. Peran komite audit dan perangkat pengendalian memainkan peran kinerja keuangan terutama pembayaran deviden, dan mengindikasikan alternative lainnya untuk keberlanjutan perusahaan. Informasi asimetris merupakan prihal utama untuk menciptakan orientasi bersama antara pemilik dan manajer, pemegang saham dan pemegang obligasi menyebabkan konflik keagenan dan biaya keagenan (Agyei-Mensah & Buerter, 2018) (Chang, Kang, & Li, 2016). Ketahanan perusahaan di tengah resesi global menjadi perhatian serius bagi dewan direksi perusahaan BUMN, dan ketatnya persaingan global. Perusahaan BUMN merupakan perusahaan tertua yang membutuhkan pengawasan tata kelola yang lebih baik. Hal ini bertujuan untuk menyeimbangkan dan melindungi kekayaan pemilik modal. Teori keagenan telah dipandang sebagai pondasi efektif dan efisiensi kinerja perusahaan (O'Connor & Byrne, 2015), merefleksikan pengendalian internal berdasarkan siklus hidup perusahaan (Zhou, Chen, & Cheng, 2016), integrasi dinamika strategis perusahaan ditengah resesi global (Filatotchev, Toms, & Wright, 2006), peran dewan direksi dan kepercayaan public (Beaver, Davies, & Joyce, 2007) (Kim & Mauborgne, 2005).

Pola ketahanan perusahaan diberbagai negara dilakukan dengan pola berbeda, diantaranya, Perusahaan di negara Nigeria membangun pencegahan kecurangan (fraud) melalui kesadaran penggunaan Cyber-security sebagai tool menjaga reputasi perusahaan keuangan (Victory, Promise, & Mike, 2022). Selain itu peran kepemilikan, ukuran dewan direksi, dewan pengawas, ukuran perusahaan belum sepenuhnya berdampak terhadap tekanan keuangan perusahaan manufaktur di Indonesia (Manan & Hasnawati, 2022), kinerja perusahaan manufaktur seperti PT Kalbe Farma belum efektif meskipun komponen laporan keuangannya mengalami peningkatan (Prastiti & Sulistiyo, 2022), dan penilaian kinerja perusahaan dengan metode keuangan dan non keuangan masih efektif digunakan (Tandiawan, 2022).

Akuntabilitas dewan direksi mengenai akrual akuntansi menjadi sorotan publik karena berkenaan dengan perencanaan strategi perusahaan di masa depan. Isu krisis keuangan global atau disebut *global financial crisis* (GFC) semakin dekat, bahkan telah terjadi diberbagai negara. Kebutuhan kualitas akrual akuntansi untuk mengantisipasi gejala krisis keuangan. Kualitas akuntansi akrual dibutuhkan karena penurunan kegiatan operasional, dan sikap pengambil keputusan agar tidak menimbulkan risiko yang lebih besar dengan memperhatikan earning's management (Kim & Mauborgne, 2005), diversifikasi operasi perusahaan (Dimarcia & Krisnadewi, 2016), ROA berdampak positif terhadap ukuran dewan komisaris (Yasser, Al Mamun, & Rodriks, 2017), kualitas akrual dan akurasi prediksi arus kas meningkat di perusahaan Jepang (Nakashima & Ziebart, 2015). Para pemangku kepentingan cenderung menyerah selama periode ekonomi makro yang bergejolak ini sebagai akibat dari tindakan alternatif yang terbatas, dan meningkatkan pemantauan dari pemangku kepentingan yang ketat agar tidak menimbulkan risiko yang besar, maka kualitas akrual akuntansi telah berubah selama krisis keuangan global (Aldamen & Duncan, 2016).

2. Tinjauan Teoritis

2.1 Dewan Direksi Sebagai Lembaga Penasihat Dan Pengawas

Dewan direksi memberikan arahan strategis menggunakan jaringan mereka untuk menyediakan sumber daya bagi organisasi. Untuk meningkatkan hubungan dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan eksternal lainnya, dewan direksi harus lebih ketat dalam mendelegasikan manajemen operasional, membangun kontrol dan proses yang lebih kuat dan keterbukaan untuk menyeimbangkan akuntabilitas di tingkat manajemen. Bisnis adalah multi kemitraan dimensi Dua saran kebijakan publik untuk dipertimbangkan Revisi undang-undang perusahaan untuk menempatkan pada dewan direksi tugas untuk kepemimpinan strategis organisasi untuk mencakup keseluruhan proses strategi dari perumusan hingga evaluasi; dan Persyaratan dalam hukum perusahaan untuk perusahaan di atas ukuran tertentu untuk membentuk komite pengawasan untuk melakukan evaluasi tahunan terhadap kinerja perusahaan dan dampak rencana strategis terhadap kinerja.

2.2 Gangguan Dan Kegagalan Kinerja Dewan Direksi

Penilaian Kinerja Dewan Direksi berbeda dari kinerja perusahaan sebagaimana dibuktikan oleh laporan keuangan dan pengungkapan tahunan. Peran Dewan Direksi lebih luas daripada yang dicirikan oleh paradigma kontrol lembaga. Sejumlah direktur langsung yang terlibat dalam strategi perusahaan meliputi antara lain, mengawasi manajer sebagai pemegang saham fidusia, Memberi saran kepada CEO dan manajemen puncak tentang masalah strategis, Umpan balik dan panduan untuk CEO; dan sebagai sumber pengetahuan eksternal. Kolaborasi pengalaman kerja, keahlian, reputasi, politik, dan pengetahuan organisasi mencerminkan dimensi kinerja dewan direksi secara lebih efektif. Karakteristik dewan direksi juga merupakan indikator penting dari penilaian kinerja dewan direksi. Kinerja dewan direksi dapat terganggu bahkan kegagalan yang mungkin dapat terjadi sehingga menimbulkan kerusakan reputasi perusahaan. Brown, (2015) menyebutkan lima kondisi kegagalan kinerja dewan direksi antara lain, 1) melakukan kesalahan penjualan yang merusak hubungan dengan pelanggan, 2) menghindari pajak yang dikenakan atas usaha perusahaan, 3) perilaku anti persaingan, 4) perilaku tidak etis yang mengancam kestabilan perusahaan, dan 5) korupsi.

Selain itu, kegagalan dapat terjadi jika kegagalan koordinasi terhadap perubahan lingkungan. Belajar dari kegagalan merupakan cara yang harus dilalui, dan koordinasi merupakan cara terbaik untuk mengantisipasi kegagalan (Fehr, 2017). Kegagalan koordinasi kerap terjadi ketika komunikasi gagal dibangun terutama pada perubahan ekonomi atau lingkungan. Oleh karena itu, komunikasi diperlukan untuk mencegah kegagalan koordinasi dalam kelompok yang baru terbentuk, hanya setiap detik subjek bersedia melaksanakan komunikasi. Khususnya, bagi yang memiliki pengalaman koordinasi yang kurang efisien yang berdampak terhadap kegagalan koordinasi sehingga memutuskan komunikasi. Komunikasi dalam kelompok besar tidak pernah berhasil melakukan koordinasi meskipun mampu berkomunikasi. Hal ini disebabkan ketidakpastian strategis, dan jumlah (*size*) dalam dewan direksi tidak menjamin keberhasilan koordinasi tata kelola.

2.3 Masa Kerja (*Tenur*) dan Struktur Kepemilikan

Ukuran lama bekerja atau disebut *tenur* menjadi faktor penting untuk membangun komunikasi dan koordinasi antar individu. *Tenur* atau lama bekerja tidak berlaku bagi perusahaan keluarga bahkan unsur keluarga masih dapat menggantikannya meskipun masa kerja relative muda (Tsai, Hung, Kuo, & Kuo, 2006). Namun, bila dilihat dari perspektif hukum perusahaan, struktur ganda (direktur dan pengawas) yang dimodifikasi menghasilkan kualitas direktur independen yang tidak memadai. Hal ini disebabkan hilangnya hak pengendalian, dan pemilik modal lebih mudah mengendalikan operasional perusahaan. Perbedaan peraturan di setiap negara menimbulkan variasi perspektif yang mungkin dianggap cocok bagi lingkungannya, bahkan struktur kepemilikan harus dapat meningkatkan nilai-nilai perusahaan atau *Tobin's Q value* dan keterlibatan anggota keluarga sebagai bagian dari struktur kepemilikan (Lane, Astrachan, Keyt, & McMillan, 2006) (Ilina et al., 2015). Peningkatan atau penurunan nilai perusahaan dapat terjadi dan berdampak terhadap kinerja direktur (Kabir & Rahman, 2016). Tata kelola yang kuat tidak dapat sepenuhnya menghilangkan penggunaan diskresi oportunistik dalam keputusan penurunan nilai, terutama ketika pendapatan sebelum penurunan nilai negative terutama ketika penurunan nilai terjadi pada tahun pertama masa jabatan direktur. Efektifitas struktur dapat dilihat dari karakteristik

etnis tertentu memiliki dampak terhadap tingkat asimetris informasi, khususnya kebiasaan lokal (budaya) seperti rutinas rapat internal.

2.4 Dimensi Kolaborasi

Dimensi kolaborasi timbul dari kesatuan visi dan misi, tindakan kolektif (orientasi bersama) sehingga menciptakan budaya. Pandangan budaya kolaborasi sebagai yang berfokus pada karyawannya dan berupaya mengembangkan kompetensi karyawan dan memperkuat budaya organisasi dengan membangun consensus (Fiordelisi & Ricci, 2014). Logika yang mendasarinya adalah bahwa afiliasi manusia menghasilkan sikap afektif karyawan yang positif yang diarahkan pada organisasi. Tujuan dari budaya ini adalah untuk mengembangkan proses kooperatif dan mencapai kohesi melalui konsensus dan keterlibatan karyawan secara luas, misalnya, mengklarifikasi dan memperkuat nilai, norma, dan harapan organisasi, mengembangkan karyawan dan kelompok kerja lintas fungsi, menerapkan program untuk meningkatkan retensi karyawan, dan mendorong kerja sama tim dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi.

Perusahaan dengan budaya ini biasanya berhasil karena mereka mempekerjakan, mengembangkan, dan mempertahankan basis sumber daya manusia mereka. Budaya berorientasi internal lainnya adalah budaya berorientasi kontrol (juga disebut "budaya hierarki"), yang didukung oleh struktur organisasi yang didorong oleh mekanisme kontrol, dan tujuan perusahaan adalah menciptakan nilai melalui peningkatan efisiensi internal, penerapan proses yang lebih baik. (misalnya, dengan penggunaan proses, sistem, dan teknologi secara ekstensif) dan peningkatan kualitas (seperti pengendalian proses statistik dan proses pengendalian mutu lainnya). Perusahaan yang memiliki budaya ini biasanya menggunakan prosedur standar secara ekstensif dan menekankan penguatan aturan dan keseragaman.

Budaya lainnya yang berorientasi eksternal. Jenis budaya ini berfokus pada keefektifan eksternal organisasi dengan mengejar peningkatan daya saing dan menekankan keefektifan organisasi, respon cepat, dan fokus pelanggan. Perusahaan-perusahaan ini biasanya memberikan prioritas tertinggi kepada pelanggan dan pemegang saham dan menilai kesuksesan berdasarkan indikator seperti pangsa pasar, pendapatan, pemenuhan target anggaran, dan pertumbuhan profitabilitas.

Jenis budaya lainnya adalah budaya berorientasi penciptaan (disebut "adhocracy" dalam CVF), yang berfokus pada penciptaan peluang masa depan di pasar melalui inovasi dalam produk dan layanan organisasi. Organisasi mendorong kemandirian dan kebebasan berpikir sebagai proses implementasi visi dan misi untuk bertindak daya saing yang lebih luas. Penciptaan budaya atas inovasi dapat dilakukan melalui perluasan lini produk yang inovatif, terobosan proses baru yang radikal, dan inovasi dalam distribusi dan logistik yang mendefinisikan kembali seluruh industri dan mengembangkan teknologi baru.

Dimensi kolaborasi memperhatikan visi dan misi bersama, dan perilaku budaya setempat. Sikap kolaborasi berupaya meningkatkan dan memperkuat afektif karyawan ke arah orientasi organisasi. Kohesi dan consensus diharapkan mampu mengembangkan kemampuan individu dan kelompok untuk meningkatkan retensi (ketahanan) karyawan, dan mendorong kerja sama tim dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Budaya inovasi dapat menciptakan terobosan daya saing perluasan lini produk melalui kemandirian berpikir, dan menciptakan peluang masa depan.



Sumber : Fiordelisi & Ricci (2014)

2.5 Direktur Non Eksekutif

Direktur non eksekutif atau disebut direktur independen mencerminkan sifat bebas atau tidak terikat. Perilaku direktur independen lebih mengutamakan konseling arahan, bimbingan, dan melatih para eksekutif dalam mengelola perusahaan. Sikap kemandirian direktur independen dipandang sebagai perilaku tidak memihak tindakan para eksekutif tetapi lebih cenderung lebih kritis atas analisa kinerja perusahaan, atau menunjukkan risiko dan kesalahan manajerial. Sikap kritis dan mandiri dapat mempertajam pemikiran para eksekutif, dan memfokuskan pekerjaan. Direktur independen tidak mengedepankan loyalitas pada tim eksekutif melainkan untuk perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, agar tidak terjadi situasi yang rumit dibutuhkan keterampilan lainnya misalaka kebijaksanaan, keterampilan negosiasi, dan selera humor.

Direktur independen dapat disebut juga perwakilan dari para pemegang saham. Artinya direktur independen dapat ditunjuk oleh pemegang saham, dan memiliki hubungan yang erat, dan mewakili kepentingan para pemegang saham. kegagalan direktur independen berdampak buruk pada pemegang saham dan perusahaan, dan dapat dituntut jika perusahaan melanggar hukum. Oleh karena itu, direktur independen harus memiliki keterampilan lain agar mampu merekomendasikan tindakan alternative lainnya, dan komposisi direktur independen cenderung bervariasi, dan sikap kendali independensi (kemandirian) yang tidak dipengaruhi selera pihak luar. (Ntow-Gyamfi, Bokpin, & Gemegah, 2015) (Kim & Mauborgne, 2005). Ukuran jumlah direktur independen kerap menjadi isu kritis karena dapat berdampak pada pemantauan yang buruk, namun perspektif keahlian yang harus dimiliki oleh direktur independen lebih efektif dibandingkan dengan jumlahnya. Peran direktur non eksekutif sebagai kontributor yang mandiri dan sikap tidak terikat (sikap condong pada kepentingan) terutama ketika menghadapi keterpurukan. Pola pendekatan sikap kendali independen berorientasi pada pengembangan dan kemajuan bersama yang disertai dengan kemampuan (akuntabilitas) dalam bidang akuntansi, dan mampu berkomunikasi dengan baik.

2.6 Tanggung Jawab Direktur Independen

Direktur independen memikul tanggung jawab yang besar pada tata kelola perusahaan, serta turut andil dalam menentukan akuntabilitas. Tata kelola perusahaan telah diletakkan dipundak para direktur independen sebagai penanggung jawab tata kelola yang baik dan akuntabilitas, meskipun awal pekerjaan. Peran direktur independen mulai diperhitungkan karena keterlibatan mereka dalam pengembangan strategi perusahaan dan memberi nilai bagi pemegang saham. Peran utama direktur independen memberi contoh praktik tata kelola yang baik, merekomendasikan konsulta dan penasihat yang mereka miliki, bahkan sebagai penasihat bagi eksekutif perusahaan. Kemampuan dan pengalaman direktur independen di berbagai sektor dan pasar global dapat memandu dan membentuk strategi berpikir, persepsi, dan pemahaman tentang risiko. Kerangka tata kelola perusahaan yang dikeluarkan oleh Federasi Akuntan Internasional tidak hanya menyediakan jaminan pengawasan tetapi

menyediakan perilaku akuntansi sebagai strategi tata kelola baru (Arunruangsirilert & Chonglertham, 2017).

Pendekatan perilaku akuntansi merupakan konsep integrative dan komprehensif yang berasal dari berbagai perspektif seperti pemasaran, orientasi masa depan, perspektif pesaing, aspek non-keuangan, dan manajemen kualitas total. Perangkat perilaku akuntansi di masa depan mencakup orientasi yang berfokus pada kemampuan atau skill dalam bidang perencanaan, penetapan biaya, pengendalian, dan pengukuran biaya. Strategi orientasi pelanggan berfokus pada rantai nilai organisasi horizontal sehingga bereaksi secara efisien terhadap persaingan yang tinggi, dan potensi bersaing.

Direktur independen memiliki tanggung jawab yang luas, dan sangat menentukan timbul dan tenggelamnya perusahaan. Tata kelola secara umum berisi jaminan pengawasan atas kegiatan operasional usaha bisnis, dan secara menyeluruh (komprehensif) berisi perangkat perilaku akuntansi di masa depan melalui peran direktur independen yang berfokus pada sikap horizontal antara lain bidang perencanaan, penetapan biaya, pengendalian, dan pengukuran biaya.

2.7 Nilai dan Dimensi Sikap Independen

Indepenen adalah kemandirian para praktisi (pria/wanita) yang berpengalaman di bidang tata kelola perusahaan. Para direktur independen bernilai pada kecerdasan, dan kemampuan yang disertai pengalaman yang terakumulasi dalam bentuk praktisi. Dimensi sikap independent nampak dari kecakapan menjalankan operasi perusahaan, menyusun dan menerapkan strategi, serta membangun hubungan dengan pihak lain (*networking*). Selain itu, mampu memahami tugas dan tanggung jawab para eksekutif sehingga mampu memberi nasihat, dan solusinya.

Nilai independen dapat diprediksi diantaranya keikutsertaan di dalam dunia politik. Hal ini senada dengan saran dari (Ye & Li, 2017) mengusulkan bahwa sikap independen cenderung memainkan peran politik dalam pengaturan kelembagaan yang menampilkan perlindungan investor yang lemah dan intervensi pemerintah yang kuat. Hal ini dibuktikan dengan reaksi harga saham lebih cenderung menyukai pengganti ruang kosong independen yang memiliki koneksi politik yang baik. Kemahiran lain atau disebut interpersonal skill menjadi bagian dari dimensi independen selaku bagian dari dewan direksi seperti diutarakan oleh (Mwenja & Lewis, 2009) mengenai dimensi independen antara lain, memahami norma yang diatur, pendidikan sebagai status legal karir, kemahiran yang tidak nampak (*softskill*), sikap kritis, mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan, dan mengantisipasi sebelum terjadi masalah di masa depan.

Independen dapat diartikan sebagai sikap kemandirian (pria/wanita) yang memiliki kecerdasan, kemampuan manajerial (profesionalisme), kecakapan menyusun rencana dan strategi bisnis serta dapat membangun hubungan dengan pihak lain. Nilai dan dimensi independen terletak pada sikap mengarahkan, memberi nasihat (lepas dari kepentingan manapun), sikap kritis, dan memiliki kemampuan *softskill* seperti (intusi yang kuat).

2.8 Kualitas Akrua Akuntansi

Isu krisis keuangan global atau disebut *global financial crisis (GFC)* semakin dekat, bahkan telah terjadi diberbagai negara. Kebutuhan kualitas akrual akuntansi untuk mengantisipasi gejala krisis keuangan. Refleksi kualitas akrual akuntansi selama krisis keuangan, dapat dilihat dari kondisi manajemen laba yang cenderung menurun sehingga berdampak pada kemampuan perusahaan membiayai operasional perusahaan. Penurunan profitabilitas menjadi isu utama bahkan menimbulkan maraknya pelanggaran perjanjian utang. Para pemangku kepentingan cenderung menyerah selama periode ekonomi makro yang bergejolak ini sebagai akibat dari tindakan alternatif yang terbatas, dan meningkatkan pemantauan dari pemangku kepentingan yang ketat agar tidak menimbulkan risiko yang besar. Kualitas akrual akuntansi telah berubah selama krisis keuangan global. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji tata kelola yang baik berhubungan positif dengan kualitas akrual. Kualitas akrual akuntansi dalam akuntansi perilaku berupa keputusan manajerial dalam menetapkan akun transaksi sebagai bagian dari asimetris informasi diantaranya keputusan akuisisi dilihat dari *earning's management* (Kim & Mauborgne, 2005), diversifikasi operasi perusahaan (Dimarcia & Krisnadewi, 2016), ROA berdampak positif terhadap

ukuran dewan komisaris (Rodrigo, 2017), kualitas akrual dan akurasi prediksi arus kas meningkat di perusahaan Jepang (Ziebart, 2015). Kualitas akuntansi akrual didasari karena penurunan kegiatan operasional, dan sikap pengambil keputusan agar tidak menimbulkan risiko yang lebih besar. perhatian kualitas akuntansi akrual dapat dilakukan dengan memperhatikan manajemen laba, diversifikasi operasi perusahaan, ambang batas Return on Aset, ukuran dewan komisaris, dan arus kas.

2.9 Resesi Ekonomi Global

Tata kelola setiap perusahaan berbeda, bahkan tata kelola dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Tata kelola dapat berkembang dengan cepat sehingga bagi perusahaan yang berusia muda ekspansi perusahaan didanai dari dana eksternal, sedangkan bagi perusahaan berusia tua pengawasan tata kelola telah menjadi prioritas (O'Connor & Byrne, 2015).

Teori keagenan berusaha untuk menyeimbangkan dan melindungi kekayaan pemilik modal. Parameter pengembangan teori keagenan dapat diperluas dengan cara menempatkan sumber daya dan interaksinya sebagai dasar tata kelola perusahaan. Peraturan dan kebijakan memiliki peran penting dalam penerapan pedoman tata kelola perusahaan terutama ketika perusahaan berada di kondisi resesi maka dibutuhkan kepastian siklus hidup perusahaan. Siklus hidup perusahaan merupakan gambaran siklus hidup perusahaan dan posisi kinerja perusahaan.

Umumnya, perusahaan akan meningkatkan pengendalian internal (tata kelola) ketika perusahaan berada di posisi siklus kematangan (*maturity*), dan ketika menghadapi guncangan resesi ekonomi terutama negara berkembang (Zhou et al., 2016). Perilaku manajerial ditengah resesi membutuhkan informasi misalkan penguatan strategi guna penyelamatan perusahaan di tengah pandemic. Integrasi dinamika strategis perusahaan ditengah resesi global harus dikaitkan dengan penyeimbangan kembali antara fungsi perlindungan kekayaan, dan nilai tata Kelola (Filatotchev et al., 2006).

Resesi global merupakan keadaan atau kondisi ekonomi yang berdampak buruk dan mengancam harta kekayaan pemilik modal. Perilaku manajerial di dalam teori keagenan dapat dikembangkan melalui modifikasi strategi sebagai alat (*tools*) baru dengan cara memperhatikan nilai tata kelola perusahaan, dan dinamika lingkungan terutama lingkungan makro yang tidak bisa dikendalikan dan dipengaruhi oleh aspek manapun.

2.10 Transformasi Dewan Direksi

Informasi diperoleh melalui big data (informasi google) telah berkontribusi untuk mengambil keputusan karena informasi big data yang cepat, dan mudah diakses (Başak, Kılınç, & Ünal, 2022). Informasi keandalan dewan direksi merupakan salah satu isu sentral yang sering diperdebatkan karena berdampak pada risiko kinerja.

Perputaran dewan direksi yang cepat dapat mempengaruhi kinerja keuangan bahkan dapat meningkatkan risiko di masa depan. Probabilitas pergantian direksi dapat dilihat pada dua sisi risiko yaitu Risk_Idiosyncratic, dan Risk_Peer (Bushman, Dai, & Wang, 2010). Perputaran paksa terhadap risk idiosyncratic memiliki dampak domino pada sekuritas yang dimilikinya, sedangkan risk_peer mengindikasikan perputaran paksa dapat berdampak kinerja yang tidak direncanakan. Perubahan (transformasi) lebih tepat digunakan untuk menciptakan akuntabilitas. Hal ini senada pendapat (Knapp & Feldman, 2012), transformasi dapat ditentukan sesuai permintaan eksternal, dan sumber daya akuntabilitas internal dipergunakan untuk membangun kembali ruang kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, transformasi dewan direksi dibutuhkan, dan dikelola untuk mengantisipasi resesi global (eksternal) dengan cara memperhatikan risiko yang akan muncul, dan menciptakan akuntabilitas internal.

3. Pengembangan dan Hipotesis

3.1 Keterampilan Dewan Direksi

Untuk mengembangkan keterampilan dewan direksi, penting untuk mempertimbangkan modal manusia, modal sosial eksternal, dan modal sosial internal untuk mengembangkan kapabilitas dewan yang disebut A board capital, yaitu kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan ikatan untuk memengaruhi kinerja perusahaan (Nicholson, Pugliese, & Bezemer, 2017). Keadaan ini memungkinkan tim kohesif mengimplementasikan dan memobilisasi sumber daya yang berasal dari modal manusia, anggota dewan, dan modal sosial eksternal, dan keterampilan teknis yang diperlukan (Elms, Nicholson, & Pugliese, 2015) (Murphy & McIntyre, 2007). Hipotesis keterampilan dewan direksi berikut ini:

H1 = dewan direksi dengan kualifikasi minimum. Master memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

3.2 *Kepemilikan Dewan*

Kinerja dewan direktur tidak hanya menanggapi kinerja dan risiko perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan informasi untuk mendukung kinerja perusahaan di masa depan. Alasannya adalah informasi perubahan dewan direktur perlu memperhatikan lama bekerja dewan direksi, dan kemampuan skill untuk meningkatkan kinerja keuangan. Kedua perubahan dewan direksi menciptakan tantangan bagi peningkatan dewan dan memperoleh keterampilan baru sebagai pemangku kebijakan dan pembuat keputusan (Asthana & Balsam, 2010). Hipotesis masa kerja dewan direksi berikut ini:

H2 = masa jabatan dewan direksi mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

3.3 *Ukuran Dewan Direrksi Independen*

Tata Kelola Perusahaan telah diidentifikasi sebagai bidang literatur administrasi bisnis yang sangat intens dan kontroversial. Bagi para manajer, pemegang saham, dan pembuat kebijakan peran tata kelola perusahaan memengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa sejumlah besar dewan berdampak pada kinerja yang lebih baik dan memiliki implikasi bagi perusahaan multinasional (Nas & Kalaycioglu, 2016). Hal ini dibutuhkan karena Peran dewan direksi yang independen, berpartisipasi dalam mendukung gagasan independensi di antara para direktur. Mereka memberikan informasi tentang cara terbaik untuk menunjukkan, kualitas yang memungkinkan independensi dalam direksi dan sistem pendukung untuk memfasilitasi independensi tersebut (Benkraiem, Hamrouni, Lakhal, & Toumi, 2017).

H3 = rasio dewan direksi independen berpengaruh pada kinerja keuangan.

3.4 *Metode Penelitian*

Metode penelitian menggunakan Sembilan rasio keuangan agar mencerminkan kondisi kinerja keuangan perusahaan yang lebih dalam. Metode riset ini mengembangkan metode sebelumnya oleh (Feng, Zhang, & McCornac, 2016). Yaitu menetapkan variable ukuran perusahaan (firm size), umur perusahaan dan ukuran dewan direksi sebagai variable control .

3.4.1 *Teknik pengumpulan data*

Riset ini mengumpulkan data melalui teknik kolektif data dan data teknik konfirmasi data kepada salah satu dewan direksi perusahaan BUMN.

3.4.2 *Pengukuran Variabel*

3.4.2.1 Variabel Dependen

Peneliti menetapkan variable dependen melalui pandangan riset sebelumnya. Kinerja keuangan perusahaan dipandang sebagai alat ukur misalkan alat Ukur DER, Profit Margin, Turnover Asset, Current Ratio, Cash Ratio, Debt Ratio, NPM, Turnover aktiva tetap dan ROA.

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 Skill_t + \beta_2 Tenur_t + \beta_3 Independent\ a\ board\ director_t + \beta_4 Firmsize\ a\ board_t + \beta_5 AgeFirm_t + \beta_6 a\ board\ directorsize_t + \epsilon_t$$

3.4.2.2 Variable Independen

Riset ini menetapkan tiga variable independen yang menjadi pusat riset dan melibatkan variabel control didalamnya yaitu variable ukuran perusahaan (firm size), umur perusahaan dan ukuran dewan direksi.

a. Keahlian (*skill*)

$$\text{Skill}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{FirmSize a board}_t + \beta_2 \text{AgeFirm}_t + \beta_3 \text{a board directorsize} + \varepsilon_t$$

b. Tenur

$$\text{Tenur}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{FirmSize a board}_t + \beta_2 \text{AgeFirm}_t + \beta_3 \text{a board directorsize} + \varepsilon_t$$

c. Dewan direksi independent

$$\text{Independent a board director}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{FirmSize a board}_t + \beta_2 \text{AgeFirm}_t + \beta_3 \text{a board directorsize} + \varepsilon_t$$

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini kami bagi menjadi dua bagian, pertama variabel independen seperti skill, tenure, dan A Board Independent Size dan variabel kontrol seperti FirmSize, Agefirms dan ukuran board director. Variabel independen kedua tidak melibatkan variabel kontrol, artinya enam variabel independen kita analisis secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Peneliti menentukan variabel dependen dengan sembilan komponen kinerja keuangan untuk mencerminkan karakteristik kinerja dewan yang dapat bersaing dan mengelola sumber daya perusahaan.

Pertama. Penelitian ini melibatkan variabel kontrol seperti yang disarankan (Cha dan Abebe 2016), menurut tabel di bawah ini, terdapat beberapa hasil seperti di bawah ini:

- Keahlian (Skill) dengan pendekatan perilaku akuntansi mencerminkan bahwa seorang direksi diukur dengan tingkat minimal S2 selain mensupervisi para manajer juga terlibat dalam pengelolaan ROA dan Fixed Asset Turnover guna menghindari kebangkrutan. Indikasi kebangkrutan dapat diprediksi jika nilai ROA cenderung menurun dan Aktiva tetap tidak dapat menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.
- Sesuai dengan hipotesis H2 bahwa Masa Jabatan berpengaruh terhadap kinerja keuangan, pendekatan perilaku akuntansi menunjukkan bahwa kinerja dewan komisaris tidak hanya merespon kinerja dan risiko perusahaan, juga mempertimbangkan informasi untuk mendukung kinerja perusahaan pada masa depan. masa jabatan direktur luas tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan (Asthana dan Balsam 2010; Bhuiyan 2015; Sun 2016; William R. Boulton 1984).
- Ukuran dewan independen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Sesuai dengan penelitian sebelumnya (Calabrò 2016; Murphy dan McIntyre 2007; Qaiser Rafique Yasser Abdullah Al Mamun Marcus Rodrgis 2017; Ujunwa 2012). Tata Kelola Perusahaan telah diidentifikasi sebagai bidang literatur administrasi bisnis yang sangat intens dan kontroversial. Bagi manajer, pemegang saham dan pembuat kebijakan peran tata kelola perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa jumlah dewan yang besar berdampak pada kinerja yang lebih baik dan berimplikasi pada perusahaan multinasional. Untuk masa jabatan dan ukuran dewan independen dapat dipertimbangkan oleh keputusan masa depan perusahaan. Prioritas utama masa depan perusahaan menjadi tujuan utama perusahaan meski pergantian direksi terbilang sulit. Kedua perubahan dewan direksi menciptakan tantangan untuk mereformasi dewan dan memperoleh keterampilan baru di dewan perlu ditangani oleh pembuat kebijakan.

Tabel variable control dalam riset

	Variable Y	Variable X		
		skill	tenur	b.indnd
1	DER	0.113	0.526	0.753
2	Profit Margin	0.435	0.842	0.644
3	Turnover asset	0.072	0.319	0.988
4	Current ratio	0.880	0.643	0.897
5	Cash ratio	0.536	0.603	0.421
6	Debt ratio	0.084	0.775	0.235
7	Net profit margin	0.426	0.864	0.643

8	Fix asset turn over	0.048	0.456	0.754
9	rOA	0.005	0.666	0.851

Pertama, Keterampilan dengan pendekatan perilaku akuntansi mencerminkan bahwa seorang direksi diukur dengan tingkat minimal S2 selain manajer pengawas juga terlibat dalam mengelola ROA dan Perputaran Aset Tetap untuk menghindari kebangkrutan. Indikasi kebangkrutan dapat diprediksi jika nilai ROA cenderung menurun dan Aktiva tetap tidak dapat menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Kedua, Hubungan tenur dengan kinerja keuangan juga menunjukkan hasil yang sama yaitu tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Artinya kinerja leverage dengan pendekatan perilaku akuntansi menunjukkan bahwa kinerja direksi tidak hanya merespon kinerja dan risiko perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan informasi untuk mendukung kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Alasan Informasi perubahan dewan direksi membantu keputusan masa depan perusahaan.

Ketiga, Hubungan ukuran Dewan Independen dengan kinerja keuangan berpengaruh terhadap kinerja keuangan seperti profit margin, net profit margin dan cash ratio. Prioritas masa depan perusahaan menjadi tujuan utama perusahaan meski pergantian direksi terbilang sulit. Kedua perubahan dewan direksi menciptakan tantangan untuk mereformasi dewan dan memperoleh pengetahuan baru dalam arus kas yang harus ditangani oleh pembuat kebijakan. Tata Kelola Perusahaan telah diidentifikasi sebagai bidang literatur administrasi bisnis yang sangat intens dan kontroversial. Bagi manajer, pemegang saham dan pembuat kebijakan peran tata kelola perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa jumlah dewan yang besar berdampak pada kinerja yang lebih baik dan berimplikasi pada perusahaan multinasional.

5. Kesimpulan dan Saran

Kemampuan direksi dalam pengelolaan BUMN sangat penting yang dapat diidentifikasi melalui seluruh indikator tersebut. Dalam penelitian ini dapat dengan mudah dipahami siapa dan bagaimana individu-individu yang memiliki kapabilitas atau memiliki kapasitas untuk mengawasi kinerja para manajer sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. badan usaha milik negara sebagai unit usaha negara yang secara strategis mengelola dan menguasai serta memasok produk-produk untuk kebutuhan nasional dan internasional serta mempunyai peranan penting untuk meningkatkan pendapatan nasional.

Daftar Pustaka

- Agyei-Mensah, B. K., & Buerter, S. (2018). The effect of corruption and culture on corporate social performance: an empirical study. *Social Responsibility Journal*.
- Aldamen, H., & Duncan, K. (2016). Does good corporate governance enhance accruals quality during financial crises? *Managerial Auditing Journal*, 31(4/5), 434-457.
- Amankwah-Amoah, J. (2015). Safety or no safety in numbers? Governments, big data and public policy formulation. *Industrial Management & Data Systems*.
- Arunruangsirilert, T., & Chonglertham, S. (2017). Effect of corporate governance characteristics on strategic management accounting in Thailand.
- Asthana, S., & Balsam, S. (2010). The impact of changes in firm performance and risk on director turnover. *Review of Accounting and Finance*.
- Başak, S., Kılınc, İ., & Ünal, A. (2022). The effect of big data in transforming to learning organization a single-case study in IT sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Beaver, G., Davies, A., & Joyce, P. (2007). Leadership boards of directors. *Business Strategy Series*.
- Benkraiem, R., Hamrouni, A., Lakhal, F., & Toumi, N. (2017). Board independence, gender diversity and CEO compensation. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Bushman, R., Dai, Z., & Wang, X. (2010). Risk and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 96(3), 381-398.

- Chang, K., Kang, E., & Li, Y. (2016). Effect of institutional ownership on dividends: An agency-theory-based analysis. *Journal of Business Research*, 69(7), 2551-2559.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2014). Corporate Strategy. In *Corporate Strategy* (second ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas. <https://doi.org/10.4135/9781446261200>
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2021). Measure human capital because people really matter: development and validation of human capital scale (HuCapS). *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Dimarcia, N. L. F. R., & Krisnadewi, K. A. (2016). Pengaruh diversifikasi operasi, leverage dan kepemilikan manajerial pada manajemen laba. *E-Jurnal Akuntansi*, 15(3), 2324-2351.
- El Samad, M., El Nemar, S., Sakka, G., & El-Chaarani, H. (2022). An innovative big data framework for exploring the impact on decision-making in the European Mediterranean healthcare sector. *EuroMed Journal of Business*.
- Elms, N., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2015). The importance of group-fit in new director selection. *Management Decision*.
- Fehr, D. (2017). Costly communication and learning from failure in organizational coordination. *European Economic Review*, 93, 106-122.
- Feng, L., Zhang, R., & McCornac, D. (2016). An analysis of restrictive mechanisms on director behavior regarding corporate philanthropy in China. *International Journal of Law and Management*.
- Filatotchev, I., Toms, S., & Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66-82.
- Franco, M., Neves, D., Haase, H., & Rodrigues, M. (2021). The importance of intellectual capital in networks formed by start-ups. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Ilina, Y., Berezinets, I., & Yulia Ilina, Irina Berezinets, A. C. (2015). "Board structure, board committees and corporate performance in Russia. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Kabir, H., & Rahman, A. (2016). The role of corporate governance in accounting discretion under IFRS: Goodwill impairment in Australia. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 12(3), 290-308.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Knapp, M. S., & Feldman, S. B. (2012). Managing the intersection of internal and external accountability: Challenge for urban school leadership in the United States. *Journal of educational administration*.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2), 147-167.
- Manan, M. A., & Hasnawati, S. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Financial Distress yang di Kontrol oleh Ukuran Perusahaan pada Perusahaan Industri Sektor Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(4), 279-292.
- Murphy, S. A., & McIntyre, M. L. (2007). Board of director performance: a group dynamics perspective. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Mwenja, D., & Lewis, A. (2009). Exploring the impact of the board of directors on the performance of not-for-profit organizations. *Business Strategy Series*.
- Nakashima, M., & Ziebart, D. A. (2015). Did Japanese-SOX have an impact on earnings management and earnings quality? *Managerial Auditing Journal*.
- Nas, T. I., & Kalaycioglu, O. (2016). The effects of the board composition, board size and CEO duality on export performance: Evidence from Turkey. *Management Research Review*.
- Nicholson, G., Pugliese, A., & Bezemer, P.-J. (2017). Habitual accountability routines in the boardroom: How boards balance control and collaboration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Ntow-Gyamfi, M., Bokpin, G. A., & Gemegah, A. (2015). Corporate governance and transparency: Evidence from stock return synchronicity. *Journal of Financial Economic Policy*.

- O'Connor, T., & Byrne, J. (2015). When does corporate governance matter? Evidence from across the corporate life-cycle. *Managerial Finance*.
- Pauleen, D. J., & Wang, W. Y. (2017). Does big data mean big knowledge? KM perspectives on big data and analytics. *Journal of Knowledge Management*.
- Prastiti, R. R., & Sulistiyo, H. (2022). Penilaian Performa Keuangan PT. Kalbe Farma Tbk. dengan Metode Du Pont System. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(4), 293-306.
- Tandiawan, W. (2022). Business Performance Evaluation of a Recreation Company in Indonesia Using Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(4), 359-373.
- Tsai, W.-H., Hung, J.-H., Kuo, Y.-C., & Kuo, L. (2006). CEO tenure in Taiwanese family and nonfamily firms: An agency theory perspective. *Family Business Review*, 19(1), 11-28.
- Victory, C. O., Promise, E., & Mike, C. N. (2022). Impact of Cyber-Security on Fraud Prevention in Nigerian Commercial Banks. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 4(1), 15-27.
- Yasser, Q. R., Al Mamun, A., & Rodrigs, M. (2017). Impact of board structure on firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Asia Business Studies*.
- Ye, Q., & Li, Z. (2017). Do independent directors play a political role? Evidence from independent directors' death events. *China Journal of Accounting Research*, 10(4), 295-316.
- Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R., & Xiang, Z. (2022). Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Zhou, H., Chen, H., & Cheng, Z. (2016). Internal control, corporate life cycle, and firm performance. In *The Political Economy of Chinese Finance*: Emerald Group Publishing Limited.