

KEPATUHAN TATA KELOLA PERUSAHAAN DAN PERAN KOMISARIS INDEPENDENT PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA

Oleh :

¹Rana Destalia, ²Mira Kartika Dewi Djunaedi

^{1,2}Universitas Esa Unggul, Program Studi Manajemen

Jl. Arjuna Utara No. 9, Duri Kupa Kebon Jeruk Telp. (021) 5674223 Jakarta, 11510

Email : ranadestalia9@student.esaunggul.ac.id¹, mira.kartika@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to determine the compliance of family corporate governance in Indonesia and to see whether independent commissioners influences the compliance of family corporate governance. The population in this study were non-cyclical consumer sector companies listed on the Indonesia Stock Exchange in 2020-2022. The sample selection used the purposive sampling method. Based on the results of the Pooled OLS regression, it is known that family companies have a lower level of compliance than non-family companies and independent commissioners have an insignificant effect on the disclosure of corporate governance compliance.

Keywords: *Governance Compliance, Family Companies, Independent Commissioners*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepatuhan tata kelola perusahaan keluarga di Indonesia dan ingin melihat apakah Komisaris independen mempengaruhi kepatuhan tata kelola perusahaan keluarga. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan sektor *consumer non cyclical* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2020-2022. Pemilihan sampel menggunakan menggunakan metode purposive sampling. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perusahaan keluarga memiliki tingkat kepatuhan yang lebih rendah dibandingkan perusahaan non keluarga dan komisaris independen memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap pengungkapan kepatuhan tata kelola perusahaan.

Kata Kunci: *Kepatuhan Tata Kelola, Perusahaan Keluarga, Komisaris Independen.*

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga adalah salah satu bentuk bisnis yang sangat penting di seluruh dunia yang memiliki peran krusial dalam pertumbuhan ekonomi dan penciptaan kekayaan (Spanos et al., 2008). Menurut Kim, (2017) perusahaan keluarga besar khususnya di Asia Timur telah memberikan kontribusi kekuatan finansial dalam memberikan perkembangan ekonomi yang pesat (Tanjung, 2023). Sebagian besar produk nasional bruto Indonesia berasal dari perusahaan keluarga dengan struktur kepemilikan saham yang terkonsentrasi (Claessens et al., 2002). Struktur kepemilikan konsentrasi adalah pemegang saham mayoritas, juga dikenal sebagai pemegang saham pengendali dimana keluarga adalah jenis pemegang saham pengendali yang paling sering ditemui (Setianto & Sari, 2017).

Dalam perusahaan modern, manajemen dan pemegang saham masing-masing memiliki kepentingan yang berbeda (Jensen & Meckling, 1976a), hal ini dapat menyebabkan masalah keagenan. Beberapa masalah keagenan menurut Briano-turrent et al., (2017) yaitu; Ekstraksi sumber daya melalui dividen khusus, kompensasi yang tinggi, dan aktivitas tunneling; Ketidakselarasan kepentingan keluarga pengendali dengan bisnis akibat tujuan non-finansial seperti penerus bisnis untuk generasi mendatang; Alturisme terhadap anggota keluarga lainnya, seperti, memberikan kompensasi yang sama kepada anggota keluarga yang bekerja terlepas dari upaya dan kinerjanya, dan memberikan mereka keuntungan dan hak istimewa yang berlebihan; Konflik intra keluarga, yang menciptakan persaingan antar anggota keluarga dan mengakibatkan kinerja yang buruk. Masalah keagenan dalam perusahaan keluarga bisa memiliki berbagai dampak negatif terhadap kinerja perusahaan, salah satunya akan muncul konflik kepentingan dimana manajemen keluarga mungkin lebih cenderung mendahulukan kepentingan keluarga sendiri di atas kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang menguntungkan anggota keluarga tertentu atau entitas terkait daripada memaksimalkan nilai perusahaan (Schulze et al., 2003).

Untuk mengurangi masalah keagenan, perusahaan keluarga mendorong peningkatan kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan (CG) yang dapat membatasi ekspansi kepemilikan kekayaan perusahaan dan masalah keagenan lainnya (Brunello et al., 2003). Salah satu manfaat mendorong peningkatan CG adalah memungkinkan pemantauan yang lebih baik terhadap manajemen perusahaan sekaligus mengurangi perilaku oportunistik dari manajemen dan pemegang saham pengendali (Ashbaugh et al., 2011). Tujuan tata kelola perusahaan adalah untuk mengatur dan menyelaraskan manajemen perusahaan dan kepemilikannya.

Kepatuhan tata kelola perusahaan merujuk pada ketaatan perusahaan terhadap prinsip-prinsip, aturan, standar, dan praktik tata kelola yang telah ditetapkan. Ini mencakup ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, serta mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan dan pengawasan perusahaan (OECD, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Anderson & Reeb, (2004) menemukan bahwa perusahaan keluarga cenderung memiliki tingkat kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga. Ini karena kontrol keluarga yang lebih besar cenderung menghasilkan struktur tata kelola yang kurang independen dan kurang mengutamakan kepentingan pemegang saham minoritas.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh perusahaan keluarga terhadap kepatuhan tata kelola perusahaan oleh Briano-turrent et al., (2017) menyatakan bahwa perusahaan keluarga di wilayah Amerika latin lebih patuh dalam menjalankan tata kelola perusahaan agar dapat membangun kepercayaan terhadap pemegang saham minoritas. Sedangkan menurut Tanjung, (2023) perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia kurang patuh dalam menjalankan tata kelola perusahaan. Penelitian yang dilakukan Tanjung, (2023) sejalan dengan penelitian Cortés & Vergara, (2021) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga di daerah Amerika selatan kurang patuh dalam menjalankan tata kelola perusahaan. Selain dari pengaruh perusahaan keluarga terhadap kepatuhan tata kelola perusahaan, penelitian yang dilakukan Darmadi & Sodikin, (2013) tentang perusahaan keluarga yang memiliki insentif rendah untuk mengungkapkan informasi perusahaannya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki masalah keagenan yang besar dalam pengendalian perusahaan (Darmadi & Sodikin, 2013).

Dalam kepatuhan tata kelola perusahaan, Komisaris independen memiliki peran positif dan berpotensi memberikan pengaruh pada lingkungan perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa kehadiran Komisaris independen dapat berkontribusi pada kepatuhan tata kelola perusahaan yang baik (Fei, 2022). Di Indonesia memiliki sistem tata kelola

perusahaan dua tingkat, dengan dewan yang terdiri dari direksi dan dewan komisaris (Junus, 2022). Menurut POJK No. 33/POJK.04/2014 paling sedikit salah satu anggota dewan komisaris dan direksi berasal dari pihak independen. Independen dalam hal ini berarti anggota tersebut berasal dari luar perusahaan, Mengikuti penelitian sebelumnya yang dilakukan Briano-turrent et al., (2017) yang menyebutkan bahwa Komisaris independen memiliki intensitas dalam memoderasi pengaruh perusahaan keluarga dan kepatuhan tata kelola perusahaan.

Berdasarkan pembahasan di atas tujuan penelitian ini adalah: (1) ingin mengetahui kepatuhan tata kelola perusahaan keluarga di Indonesia.; (2) ingin melihat apakah Komisaris independen dapat memperkuat kepatuhan tata kelola perusahaan keluarga.

TINJAUAN PUSTAKA

Agency Theory / Teori Agensi

Menurut Jensen & Meckling, (1976) Teori agensi (*agency theory*) adalah suatu kerangka konseptual yang dikembangkan untuk menganalisis dan memahami hubungan antara pemilik (prinsipal) dan agen (manajer atau pelaksana) dalam suatu organisasi. Fokus utamanya adalah pada situasi di mana pemilik menugaskan agen untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan namun ada potensi konflik kepentingan antara keduanya. Teori agensi membahas bagaimana pemilik dapat memotivasi agen untuk bertindak sesuai dengan kepentingan mereka. Berdasarkan hubungan antara teori agensi dan tata kelola perusahaan, perusahaan dapat mengurangi kemungkinan konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik serta memastikan bahwa manajemen bertindak untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dan kepentingan pemegang saham (Schulze et al., 2003).

Kepatuhan Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan melibatkan serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya (OECD, 2015). Pada akhir tahun 1990-an, ketika krisis ekonomi dimulai diseluruh dunia termasuk Indonesia, tata kelola perusahaan telah menjadi subjek perdebatan sengit sejak krisis dimulai. Pemulihan dari krisis telah diperlambat oleh kerusakan CG perusahaan di Indonesia. Salah satu penyebab utama gagal bayar adalah tindakan pemilik pengendali yang buruk, yang memaksa manajer untuk memberikan kredit yang berlebihan kepada afiliasi dan anak perusahaan (Tanjung, 2023). Tujuan dari CG adalah untuk mengatur dan menyelaraskan manajemen perusahaan dan kepemilikannya (Brenes et al., 2011). Di Indonesia CG awalnya dirancang untuk perusahaan terbuka yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI). Untuk tujuan mengatur dan memantau pasar modal, OJK memberlakukan CG untuk perusahaan-perusahaan ini. CG yang diberlakukan oleh OJK didasarkan pada hukum, undang-undang, dan prinsip-prinsip CG yang berlaku umum, termasuk prinsip-prinsip CG yang baik di Indonesia (Tanjung, 2023).

Perusahaan Keluarga

Morck & Yeung, (2004) mengidentifikasi perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga memiliki karakteristik berikut: keluarga pengendali memegang saham terbesar dan memiliki 10 atau 20 persen saham dengan hak suara. Dalam laporan tahunan dan laporan keuangan, informasi tentang pemegang saham dan pengungkapan dikumpulkan. Dengan menggunakan data ini, pemegang saham pengendali perusahaan diidentifikasi berdasarkan jumlah saham atau hak suara yang mereka miliki (Tanjung, 2023). Perusahaan

yang dikendalikan oleh keluarga menunjukkan hubungan antar generasi dalam kepemilikan, manajemen, dan kepemilikan perusahaan (Darmadi & Sodikin, 2013).

Komisaris Independen

Dalam teori keagenan menurut Fama & Jensen (1983) Komisaris independen memainkan peran penting dalam memonitor kinerja manajemen dan membatasi oportunistik manajerial (Briano-turrent et al., 2017). Menurut Knyazeva et al., (2013) Komisaris independen tidak memiliki hubungan pribadi dengan dengan manajerial perusahaan dan dapat memonitor kinerja manajer sehingga dapat melindungi kekayaan pemegang saham secara efektif (Tran, 2019). Utomo et al., (2012) juga mengatakan bahwa Komisaris independen adalah orang yang tidak berhubungan langsung atau tidak langsung dengan juga mengatakan bahwa Komisaris independen adalah orang yang tidak berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pemilik atau pemegang saham perusahaan sehingga tidak dapat di intervensi oleh pihak internal perusahaan. Karena mereka memiliki pengetahuan profesional khusus dan lebih banyak koneksi dan jaringan daripada anggota orang dalam, Komisaris independen dapat membantu perusahaan keluarga meningkatkan kemampuan (Su & Lee, 2012). Kehadiran Komisaris independen dalam dewan meningkatkan CG, meningkatkan kemampuan organisasi, dan mengurangi ketidaksamaan informasi di antara investor, terutama di pasar negara berkembang di mana institusi yang ada masih lemah. Karena mereka mencegah kepemilikan sumber daya perusahaan dan mengurangi konflik keagenan, Komisaris luar memainkan peran penting dalam menyeimbangkan kekuatan perusahaan keluarga (Briano-turrent et al., 2017).

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Antara Perusahaan Keluarga Terhadap Kepatuhan CG

Keterlibatan anggota keluarga dalam pengambilan keputusan bisnis dapat memengaruhi kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan sehingga pengambilan keputusan yang melibatkan keluarga dapat memiliki efek positif atau negatif tergantung pada seberapa baik proses pengambilan keputusan tersebut diatur (Sharma et al., 1997). Pada perusahaan keluarga, mayoritas pemegang saham adalah keluarga, dan mereka cenderung menduduki posisi strategis untuk mengejar kepentingan pribadi mereka dan mempertahankan kekayaan mereka untuk generasi berikutnya (Briano-turrent et al., 2017). Oleh karena itu, praktik tata kelola perusahaan yang lebih baik diperlukan untuk mencegah pemegang saham mayoritas dalam melakukan eksploasi agar kepercayaan investor dapat terjaga. Pada perusahaan keluarga, praktik tata kelola perusahaan ini bertujuan untuk menyalurkan kepentingan pemegang saham mayoritas dengan pemegang saham minoritas (Junia, 2022). Struktur kepemilikan bisnis keluarga biasanya lebih terkonsentrasi di tangan keluarga atau pemilik utama. Hal ini dapat menyebabkan kontrol yang lebih besar terhadap perusahaan dan menurut Claessens et al., (2002) kepemilikan keluarga dikaitkan dengan kontrol yang lebih besar terhadap perusahaan yang pada gilirannya mempengaruhi kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan. CG di perusahaan keluarga menyalurkan dan mengatur fungsi kepemilikan dan manajemen, melalui mekanisme yang berbeda seperti rapat umum, dewan direksi, komite pendukung, dan tim manajemen (Brenes et al., 2011). Budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai keluarga dapat memperkuat kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan dengan mendorong norma-norma yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan integritas (Gómez-Mejía et al., 2007). Namun di Indonesia penegakan aturan mengenai tata kelola perusahaan masih menjadi masalah (Junia, 2022), sehingga dalam pandangan peneliti seharusnya perusahaan keluarga di Indonesia memiliki kepatuhan yang rendah terhadap tata kelola perusahaan disebabkan oleh eksploasi perusahaan akibat permasalahan agensi.

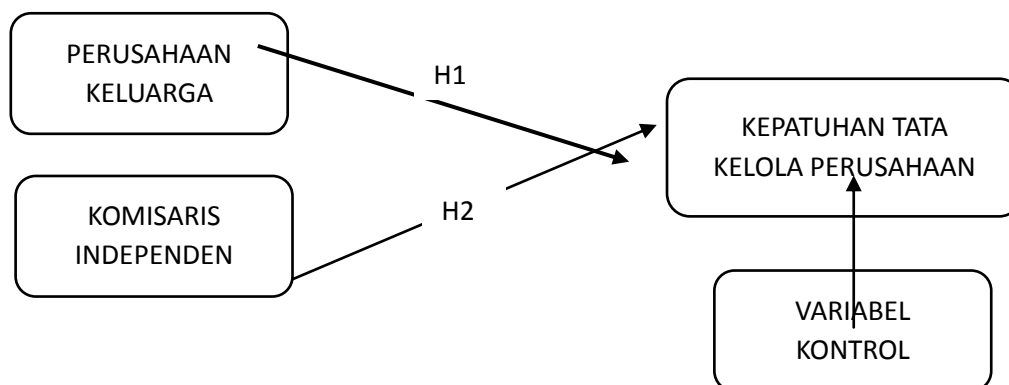
H1: Kepatuhan tata kelola pada perusahaan keluarga lebih rendah dari pada perusahaan non-keluarga.

Hubungan Antara Komisaris Independent Terhadap Kepatuhan CG di Perusahaan Keluarga

Dalam pengelolaan perusahaan, Komisaris independen sangat penting untuk mengawasi manajemen dan mengurangi masalah keagenan (Junia, 2022). Perusahaan yang mempromosikan Komisaris independen menunjukkan kesediaannya untuk menerapkan praktik CG yang lebih baik dan mengurangi insentif untuk menahan informasi (Liu et al., 2016). Oleh karena itu, kepatuhan perusahaan keluarga terhadap praktik CG yang dipengaruhi Komisaris independen dapat diharapkan menjadi lebih besar. Sebaliknya, pada tingkat independensi dewan yang rendah, perusahaan keluarga dapat mengurangi kepatuhan CG sehingga merugikan investor minoritas.

H2: Komisaris independen memiliki hubungan yang positif terhadap kepatuhan tata kelola perusahaan keluarga.

Gambar 1 Metode Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan sector *consumer non cyclical* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2020-2022. Pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Kriteria sampling yang digunakan adalah perusahaan merupakan papan utama dan perusahaan melaporkan *annual report* tahun 2020-2022. Untuk memastikan bahwa sebuah perusahaan adalah perusahaan keluarga atau non keluarga maka menggunakan daftar populasi perusahaan keluarga yang dilakukan oleh (Djunaedi, 2020).

Variabel Dependen (Kepatuhan Tata Kelola Perusahaan)

Pengukuran kepatuhan tata kelola perusahaan dalam penelitian ini menggunakan indeks CG dengan 15 elemen atau atribut CG yang ada di Indonesia berdasarkan penelitian (Tanjung, 2023). Setiap sub-indeks menggunakan variable *dummy* dimana akan bernilai 1 jika perusahaan memenuhi kriteria indeks dan bernilai 0 jika sebaliknya. penelitian ini mengestimasi skor govindex dengan cara menjumlahkan setiap skor dari 15 elemen CG (sub-indeks) dan membaginya dengan 15 (jumlah total sub-indek). Berikut merupakan 15 indeks yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1 Indeks Pengukuran CGR

| No | Elemen Indeks | Definisi |
|----|--------------------------------|--|
| 1 | Kode Etik | Sama dengan 1 jika suatu perusahaan mempunyai kode etik formal, 0 jika sebaliknya |
| 2 | Aturan perdagangan orang dalam | Sama dengan 1 jika perusahaan mempunyai kebijakan menentang perdagangan orang dalam, 0 jika sebaliknya |
| 3 | Anti korupsi dan penyuapan | Sama dengan 1 jika perusahaan mempunyai kebijakan anti korupsi dan anti suap, 0 jika sebaliknya |
| 4 | Sistem pelapor | Sama dengan 1 jika perusahaan memiliki mekanisme perlindungan pelapor, 0 jika sebaliknya |
| 5 | Sanksi | Sama dengan 1 jika perusahaan tidak melanggar peraturan atau peraturan pasar saham apa pun, 0 jika sebaliknya |
| 6 | Audit | Sama dengan 1 jika perusahaan mempekerjakan salah satu dari 4 perusahaan audit internasional terbesar, 0 jika sebaliknya |
| 7 | Pemegang saham terbesar | Sama dengan 1 jika pemegang saham terbesar perusahaan mempunyai kurang dari 50% hak suara, 0 jika sebaliknya |
| 8 | Rasio mengambang bebas | Sama dengan 1 jika pemegang saham minoritas memiliki >7,5% total hak suara, 0 jika sebaliknya |
| 9 | Ultimate BO | Sama dengan 1 jika perusahaan mengungkapkan pemilik manfaat akhir, 0 jika tidak |
| 10 | Dewan pengawas independen | Sama dengan 1 jika dewan pengawas independen lebih dari 30% dari total dewan, 0 jika sebaliknya |
| 11 | Direktur independen | Sama dengan 1 jika perusahaan memiliki ≥ 1 direktur independen, 0 jika sebaliknya |
| 12 | BOC size | Sama dengan 1 jika perusahaan memiliki 4 hingga 8 dewan pengawas, 0 jika sebaliknya |
| 13 | BOD | Sama dengan 1 jika perusahaan memiliki 5 hingga 9 direktur di dewan, 0 jika sebaliknya |
| 14 | ESOP | Sama dengan 1 jika perusahaan menerbitkan program opsi saham karyawan, 0 jika sebaliknya |
| 15 | CSR | Sama dengan 1 jika perusahaan mengungkapkan program CSR dalam laporan tahunan, 0 jika tidak |

Variabel Independen (Perusahaan Keluarga)

Definisi perusahaan keluarga menggunakan definisi yang dilakukan oleh Djunaedi, (2020) yaitu perusahaan keluarga adalah yang memiliki kepemilikan yang dominan (20%), keterlibatan dalam manajemen, keterlibatan dalam supervisi yang memiliki tujuan trans generasi perusahaan keluarga ke subseksi berikutnya. Djunaedi, (2020) telah menemukan populasi perusahaan keluarga yang terdaftar di BEI Jakarta sebanyak 188 yang menjadi penentu indentifikasi perusahaan keluarga dalam penelitian ini. Pengukuran perusahaan keluarga dalam penelitian ini mengikuti pengukuran yang dilakukan oleh Briano-turrent et

al., (2017) yaitu dengan variabel *dummy* yang bernilai satu jika perusahaan keluarga dan nol lainnya.

Variabel Independen (Komisaris Independen)

Pengukuran Komisaris Independen yaitu dengan menghitung persentase Komisaris Independen dalam perusahaan, dimana hasil persentase yang diperoleh adalah dari jumlah (independen komisaris / total komisaris x 100) (Junus, 2022; Tran, 2019).

Variabel Kontrol

Variabel kontrol dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Briano-turrent et al., (2017) yaitu: : ukuran perusahaan (logaritma natural dari total aset), usia perusahaan (jumlah tahun sejak didirikan) dan leverage keuangan (kewajiban jangka panjang dibagi dengan total aset), untuk memperhitungkan peluang pemegang saham terbesar untuk mengalihkan sumber daya perusahaan dengan mengorbankan pemegang saham minoritas. Megikuti Wintoki et al., (2012) variabel Tobin's Q ($\text{Market value of equity} + \text{Total liabilities}$ dibagi total aset) juga di masukan kedalam variabel kontrol sebagai proksi untuk peluang pertumbuhan, yang kemungkinan besar merupakan penyebab, dan bukan konsekuensi, dari struktur tata kelola.

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel

| No. | Variabel | Definisi | Indikator |
|-----|---|--|--|
| 1 | Perusahaan Keluarga (Independen) | Definisi perusahaan keluarga adalah yang memiliki kepemilikan yang dominan (20%), keterlibatan dalam manajemen, keterlibatan dalam supervisi yang memiliki tujuan trans generasi perusahaan keluarga ke subseksi berikutnya. | Variabel dummy Perusahaan Keluarga -> 1 Perusahaan non Keluarga -> 0 |
| 2 | Komisaris Independen | Komisaris independen adalah orang yang tidak berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pemilik atau pemegang saham perusahaan sehingga tidak dapat di intervensi oleh pihak internal perusahaan. | % Komisaris Independen dalam perusahaan |
| 3 | Ukuran perusahaan (size) | Ukuran perusahaan mengacu pada skala atau dimensi perusahaan dalam hal aset, penjualan, atau jumlah karyawan | Log n total aset |
| 4 | Usia perusahaan (age) | Usia perusahaan merujuk pada waktu yang telah berlalu sejak perusahaan tersebut didirikan atau mulai beroperasi | Jumlah tahun sejak didirikan |
| 5 | Leverage (kontrol) | Leverage mengacu pada tingkat utang yang digunakan oleh perusahaan untuk membiayai operasinya | $\frac{\text{kewajiban jangka panjang}}{\text{total aset}}$ |
| 6 | Tobin's Q (kontrol) | Tobin's Q adalah rasio yang mengukur kinerja perusahaan | Tobin's Q = $\frac{MVS + Liabilitas}{total\ asset}$ |
| 7 | Kepatuhan Tata Kelola Perusahaan (Dependen) | Kepatuhan dalam tata kelola perusahaan mengacu pada ketaatan perusahaan terhadap prinsip-prinsip, aturan, standar, dan praktik tata kelola yang telah ditetapkan | GOVINDEK $\frac{\sum_{i=1}^N (\text{Sub-indeks})}{15}$ |

Model Persamaan

Dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan metode regresi data panel. Analisis regresi dari pengaruh perusahaan keluarga terhadap kepatuhan tata kelola perusahaan adalah sebagai berikut:

$$CGR_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 Keluarga_i + \beta_2 Kom_{Ind}_i + \beta_3 size_i + \beta_4 Age_i + \beta_5 Leverage_i + \beta_6 Tobinsq_i + \varepsilon_{it}$$

Ketetapan :

- CGR* : Kepatuhan CG / Variabel Dependen
- Keluarga : Perusahaan Keluarga / Variabel Independen
- Kom_Ind : Komisaris Independen / Variabel Independen
- Size : Ukuran Perusahaan (Variabel Kontrol)
- Age : Usia Perusahaan (Variabel Kontrol)
- Leverage : Leverage (Variabel Kontrol)
- TobinsQ : TobinsQ (Variabel Kontrol)
- α : Nilai Konstanta
- β : Koefesien Regresi
- ε : Kesalahn Acak / *Error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif memberikan suatu gambaran atau deskriptif suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif menggunakan Stata17 yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Hasil Statistik Deskriptif

| Variabel | Obs | Mean | Median | Std. dev | Min | Max |
|-------------|-----|---------|---------|----------|---------|---------|
| CGR | 135 | 0.6829 | 0.73 | 0.1336 | 0.33 | 0.93 |
| PerKeluarga | 135 | 0.6222 | 1 | 0.4866 | 0 | 1 |
| Kom_ind | 135 | 42.1122 | 40 | 12.2125 | 20 | 83.33 |
| Size | 135 | 29.4174 | 29.3242 | 1.52173 | 26.4171 | 32.8263 |
| Age | 135 | 40.9555 | 35 | 21.6787 | 9 | 116 |
| Leverage | 135 | 0.1909 | 0.1499 | 0.1765 | 0.0028 | 1.2805 |
| Tobins'Q | 135 | 1.999 | 1.1246 | 2.2981 | 0.5032 | 14.414 |

Sumber: Output Stata17, Olahan Peneliti (2024)

CGR memiliki nilai mean sebesar 0,6829, dan nilai min 0,33 nilai max 0,93 yang menunjukkan bahwa terdapat perusahaan yang memiliki tingkat kepatuhan tata kelola perusahaan yang rendah dan yang tinggi.

PerKeluarga memiliki nilai rata-rata sebesar 0,6222, yang menunjukkan bahwa sekitar 62% dari perusahaan sektor *consumer non cyclical* adalah perusahaan keluarga, dengan nilai minimal 0 maksimal 1.

Kom_ind memiliki nilai mean sebesar 42,1122, yang berarti setiap perusahaan memiliki rata rata proporsional komisaris independen sebesar 42 %, dengan nilai minimal 20 dan maksimal 83,33.

Size (Ukuran Perusahaan) memiliki nilai rata-rata sebesar 29,4174 dengan nilai minimal 26,4171 dan maksimal 32,8263.

Age (Usia Perusahaan) memiliki nilai rata-rata sebesar 40,9555, menunjukkan bahwa perusahaan dalam sampel ini rata-rata berusia sekitar 41 tahun dengan perusahaan termuda berusia 9 tahun dan yang tertua 116 tahun.

Leverage memiliki nilai rata-rata sebesar 0,1909, menunjukkan bahwa perusahaan dalam sampel ini rata-rata memiliki rasio utang terhadap aset sebesar 19,09%, dengan minimal 0.0028 dan maksimal 1,2805.

Tobins'Q memiliki nilai rata-rata sebesar 1,999, yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan rata-rata sebesar 1,999, dengan nilai minimal 0,5032 dan maksimal 14,414.

Matriks Korelasi

Digunakan untuk menguji korelasi antar variabel dengan tingkat signifikan 1%, 5% dan 10%. Berikut merupakan tabel matriks korelasi.

Tabel 4 Matriks Korelasi

| | Cgr | Perkeluarga | Kom ind | Size | Age | Lev | Tobinsq |
|-------------|----------|-------------|----------|----------|-----------|----------|---------|
| Cgr | 1.0000 | | | | | | |
| Perkeluarga | -0.1203 | 1.0000 | | | | | |
| Kom ind | 0.1872** | -0.1890** | 1.0000 | | | | |
| Size | 0.4287* | 0.2429* | 0.148*** | 1.0000 | | | |
| Age | 0.0197 | -0.1183 | 0.3773* | 0.1141 | 1.0000 | | |
| Leverage | 0.0724 | 0.1209 | -0.0932 | 0.2028** | -0.1817** | 1.0000 | |
| Tobinsq | 0.0947 | -0.3207* | 0.3006* | -0.0943 | 0.2446* | -0.2417* | 1.0000 |

*The P-value is <0.01 (1%)

**The P-value is <0.05(5%)

***The P-value is <0.1(10%)

Uji Multikolinearitas

Berikut merupakan hasil uji VIF menggunakan stata17:

Tabel 5 Hasil Uji VIF

| Variable | VIF | 1/VIF |
|-------------|------|--------|
| kom_ind | 1.29 | 0.7734 |
| tobinsq | 1.27 | 0.7901 |
| age | 1.23 | 0.8136 |
| perkeluarga | 1.20 | 0.8300 |
| size | 1.18 | 0.8459 |
| leverage | 1.13 | 0.8850 |
| Mean VIF | 1.22 | |

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai VIF masing-masing variabel tidak ada yang memiliki nilai diatas angka 10, yang artinya tidak terjadi multikolinearitas. Padal tabel 4 juga tidak ada nilai korelasi di atas angka 0,8 yang mengindikasikan tidak adanya terjadi multikolineritas.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas diuji menggunakan *wald test* pada regresi model *POLS*. Berikut hasil uji *wald test* dengan stata17

$$\begin{aligned}
 H0: \sigma(i)^2 &= \sigma^2 \text{ for all } i \\
 \text{chi2 (45)} &= 3.7e+06 \\
 \text{Prob>chi2} &= 0.0000
 \end{aligned}$$

Diketahui dari hasil *wald test* diatas, nilai $prob > chi^2$ adalah 0,0000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari *p-value* yaitu 0,05 yang mengindikasikan terjadinya heteroskedasitas.

Uji Serial Correlation

Uji *Serial Correlation* diuji menggunakan *Wooldridge test*, berikut hasil *Wooldridge test* dengan menggunakan stata17:

$$\begin{aligned} H_0: & \text{no first order autocorrelation} \\ F(1, 44) & = 18.016 \\ \text{Prob} > F & = 0.0001 \end{aligned}$$

Diketahui dari hasil *Wooldridge test* diatas, nilai $prob > chi^2$ adalah 0,0001 dimana nilai tersebut lebih kecil dari *p-value* yaitu 0,05 yang mengindikasikan terjadinya *Serial Correlation*.

Uji Normalitas

Uji Normalitas menggunakan *Shapiro-Wilk W test*, berikut hasil *Shapiro-Wilk W test* dengan menggunakan Stata17:

Tabel 6 Shapiro-Wilk W test

| Variabel | Obs | W | V | Z | Prob>z |
|-------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| cgr | 135 | 0.9665 | 3.560 | 2.863 | 0.0021 |
| Perkeluarga | 135 | 0.9962 | 0.397 | -2.080 | 0.9812 |
| kom_ind | 135 | 0.8955 | 11.107 | 5.428 | 0.0000 |
| size | 135 | 0.9818 | 1.926 | 1.477 | 0.0698 |
| age | 135 | 0.8622 | 14.650 | 6.052 | 0.0000 |
| Leverage | 135 | 0.8277 | 18.315 | 6.555 | 0.0000 |
| tobinsq | 135 | 0.5847 | 44.157 | 8.540 | 0.0000 |

Sumber: Output Stata17,

Dalam *Shapiro-Wilk W test* data dikatakan tidak normal jika $prob > z$ lebih kecil dari 5% atau 0,005. Pada tabel 5 data yang nilai $prob > z$ nya lebih besar dari 5% hanya variabel perusahaan keluarga dan ukuran perusahaan (*size*), dan variabel sisanya yaitu CGR, Komisararis Independen, Umur Perusahaan, Leverage dan Tobin'SQ dapat dikatakan tidak terdistribusi normal. Data yang tidak terdistribusi normal dapat disebabkan oleh kemungkinan adanya data dengan nilai ekstrem pada data yang diambil.

Setelah dilakukan pengecekan dengan stata17 maka dapat diketahui ada 5 data yang tidak terdistribusi normal, dari kelima data tesebut maka penulis melakukan pengapusan data yang diduga outlier data tersebut adalah sebagai berikut:

| ID | d1 |
|----|--------|
| 6 | 0.0478 |
| 6 | 0.0406 |
| 28 | 0.0329 |
| 37 | 0.0384 |
| 40 | 0.1382 |

Hasil

Tabel 7 Hasil

| Model (1) CGRKeluarga | | Model (2) CGRKomisaris | | Full Model | |
|-----------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------|---------------------|
| Perkeluarga~n | -0.057* (-1,58) | Kom_ind | 0.0013 (0,97) | Perkeluarga~n | 0.013*** (-2.52) |
| Size | 0.0453*** (4,68) | Size | 0.0398*** (4,11) | Kom_ind | 0.316 (1.01) |
| Age | -0.0007 (-1,38) | Age | -0.0009 (-1,40) | Size | 0.000 (5.84) |
| Leverage | -0.1509 (0.12) | Leverage | 0.1692 (-1,34) | Age | 0.193* (-1.31) |
| Tobinsq | 0.0049* | Tobinsq | 0.0054* | Leverage | 0.942 (0.07) |
| | | | | Tobinsq | 0.385 (0.87) |

***The P-value is <0.01 (1%)

**The P-value is <0.05(5%)

*The P-value is <0.1(10%)

Berdasarkan hasil regresi *Pooled OLS* dapat dilihat bawa dari model 1 yaitu hubungan antara kepatuhan tata kelola dan hubungan keluarga terdapat pengaruh yang signifikan di tingkat 10% bahwa keluarga memiliki kualitas kepatuhan tata kelola yang lebih rendah di dibandingkan non keluarga sehingga mendukung hipotesis pertama, dimana jika perusahaan keluarga nilainya semakin turun maka kepatuhan tata kelola akan naik dan sebaliknya.

Sedangkan model 2 yaitu hubungan antara kepatuhan tata kelola dengan komisaris independen terdapat pengaruh yang tidak signifikan, sehingga tidak mendukung hipotesis kedua.

Berdasarkan hasil full model mendedikasikan hasil yang sama dimana hubungan antara kepatuhan tata kelola dan hubungan keluarga terdapat pengaruh yang signifikan di tingkat 1%, sedangkan hubungan antara kepatuhan tata kelola dengan komisaris independen terdapat pengaruh yang tidak signifikan.

Diskusi

Hasil dari regresi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki kepatuhan yang lebih rendah dalam CG dibandingkan perusahaan non-keluarga yang mendukung hipotesis 1. Hal ini di sebabkan oleh penegakan aturan mengenai tata kelola perusahaan masih menjadi masalah (Junia, 2022), sehingga perusahaan keluarga di Indonesia memiliki kepatuhan yang rendah terhadap tata kelola perusahaan disebabkan oleh ekspopriasi perusahaan akibat permasalahan agensi. Perusahaan keluarga juga mempunyai hubungan emosional dengan entitas keluarga mereka, yang membuat penegakan CG masih dipengaruhi oleh kepentingan diatas aturan, khususnya di negara-negara berkembang, dimana sistem hukumnya lemah dan hukum yang tidak efektif (Briano-turrent et al., 2017). Dalam perusahaan keluarga adanya ekspopriasi atau pemanfaatan kepentingan oleh keluarga pemegang saham terbesar dapat menyebabkan nilai tata kelola rendah dikarenakan Isu ekspopriasi menciptakan ketidakadilan dan ketidakstabilan dalam struktur kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Ekspopriasi dapat merusak prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan hak-hak pemegang saham minoritas. Hal ini sering mengakibatkan konflik internal, penurunan kepercayaan pemangku kepentingan, dan potensi penyalahgunaan kekuasaan oleh pihak yang dominan. Untuk studi lebih mendalam (Zahra & Sharma, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh La Porta et al., (2000)

menjelaskan bagaimana kekurangan perlindungan investor, seperti yang dapat terjadi akibat ekspropriasi, mengarah pada penurunan nilai dan kualitas kepatuhan tata kelola. Ekspropriasi dalam konteks tata kelola perusahaan merujuk pada tindakan di mana pemegang saham mayoritas atau manajemen mengambil keuntungan pribadi yang merugikan pemegang saham minoritas atau pemangku kepentingan lainnya. Ini bisa terjadi melalui berbagai cara, seperti transfer aset perusahaan kepada pihak yang terafiliasi dengan pemegang saham mayoritas, pengambilan keputusan yang merugikan pemegang saham minoritas, atau penentuan kebijakan dividen yang tidak adil (La Porta et al., 2000). Hal ini mungkin menyebabkan mengapa perusahaan keluarga tidak mematuhi kepatuhan tata kelola dikarenakan dalam perusahaan keluarga, pemegang saham mayoritas sering kali adalah anggota keluarga yang juga terlibat dalam manajemen. Dengan perlindungan investor yang lemah, keluarga ini dapat menggunakan kontrol mereka untuk mengarahkan sumber daya perusahaan dengan cara yang menguntungkan mereka secara pribadi, namun merugikan pemegang saham minoritas atau perusahaan itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Faccio & Lang, (2002) menunjukkan bagaimana struktur kepemilikan keluarga yang tidak adil dapat memengaruhi tata kelola perusahaan.

Sedangkan komisaris independen memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis kedua yang seharusnya memiliki pengaruh yang signifikan. Pernyataan ini mungkin karena dalam teori agensi menyatakan bahwa untuk mencapai tata kelola perusahaan yang efektif, diperlukan mekanisme pengawasan yang benar-benar independen. Jika independensi tidak terjamin, maka fungsi pengawasan dari komisaris independen menjadi tidak efektif (Jensen & Meckling, 1976). Komisaris independen tidak mempengaruhi tata kelola perusahaan yang baik, hal ini dapat terjadi karena kemungkinan adanya anggota keluarga yang duduk di dewan komisaris, adanya konflik kepentingan antar keluarga, atau tekanan dari pihak-pihak lain dalam perusahaan. Alasan selanjutnya adanya kemungkinan ketidak patuhan oleh komisaris independen terhadap tata kelola perusahaan yang mengakibatkan sejumlah konsekuensi negatif, seperti penurunan kepercayaan investor, kerugian finansial, hingga potensi tuntutan hukum. Penelitian yang dilakukan oleh García-Meca & Sánchez-Ballesta, (2009) mengungkapkan bahwa ketidakpatuhan

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perusahaan keluarga dan komisaris independen dalam kepatuhan tata kelola perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perusahaan keluarga memiliki tingkat kepatuhan yang lebih rendah dibandingkan perusahaan non keluarga dan komisaris independen memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap pengungkapan kepatuhan tata kelola perusahaan. Saran untuk penelitian berikutnya untuk menambah jumlah sampel yang tidak terbatas pada 1 sektor industri saja serta menambahkan variabel kontrol yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237. <https://doi.org/10.2307/4131472>

- Ashbaugh, S. H., Collins, D. W., & LaFond, R. (2011). Corporate Governance and the Cost of Equity Capital. *SSRN Electronic Journal*, November 2017. <https://doi.org/10.2139/ssrn.639681>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Briano-turrent, Carmen, Poletti-hughes, & Jannine. (2017). Journal of Family Business Strategy Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*, September, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.10.001>
- Brunello, G., Graziano, C., & Parigi, B. M. (2003). CEO turnover in insider-dominated boards: The Italian case. *Journal of Banking and Finance*, 27(6), 1027–1051. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00244-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00244-3)
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H., & Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57(6), 2741–2771. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00511>
- Cortés, D. L., & Vergara, M. P. L. (2021). Corporate Governance Compliance: an Analysis for Colombian Family and Non-Family Businesses. *Revista Lasallista de Investigacion*, 18(2), 42–57. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a4>
- Darmadi, S., & Sodikin, A. (2013). Information disclosure by family-controlled firms: The role of board independence and institutional ownership. *Asian Review of Accounting*, 21(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2013-0009>
- Dienes, D., & Velte, P. (2016). The impact of supervisory board composition on CSR reporting. Evidence from the German two-tier system. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/su8010063>
- Djunaedi, M.K.D. (2020). *Family Ownership, Management, Supervisory and Stock Price Informativeness: Evidence from Indonesia Public Listed Family Firms*. Disertasi, Universitas Indonesia
- Elgattani, T., & Hussainey, K. (2020). The determinants of AAOIFI governance disclosure in Islamic banks. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2019-0040>
- Faccioa, M., & Lang, L. H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*, 65, 419–449. <https://doi.org/10.4324/9780203940136>
- Fei, Q. (2022). Opposite effects of returnee and non-local independent directors on firm's environmental disclosure and performance. *Applied Economics*, 54(11), 1257–1277. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1975633>
- García-Meca, E., & Sánchez-Ballesta, J. P. (2009). Corporate governance and earnings

management: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 594–610. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00753.x>

Ghozali, A., Ariyaningsih, Sukmara, R. B., & Aulia, B. U. (2016). A Comparative Study of Climate Change Mitigation and Adaptation on Flood Management between Ayutthaya City (Thailand) and Samarinda City (Indonesia). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 227(November 2015), 424–429. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.096>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Jensen, M. C., & Meckling, willian H. (1976a). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *Human Relations*, 72(10), 1671–1696. <https://doi.org/10.1177/0018726718812602>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976b). Also published in Foundations of Organizational Strategy. *Journal of Financial Economics*, 4, 305–360. <http://ssrn.com/abstract=94043> Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=94043> <http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html>

Junia, A. A. (2022). Family Ownership in Indonesia, Good or Bad? *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, 5(1), 75–84. <https://doi.org/10.17509/tjr.v5i1.48855>

Junus, O. (2022). *Komisaris Independen yang Memiliki Hubungan Politik dan Direktorat Independen tentang Biaya Hutang*.

Kim, J. (2017). Corporate financial structure of South Korea after Asian financial crisis: the chaebol experience. *Journal of Economic Structures*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40008-017-0085-8>

Knyazeva, A., Knyazeva, D., & Masulis, R. W. (2013). The supply of corporate directors and board independence. In *Review of Financial Studies* (Vol. 26, Issue 6). <https://doi.org/10.1093/rfs/hht020>

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(00)00065-9)

Liu, Y., Valenti, A., & Chen, Y. J. (2016). Corporate governance and information transparency in Taiwan's public firms: The moderating effect of family ownership. *Journal of Management and Organization*, 22(5), 662–679. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.56>

Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family Control and The Rent-Seeking Society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 391–409. <https://doi.org/10.1111/j.1540->

6520.2004.00053.x

- Nugraheni, P., Alhabshi, S. M., & Rosman, R. (2022). Board of commissioners and corporate governance disclosure in Sharia-compliant companies in Indonesia. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 26(June), 33–40. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol26.iss1.art4>
- OECD. (2015). *April*, 1–20.
- Priyastama, R. (2017). *Pengolahan Data dan Analisis Data*. Start Up.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Setianto, R. H., & Sari, P. K. (2017). Perusahaan Keluarga dan Kebijakan Dividen di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 21(2), 107–118. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol21.iss2.art1>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Spanos, L. J., Tsipouri, L. J., & Xanthakis, M. D. (2008). Corporate governance rating of family firms at the Athens exchange market. *Managerial Finance*, 34(7), 465–478. <https://doi.org/10.1108/03074350810874424>
- Su, W., & Lee, C.-Y. (2012). Effects of corporate governance on risk taking in Taiwanese family firms during institutional reform. *Asia Pacific Journal of Management*, 30. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9292-x>
- Tanjung, M. (2023). *Mirda Tanjung*. 3(3), 237–252. <https://doi.org/10.1108/JBSED-11-2021-0148>
- Tran, Q. T. (2019). Independent directors and corporate investment: evidence from an emerging market. *Journal of Economics and Development*, ahead-of-p(ahead-of-print), 30–41. <https://doi.org/10.1108/jed-06-2019-0008>
- Utomo, M. nur, Sugeng, W., MUHARAM, H., & SIANTURI, J. A. T. P. (2012). *ournal of Environmental Management and Tourism Biannually*. III(2), 56–72.
- Wintoki, M. B., Linck, J. S., & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 105(3), 581–606. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.03.005>
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>