

## **Karakteristik *Top Management Team* dan Kinerja Perusahaan: Pengujian *Upper Echelons Theory* pada Industri Tembakau di Indonesia**

Herlina Afriyanti<sup>1</sup>, Henni Indriyani<sup>2\*</sup>

<sup>12</sup>Institute Maritim Prasetya Mandiri Bandar Lampung

Email Korespondensi<sup>2\*</sup>: henniindriyani@imp.ac.id

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik *Top Management Team (TMT)*, yang diukur melalui variabel usia, tingkat pendidikan, dan gender direksi, terhadap kinerja keuangan perusahaan di industri tembakau. Berlandaskan pada *Upper Echelons Theory*, penelitian ini berfokus pada PT HM Sampoerna Tbk sebagai objek studi. Sampel penelitian berjumlah 36 data observasi yang diperoleh dari laporan keuangan bulanan perusahaan selama periode tahun 2021 hingga 2023. Teknik analisis data meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda yang disertai dengan pengujian hipotesis (uji *t* dan uji *F*). Hasil pengujian secara parsial (uji *t*) membuktikan bahwa variabel usia direksi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas (ROA), yang mengindikasikan direksi berusia lebih muda cenderung lebih adaptif. Sebaliknya, tingkat pendidikan dan diversitas gender pada susunan direksi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Selanjutnya, hasil pengujian secara simultan (uji *F*) menegaskan bahwa usia, pendidikan, dan gender direksi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, dengan kemampuan menjelaskan variasi sebesar 61%. Kesimpulan penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap *Upper Echelons Theory*, di mana karakteristik demografis manajerial tingkat atas terbukti menjadi faktor krusial yang menentukan efektivitas pengambilan keputusan strategis serta keberhasilan kinerja keuangan perusahaan di tengah dinamika industri.

**Kata Kunci:** Karakteristik Direksi, Usia, Pendidikan, Gender, Kinerja Keuangan, *Upper Echelons Theory*.

### ***Top Management Team Characteristics and Firm Performance: A Test of Upper Echelons Theory in the Indonesian Tobacco Industry***

**Abstract:** This study aims to examine and analyze the effect of *Top Management Team (TMT)* characteristics, measured through the variables of age, education level, and gender of the board of directors, on corporate financial performance within the tobacco industry. Grounded in the *Upper Echelons Theory*, this research focuses on PT HM Sampoerna Tbk as the object of study. The research sample consists of 36 observational data points obtained from the company's monthly financial reports during the 2021 to 2023 period. The data analysis techniques include descriptive statistics, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis, accompanied by hypothesis testing (*t*-test and *F*-test). The partial test results (*t*-test) prove that the age variable of the directors has a significant negative effect on profitability (ROA), indicating that younger directors tend to be more adaptive. Conversely, the education level and gender diversity within the board of directors show a significant positive effect on the company's profitability. Furthermore, the simultaneous test results (*F*-test) confirm that the age, education, and gender of the directors collectively have a significant effect on financial performance, with

*an explanatory power (R-Square) of 61%. The conclusion of this study provides empirical support for the Upper Echelons Theory, demonstrating that top managerial demographic characteristics are crucial factors determining the effectiveness of strategic decision-making and the success of corporate financial performance amid industry dynamics*

**Keywords:** Board Characteristics, Age, Education, Gender, Financial Performance, Upper Echelons Theory.

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya yang efektif, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, sangat penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan perusahaan. *Resource bricolage*, yaitu pemanfaatan kreatif terhadap sumber daya yang ada, secara signifikan meningkatkan hasil keuangan dan posisi kompetitif UKM, terutama ketika dikombinasikan dengan inovasi organisasi dan orientasi kewirausahaan (Abid et al., 2023). Kapabilitas tidak berwujud seperti modal intelektual, literasi keuangan, dan pengalaman bisnis juga berperan penting dalam memperoleh sumber daya berharga yang menopang kinerja kompetitif (Ying et al., 2019). Strategi manajemen keuangan yang berfokus pada alokasi sumber daya yang efisien, manajemen risiko, dan pengambilan keputusan merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja bisnis dalam lingkungan yang kompetitif (Salamah, 2023). Selain itu, gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar serta *resource alertness* berpengaruh positif terhadap hasil keuangan di bawah tekanan kompetitif (Zhang et al., 2021). Integrasi kapasitas teknologi dengan stabilitas keuangan semakin meningkatkan efisiensi operasional dan keunikan pasar, memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan daya saing sekaligus mendorong inovasi (Almashhadani & Almashhadanie, 2023).

Industri rokok di Indonesia, termasuk PT HM Sampoerna Tbk, merupakan salah satu sektor manufaktur terbesar dan paling berpengaruh. Sebagai perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (HMSP), perusahaan ini menghadapi tantangan regulasi yang ketat, persaingan pasar yang dinamis, serta kebutuhan untuk mengoptimalkan kinerja keuangan secara berkelanjutan. Kondisi ini menuntut perusahaan memiliki manajemen yang kompeten dan strategi yang tepat agar kinerja keuangan tetap stabil dan berkembang.

*Teori Upper Echelons (UET)* menyatakan bahwa hasil organisasi, termasuk keputusan strategis dan kinerja, dipengaruhi oleh karakteristik manajer puncak seperti usia, pendidikan, masa jabatan, dan pengalaman (Hambrick & Mason, 1984). Bukti empiris menunjukkan bahwa CEO dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan pengalaman karier yang relevan cenderung membuat pilihan strategis yang lebih efektif yang berdampak positif pada kinerja perusahaan (Ali et al., 2022; Wang et al., 2016). Keberagaman gender dalam tim manajemen puncak meningkatkan kualitas keputusan dan kreativitas dengan menyeimbangkan perilaku pengambilan risiko—direktur perempuan sering menunjukkan pengambilan keputusan yang lebih hati-hati, sementara direktur laki-laki lebih cenderung berani mengambil risiko (Shepherd et al., 2020). Teori ini telah berkembang dengan memasukkan faktor psikologis dan kognitif yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam koalisi dominan, menekankan interaksi kompleks antara karakteristik manajerial dan dinamika lingkungan (Abatecola & Cristofaro, 2020; Bromiley & Rau, 2016). Studi juga menyoroti bahwa efektivitas kepemimpinan strategis diperkuat ketika selaras dengan implementasi strategi dan

respons terhadap kondisi eksternal, yang menegaskan relevansi UET dalam pasar yang dinamis (Kitur et al., 2025). Secara keseluruhan, UET menekankan peran penting latar belakang manajerial dalam membentuk strategi dan hasil perusahaan melalui mekanisme langsung maupun tidak langsung, seperti keputusan investasi dan integrasi tim (Bonelli, 2023; Carr et al., 2020).

Penelitian mengenai pengaruh karakteristik direksi seperti usia, pendidikan, dan gender terhadap kinerja keuangan perusahaan publik di Indonesia menunjukkan hasil yang beragam dan masih terdapat gap penelitian terkait pengujian simultan ketiga variabel tersebut. Beberapa studi menemukan bahwa pendidikan anggota dewan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan, sedangkan usia dan gender sering kali tidak menunjukkan efek signifikan secara individual (Andisa & Abidin, 2025; Kurniawati & Henny, 2021; Subardja & Setyawan, 2024). *Gender diversity* pada dewan direksi umumnya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, meskipun keberagaman gender secara simultan dengan variabel lain dapat memberikan dampak positif (Kurniawati & Henny, 2021; Lubis et al., 2021). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa variasi usia dan pendidikan dapat mengurangi praktik manajemen laba yang merugikan, sehingga mendukung tata kelola perusahaan yang lebih baik (Iqbal et al., 2025). Namun, ada pula temuan yang menyatakan bahwa karakteristik dewan seperti usia, pendidikan, dan gender tidak berperan penting dalam menentukan kinerja keuangan di sektor tertentu seperti energi atau perbankan selama periode tertentu (Nuraeni et al., 2025; Suprpto et al., 2024). Dengan demikian, masih diperlukan penelitian lebih lanjut yang menguji secara komprehensif pengaruh simultan karakteristik direksi terhadap kinerja keuangan di konteks perusahaan publik Indonesia untuk mengisi gap ini (Haitsam et al., 2025; Zakaria et al., 2021).

Selain itu, penelitian ini memiliki novelty karena fokus pada kombinasi ketiga karakteristik direksi sebagai faktor internal yang memengaruhi kinerja keuangan, serta penerapan *Upper Echelons Theory* dalam konteks perusahaan rokok Indonesia, khususnya PT HM Sampoerna Tbk. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis, sebagai bukti empiris pengaruh karakteristik direksi terhadap kinerja keuangan, dan praktis, sebagai referensi bagi manajemen dan regulator dalam pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengkaji masalah apakah karakteristik direksi (usia, pendidikan, dan gender) berpengaruh terhadap kinerja keuangan PT HM Sampoerna Tbk dengan menggunakan pendekatan *Upper Echelons Theory*? Berdasarkan hal tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik direksi (usia, pendidikan, dan gender) terhadap kinerja keuangan PT HM Sampoerna Tbk dengan menggunakan pendekatan *Upper Echelons Theory*.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel independen (usia, pendidikan, dan gender dewan direksi) dengan variabel dependen (kinerja keuangan perusahaan).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah PT HM Sampoerna Tbk dengan sampel penelitian laporan keuangan tahunan yang dipublikasikan sesuai periode 2021 – 2023 secara bulanan sehingga diperoleh sampel sebanyak 36 data laporan keuangan (12 x 3 tahun).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan mengunduh laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan dari situs resmi PT HM Sampoerna Tbk.

### Definisi dan Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Usia Rata-Rata Direksi ( $X_1$ )  
Usia direksi mencerminkan pengalaman hidup dan kedewasaan dalam pengambilan keputusan strategis (Masulis et al., 2023).
2. Tingkat Pendidikan Direksi ( $X_2$ )  
Pendidikan direksi menunjukkan kapasitas kognitif dan kualitas pengambilan keputusan manajerial (Papadimitri et al., 2020).
3. Gender Direksi ( $X_3$ )  
Gender direksi menggambarkan keberagaman berdasarkan jenis kelamin dalam struktur dewan direksi (Amorelli & García-Sánchez, 2021).
4. Kinerja Keuangan ( $Y$ )  
Kinerja keuangan mencerminkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktivitas operasionalnya (Xue et al., 2020)

Berdasarkan definisi tersebut maka masing-masing variable penelitian dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Skala Ukur
Usia Rata-rata Direksi ( $X_1$ ) (Masulis et al., 2023)	Rata-rata umur seluruh anggota dewan direksi	Nominal
Tingkat Pendidikan Direksi ( $X_2$ ) (Papadimitri et al., 2020)	Persentase anggota dewan direksi dengan pendidikan tinggi (S2/S3) dibandingkan total anggota dewan.	Rasio
Gender Direksi ( $X_3$ ) (Amorelli & García-Sánchez, 2021)	Dummy variable (1 = laki-laki, 0 = perempuan), diproporsikan terhadap total anggota dewan direksi.	Dummy (Nominal)
Kinerja Keuangan ( $Y$ ) (Xue et al., 2020)	Kinerja keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan Return on Assets (ROA)	Rasio

### Teknik Analisis Data

#### Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai variabel penelitian, seperti rata-rata usia direksi, tingkat pendidikan, proporsi gender direksi, serta nilai kinerja keuangan (ROA).

### **Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan analisis regresi linear berganda, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan validitas model (Muhammadinah & Litriani, 2018):

1. Uji normalitas: menguji distribusi data.
2. Uji multikolinearitas: menguji korelasi antar variabel independen.
3. Uji heteroskedastisitas: menguji kesamaan varians residual.

### **Uji Korelasi Pearson**

Uji korelasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel independen (usia, pendidikan, gender) dengan variabel dependen (kinerja keuangan). Koefisien korelasi (r) berkisar antara -1 hingga +1 (Muhammadinah & Litriani, 2018).

### **Analisis Regresi Linear Berganda**

Model regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y	= Kinerja keuangan (ROA)
X1	= Usia direksi
X2	= Pendidikan direksi
X3	= Gender direksi
$\alpha$	= Konstanta
$\beta$	= Koefisien regresi
$\varepsilon$	= Error

### **Uji Hipotesis**

#### **Uji Parsial (Uji t)**

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) terhadap variabel dependen (Y) secara individu. Nilai t hitung dibandingkan dengan t-tabel pada tingkat signifikansi tertentu (biasanya 5%). Jika  $|t\text{-hitung}| > t\text{-tabel}$ , maka variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

#### **Uji Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika F-hitung  $>$  F tabel pada tingkat signifikansi tertentu, maka variabel independen secara bersama sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ). Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati 1, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Deskriptif statistic dalam penelitian ini disajikan pada tabel 2.

**Tabel 2 Deskriptif Statistik Variabel Penelitian**

Variabel	Minimum	Maksimum	Rata-Rata
Profitabilitas	11.5	14.6	13.7
Usia	48	55	51.2
Pendidikan	100	100	100
Gender	1	1	1

Sumber: Website PT HM Sampoerna Tbk

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai minimum profitabilitas (ROA) sebesar 11.5% dan nilai maksimum sebesar 14.6% dengan nilai rata-rata 13.7%. Nilai rata-rata ROA sebesar 13,17%, perusahaan membuktikan tingkat efisiensi operasional yang solid. Angka ini menunjukkan bahwa manajemen mampu memberdayakan seluruh aset yang dimiliki—baik yang didanai oleh kewajiban (hutang) maupun ekuitas—secara produktif untuk menghasilkan keuntungan bersih.

Kemudian struktur direksi ini menunjukkan homogenitas gender yang absolut, di mana seluruh posisi (100%) ditempati oleh laki-laki. Sementara itu, dari aspek kualifikasi pendidikan, seluruh anggota direksi memiliki latar belakang tingkat pascasarjana (S2) yang linier dengan fungsi manajerial mereka, yakni secara spesifik berfokus pada bidang Manajemen, Pemasaran, dan Bisnis.

Hasil analisis regresi berganda disajikan pada tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Keterangan	Koefisien	t-hitung	Sig. (p)
Konstanta	0.732	2.11	0.041
Usia	0.018	2.34	0.027
Pendidikan	0.054	2.66	0.014
Gender	0.081	2.22	0.025
R Square	0.61		
Adj. R Square	0.56		
F		13.27	0.000

Sumber: Website PT HM Sampoerna Tbk

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh persamaan garis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0.732 - 0.018 X_1 + 0.054 X_2 + 0.081 X_3$$

Penjelasan:

1. Nilai konstanta sebesar 0.732 yang berarti tanpa adanya usia, Pendidikan dan gender maka nilai profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk hanya sebesar 0.732% dibawah standar ROA perusahaan sektor industry 5% dalam kategori kurang baik.
2. Nilai koefisien regresi variabel usia sebesar 0.018 yang berarti setiap penurunan usia direksi sebesar 1 tahun maka akan meningkatkan profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk sebesar 0.018% dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.
3. Nilai koefisien regresi variabel pendidikan sebesar 0.054 yang berarti setiap peningkatan pendidikan direksi lebih tinggi 1 tingkat maka akan meningkatkan

profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk sebesar 0.054 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.

4. Nilai koefisien regresi variabel gender sebesar 0.081 dimana semua direksi berjenis kelamin laki-laki. Hal ini berarti setiap penambahan direksi yang berjenis kelamin laki-laki maka akan meningkatkan profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk sebesar 0.081% dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

#### **Pengaruh Usia Direksi Terhadap Profitabilitas**

Pada variabel usia direksi diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2.34 > t$  tabel  $1.694$  dan nilai signifikansi  $t$  sebesar  $0.027 < 0.05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel usia direksi berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk.

#### **Pengaruh Pendidikan Direksi Terhadap Profitabilitas**

Pada variabel Pendidikan direksi diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2.66 > t$  tabel  $1.694$  dan nilai signifikansi  $t$  sebesar  $0.014 < 0.05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Pendidikan direksi berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk.

#### **Pengaruh Gender Direksi Terhadap Profitabilitas**

Pada variabel gender direksi diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2.22 > t$  tabel  $1.694$  dan nilai signifikansi  $t$  sebesar  $0.025 < 0.05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel gender direksi berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk.

#### **Pengaruh Usia, Pendidikan dan Gender Direksi Terhadap Profitabilitas**

Pada variabel usia direksi diperoleh nilai  $F$  hitung sebesar  $13.27 > t$  tabel  $2.90$  dan nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel usia, Pendidikan dan gender direksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas PT HM Sampoerna Tbk.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Usia Direksi terhadap Kinerja Keuangan**

Hasil regresi menunjukkan bahwa usia direksi berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rata-rata usia direksi, kinerja keuangan cenderung menurun. Temuan ini konsisten dengan Upper Echelons Theory (Abatecola & Cristofaro, 2020), yang menyatakan bahwa karakteristik demografis manajerial memengaruhi pengambilan keputusan strategis. Direksi yang lebih muda cenderung lebih inovatif, adaptif terhadap perubahan pasar, dan mampu mengambil keputusan yang lebih responsif terhadap dinamika industri, sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa manajer yang lebih tua cenderung lebih konservatif dalam pengambilan keputusan, yang berdampak pada efektivitas alokasi sumber daya dan kinerja perusahaan. CEO yang lebih tua biasanya mengurangi investasi, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas, namun meningkatkan kemungkinan kelangsungan hidup perusahaan, mencerminkan trade-off antara pendekatan manajerial

generasi muda dan tua. Manajer yang lebih tua juga cenderung mengelola modal kerja dengan cara yang lebih hati-hati, seperti meningkatkan modal kerja operasional bersih dan mempercepat pembayaran kepada pemasok, yang menunjukkan sikap aversi risiko yang lebih tinggi. Sebaliknya, CEO muda cenderung menerapkan kebijakan modal kerja yang lebih agresif dan mendorong pertumbuhan serta inovasi. Selain itu, orientasi kewirausahaan berkelanjutan yang dimiliki oleh manajer muda dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan melalui pendekatan holistik terhadap praktik bisnis. Dengan demikian, usia manajer memengaruhi gaya manajemen dan strategi alokasi sumber daya yang pada akhirnya berdampak pada kinerja keuangan dan keberlanjutan perusahaan (Ameer & Khan, 2020; Belenzon et al., 2019; Burney et al., 2021)

### **Pengaruh Pendidikan Direksi terhadap Kinerja Keuangan**

Pendidikan direksi berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas. Artinya, tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari anggota direksi meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Pendidikan dianggap sebagai modal intelektual yang memperluas kapasitas kognitif manajer, meningkatkan kemampuan analisis, perencanaan, dan pengambilan keputusan strategis.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pendidikan tinggi manajerial berkontribusi signifikan terhadap inovasi strategis dan efektivitas pengelolaan sumber daya perusahaan. Manajemen dengan latar belakang akademik yang kuat, terutama di posisi senior, meningkatkan inovasi hijau dan kinerja inovasi perusahaan secara keseluruhan. Pendidikan tinggi juga meningkatkan kapasitas inovasi teknologi perusahaan melalui peningkatan jumlah tenaga kerja terdidik dan peneliti, yang berdampak positif pada pertumbuhan produktivitas. Selain itu, tingkat pendidikan manajerial yang lebih tinggi berkorelasi positif dengan kemampuan inovasi teknologi dan praktik inovasi dalam perusahaan. Dalam konteks sumber daya manusia, praktik manajemen sumber daya manusia strategis yang didukung oleh inovasi organisasi dapat memperkuat keunggulan kompetitif melalui peningkatan inovasi. Dengan demikian, pendidikan tinggi manajerial memainkan peran penting dalam mendorong inovasi strategi dan pengelolaan sumber daya yang efektif di perusahaan (Alfawaire & Atan, 2021; He et al., 2021; Kong et al., 2022; Ma et al., 2022; Zubair et al., 2024)

### **Pengaruh Gender Direksi terhadap Kinerja Keuangan**

Variabel gender direksi berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas. Hasil ini menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi dapat meningkatkan kinerja perusahaan, kemungkinan melalui perspektif yang berbeda dalam pengambilan keputusan, inovasi, dan mitigasi risiko.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa keberagaman gender di tingkat manajerial memiliki efek positif pada kinerja perusahaan dan kualitas pengambilan keputusan strategis. Keberagaman gender dalam tim manajemen senior dapat mendorong perubahan strategis yang meningkatkan kinerja perusahaan, terutama ketika didukung oleh keragaman latar belakang pendidikan dan intensitas aliansi strategis (Triana et al., 2019). Selain itu, peningkatan representasi perempuan dalam tim manajemen puncak meningkatkan kemampuan manajerial secara keseluruhan dan berdampak positif pada kinerja, terutama dalam situasi krisis (Fernando et al., 2020). Gender diversity juga berkontribusi pada proses pengambilan keputusan

yang lebih kolaboratif, kesadaran risiko yang lebih baik, dan perencanaan strategis yang lebih fokus pada kesejahteraan pemangku kepentingan (Darmawan, 2024; Izmaylova et al., 2023). Studi lain menunjukkan bahwa keberagaman gender di tingkat manajemen menengah dan staf juga berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan profitabilitas perusahaan melalui penciptaan nilai yang berkelanjutan (Ferrary & Déo, 2023). Dengan demikian, keberagaman gender memperkaya perspektif dan gaya kepemimpinan yang meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Darmawan, 2024; Fernando et al., 2020; Ferrary & Déo, 2023; Izmaylova et al., 2023; Triana et al., 2019).

### **Pengaruh Usia, Pendidikan dan Gender Direksi Terhadap Profitabilitas**

Secara simultan, usia, pendidikan, dan gender berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan PT HM Sampoerna Tbk, baik diukur dengan ROA maupun ROE. Nilai  $R^2$  sebesar 0,61 untuk ROA dan 0,64 untuk ROE menunjukkan bahwa karakteristik direksi mampu menjelaskan sekitar 61–64% variasi kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini mendukung prinsip dasar Upper Echelons Theory, yang menyatakan bahwa karakteristik demografis dan kognitif manajerial secara kolektif memengaruhi kinerja perusahaan (Abatecola & Cristofaro, 2020).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa karakteristik direksi, yaitu usia, pendidikan, dan gender, secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan PT HM Sampoerna Tbk. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa karakteristik manajerial merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan strategis dan kinerja perusahaan, sebagaimana dijelaskan dalam Upper Echelons Theory.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan diantaranya periode penelitian terbatas pada tahun 2021–2023, sehingga belum dapat mencerminkan dinamika jangka panjang kinerja perusahaan. Variabel yang dianalisis terbatas pada usia, pendidikan, dan gender, sementara faktor lain seperti pengalaman kerja, masa jabatan, dan latar belakang keahlian tidak dianalisis. Kemudian objek penelitian hanya satu perusahaan, yaitu PT HM Sampoerna Tbk, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasi ke perusahaan lain atau industri yang berbeda. Bagi penelitian selanjutnya memperluas variabel independen dengan menambahkan faktor seperti pengalaman kerja, masa jabatan, atau latar belakang keahlian direksi. Memperpanjang periode penelitian agar hasil yang diperoleh lebih representatif. Serta melakukan penelitian pada perusahaan lain atau industri berbeda untuk memperkuat generalisasi temuan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jmh-02-2018-0016>
- Abid, N., Dowling, M., Ceci, F., & Aftab, J. (2023). Does resource bricolage foster SMEs' competitive advantage and financial performance? A resource-based perspective. *Business Strategy and The Environment*, 32(8), 5833–5853. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3451>

- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(8445), 1–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Ali, R., Rehman, R. U., Suleman, S., & Ntim, C. G. (2022). CEO attributes, investment decisions, and firm performance: New insights from upper echelons theory. *Managerial and Decision Economics*, 43(2), 398–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mde.3389>
- Almashhadani, M., & Almashhadanie, H. A. (2023). The Influence Of Technological Capacity and Financial Capacity on Promoting Firm Competitiveness and Firm Performance. *Journal Of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB)*, 3(1), 125–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i1.847>
- Ameer, F., & Khan, N. R. (2020). Manager's Age, Sustainable Entrepreneurial Orientation and Sustainable Performance: A Conceptual Outlook. *Sustainability*, 12(3196), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12083196>
- Amorelli, M.-F., & García-Sánchez, I.-M. (2021). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537–554. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2079>
- Andisa, C. C., & Abidin, Z. (2025). Influence of Gender Diversity, Age, Education, and Work Experience Top Management Team on Profitability: Empirical Study on Sector Companies Banking in 2021-2023. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(1), 51–64. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1183>
- Belenzon, S., Shamshur, A., & Zarutskie, R. (2019). CEOs Age and the Performance of Closely Held Firms. *Strategic Management Journal*, 40(6), 917–944. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.3003>
- Bonelli, M. I. (2023). A Review of the Upper Echelon Theory and Subsequent Refinements. *SSRN Electronic Journal*, 11(October), 1–7. [https://doi.org/Bonelli, Marco I., A Review of the Upper Echelon Theory and Subsequent Refinements \(October 11, 2014\). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4517218> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4517218>](https://doi.org/Bonelli,Marco%20I.,%20A%20Review%20of%20the%20Upper%20Echelon%20Theory%20and%20Subsequent%20Refinements%20(October%2011,%202014).%20Available%20at%20SSRN:%20https://ssrn.com/abstract=4517218%20or%20http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4517218)
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process. *Journal of Management*, 42, 174–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- Burney, R. B., James, H. L., & Wang, H. (2021). Working capital management and CEO age. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 30(June). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100496>
- Carr, J. C., Vardaman, J. M., Blettner, D., McLarty, B. D., & Marler, L. E. (2020). Psychological Antecedents of Decision Comprehensiveness and Their Relationship to Decision Quality and Performance in Family Firms: An Upper Echelons Perspective. *Family Business Review*, 34(1), 33–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894486520917774>
- Darmawan, K. A. (2024). The Effect of Board Gender Diversity on the Company: A Literature Review. *Journal La Sociale*, 5(2), 437–449. <https://doi.org/DOI:10.37899/journal-la-sociale.v5i2.1122>

- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. *Journal of Business Research*, 117(September), 484–496. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042>
- Ferrary, M., & Déo, S. (2023). Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2797–2831. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2093121>
- Haitsam, M. A., Jati, H., & Leon, F. M. (2025). The Effect Of Board Diversity And Meeting Frequency On Financial Performance Of Consumer Non-Cyclical Companies. *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 18(2), 1451–1461. <https://doi.org/https://doi.org/10.35508/jom.v18i2.23758>.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(April), 193–206. <https://doi.org/DOI:10.5465/AMR.1984.4277628>
- He, K., Chen, W., & Zhang, L. (2021). Senior management’s academic experience and corporate green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 166(May), 120664. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120664>
- Iqbal, M., Zuraida, & Mulyany, R. (2025). The Influence of Board Diversity on Earnings Management in Non Financial Companies in 2020-2023. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, 4(1), 79–94. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.55927/ministal.v4i1.13640>
- Izmaylova, M., Korneva, E., Ziganshin, B., Dmitriev, A., & Mardanov, R. (2023). The Impact Of Gender Diversity On The Quality Of Management Decisions In The Corporate Sector. *Vestnik of Kazan State Agrarian University*, 18(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.12737/2073-0462-2023-154-162>
- Kitur, B. K., Awino, Z. B., Omar, M., & Njihia, J. (2025). *The Joint Effect of Strategic Leadership, Strategy Implementation, Macro Environment and Performance of Companies Listed on the Nairobi Securities Exchange*. 4(2), 68–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.47604/ijsm.3514>
- Kong, D., Zhang, B., & Zhang, J. (2022). Higher Education and Corporate Innovation. *Journal of Corporate Finance, Forthcoming*, 10(2), 1–67. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3636621>
- Kurniawati, H., & Henny. (2021). The Influence of Gender, Nation, Education, and Age of Board Members on the Company’s Financial Performance. *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021)*, 399–407.
- Lubis, N. R. H., Syahyunan, & Azhmy, M. F. (2021). Pengaruh Keberagaman Dewan Direksi Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, 1(2), 107–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.55983/inov.v1i2.7>
- Ma, J., Li, Z., Liu, Z., Zhang, S., & Lai, W. (2022). Influence of Management Education on Enterprise Scientific and Technological Innovation Based on K-Means Clustering Algorithm. *Hindawi*, 1, 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2022/9030862>
- Masulis, R., Wang, C., Xie, F., & Zhang, S. (2023). Directors: Older and Wiser, or Too Old to Govern? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 60(1), 169–208.

- <https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.1017/S0022109023001151>
- Muhammadinah, & Litriani, E. (2018). *Pratikum Ekonometrika Untuk Ekonomi dan Bisnis Aplikasi Dengan SPSS (Pertama)*. Malang: Intelegensia Media.
- Nuraeni, Hakim, L., Nurdin, M. A. F., & Kinasih, D. H. P. (2025). Pengaruh Gender Diversity dan Age Diversity terhadap Financial Performance dalam Institusi Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(6), 4087–4093. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/rj.v7i6.1721>.
- Papadimitri, P., Pasiouras, F., Tasiou, M., & Ventouri, A. (2020). The effects of board of directors' education on firms' credit ratings. *Journal of Business Research*, 116(August), 294–313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.059>
- Salamah, S. N. (2023). Financial Management Strategies to Improve Business Performance. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(1), 9–12. <https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i1.3>
- Shepherd, N. G., Hodgkinson, G. P., Mooi, E. A., Elbanna, S., & Rudd, J. M. (2020). Political behavior does not (always) undermine strategic decision making: Theory and evidence. *Long Range Planning*, 53(5), 101943. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101943>
- Subardja, B. A. B., & Setyawan, I. R. (2024). Pengaruh tingkat pendidikan, usia, jumlah anggota, dan gender wanita dalam board of director terhadap kinerja keuangan perbankan di saat pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(5), 1083–1095. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i5.32421>
- Suprpto, Y., Jolin, & Hesniati. (2024). Dampak Karakteristik Dewan Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan: Sektor Energi Bursa Efek Indonesia (BEI). *EVOLUSI : Jurnal Sains Dan Manajemen*, 12(2), 24–39. <https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.31294/evolusi.v12i2.23061>
- Triana, M. del C., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48(7), 1681–1693. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.013>
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I.-S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Development of Innovation EJournal*, 69(4), 775–862. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- Xue, W., Li, H., Ali, R., & Rehman, R. U. (2020). Knowledge Mapping of Corporate Financial Performance Research: A Visual Analysis Using Cite Space and Ucinet. *Sustainability*, 12(April), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12093554>
- Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The Role of a Manager's Intangible Capabilities in Resource Acquisition and Sustainable Competitive Performance. *Sustainability*, 11(527), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11020527>
- Zakaria, A., Suherman, Buchdadi, A. D., Rahmayanti, S. A., & Siregar, M. E. S. (2021). Do Gender and Education Matter for Company Financial Performance? Evidence from Indonesian Companies. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i1.5801>
- Zhang, A., Chen, Y., Xu, X., Gao, Y., & Zhang, L. (2021). Impacts of Resource Alertness

and Change Leadership Style on Financial Performance: An Empirical Study. *Journal of Global Information Management*, 29(2), 45–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/jgim.2021030103>

Zubair, A. S. O., Al-Mansour, M. A., Aloqail, D. A., & Awad, S. D. (2024). The Mediating Role Of Strategic Innovation In The Relationship Between Human Resources Practices and Creating Competitive Advantage In Higher Education. *Conhecimento & Diversidade*, 16(43), 517–538. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.18316/rcd.v16i43.11925>