

## Karakteristik Ceo terhadap Penghindaran Pajak dan Kinerja Perusahaan

Ni Made Mega Abdi Utami<sup>1</sup>, Made Ayu Dwijayanti<sup>2\*</sup>, Ni Luh Putu Normadewi Abdi Pradnyani<sup>3</sup>, I Dewa Agung Nanditiya Putra<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Administrasi Perpajakan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Badung, Indonesia

<sup>2,3\*</sup>Akuntansi Manajerial, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Badung, Indonesia

<sup>4</sup>Akuntansi Perpajakan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Badung, Indonesia

Email: <sup>1</sup>megaabdiutami@pnb.ac.id, <sup>2\*</sup>ayu.dwijayanti@pnb.ac.id, <sup>3</sup>normadewi27@pnb.ac.id,

<sup>4</sup>agungnanditiya@pnb.ac.id

### Abstract

*This study aims to examine the effect of CEO characteristics, namely family ownership status (Family CEO) and CEO tenure, on firm performance and tax avoidance in manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) during the 2019–2023 period. Firm performance is measured using Return on Assets (ROA) and Tobin's Q, while tax avoidance is proxied by the Effective Tax Rate (ETR). This study employs a quantitative approach using linear regression analysis on 77 firms selected through purposive sampling, resulting in a total of 385 firm-year observations. The results indicate that Family CEO has no significant effect on ROA or Tobin's Q, suggesting that the presence of a CEO from the controlling family does not directly influence firm profitability or market valuation. In contrast, CEO tenure has a positive and significant effect on ROA, indicating that longer CEO tenure enhances managerial capability in improving firm profitability. However, CEO tenure does not have a significant effect on Tobin's Q, implying that CEO tenure is not a primary consideration for investors in assessing firm value. In the tax avoidance model, Family CEO has a significant negative effect on ETR, indicating that firms led by family CEOs tend to engage in more aggressive tax avoidance practices. Meanwhile, CEO tenure shows a negative relationship with ETR, suggesting an increasing tendency toward tax avoidance as CEO tenure lengthens, although the effect is not statistically significant.*

**Keywords:** CEO Characteristics, Tax Avoidance, Firm Performance.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik CEO, yaitu status keluarga (Family CEO) dan masa jabatan (CEO Tenure), terhadap kinerja perusahaan dan praktik penghindaran pajak (tax avoidance) pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2019–2023. Kinerja perusahaan diukur menggunakan Return on Assets (ROA) dan Tobin's Q, sedangkan tax avoidance diproksikan dengan Effective Tax Rate (ETR). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linier terhadap 77 perusahaan yang dipilih melalui teknik purposive sampling, sehingga diperoleh total 385 observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Family CEO tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA maupun Tobin's Q, yang mengindikasikan bahwa keberadaan CEO dari keluarga pemilik tidak secara langsung memengaruhi profitabilitas maupun nilai pasar perusahaan. Sebaliknya, CEO Tenure berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA, menunjukkan bahwa semakin lama masa jabatan CEO, semakin baik kemampuan manajerial dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan. Namun, CEO Tenure tidak berpengaruh signifikan terhadap Tobin's Q, sehingga lamanya masa jabatan CEO belum menjadi pertimbangan utama bagi investor dalam menilai nilai perusahaan. Pada model tax avoidance, Family CEO berpengaruh signifikan negatif terhadap ETR, yang mengindikasikan kecenderungan perusahaan dengan CEO keluarga melakukan penghindaran pajak yang lebih agresif. Sementara itu, CEO Tenure menunjukkan hubungan negatif terhadap ETR, yang mengindikasikan meningkatnya kecenderungan praktik tax avoidance seiring bertambahnya masa jabatan CEO.

**Kata kunci:** Karakteristik CEO, Penghindaran Pajak, Kinerja Perusahaan.

## 1. PENDAHULUAN

Kompetisi di era globalisasi yang semakin intens memaksa perusahaan untuk terus beradaptasi dan melakukan berbagai strategi agar dapat mempertahankan eksistensinya. Upaya untuk melakukan peningkatan dan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan harus selalu diutamakan. Kinerja perusahaan yang optimal tercermin dari tercapainya standar tertentu baik dalam aspek keuangan maupun aspek non-keuangan. Dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut, penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan efektif memainkan peran yang sangat penting, tata kelola yang baik dapat mendorong terciptanya transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja secara menyeluruh. Tata kelola yang baik juga dapat membantu meminimalkan konflik kepentingan antara pemilik dan manajemen serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan. *Chief Executive Officer* (CEO) memegang peran yang penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. CEO menentukan strategi dan bertanggung jawab dalam berbagai keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengalaman dan keterampilan yang dimiliki oleh CEO dalam menjalankan bisnis sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan [1] Teori *The Upper Echelon* yang dipopulerkan oleh [2] menjelaskan bahwa karakteristik dan latar belakang pengambil keputusan dapat menentukan keputusan dan kinerja organisasi. Semakin kompleks suatu keputusan, semakin penting pula karakteristik pribadi pengambil keputusan.

Pemilihan strategi keuangan yang tepat menjadi krusial untuk menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham (*shareholder*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Salah satu karakteristik yang menarik untuk diteliti adalah status afiliasi seorang CEO apakah berasal dari anggota keluarga pendiri perusahaan yang memiliki hubungan darah atau perkawinan atau pihak profesional. CEO Family digadang-gadang akan membawa nilai bagi perusahaan karena mereka akan mempunyai tanggung jawab lebih, komitmen, dan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga tidak melakukan tindakan-tindakan yang dapat merusak reputasi perusahaan di masa depan [3] Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh [4] membuktikan bahwa kehadiran keluarga memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh [5] menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa perusahaan keluarga yang dikelola oleh pihak non keluarga (profesional) menghasilkan nilai perusahaan yang lebih tinggi daripada perusahaan keluarga yang dikelola oleh pihak keluarga.

Perencanaan pajak merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan [6] Salah satu strategi manajerial yang bergantung pada pengaruh kepemimpinan adalah praktik penghindaran pajak (*tax avoidance*). Penerimaan pajak di Indonesia menunjukkan tren penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2024, rasio penerimaan pajak terhadap Produk Domestik Bruto tercatat sebesar 10,07 persen, lebih rendah dibandingkan tahun 2023 sebesar 10,31 persen. Kondisi ini mengindikasikan masih adanya permasalahan struktural dalam sistem perpajakan Indonesia, salah satunya praktik penghindaran pajak yang terjadi secara masif. Laporan *The State of Tax Justice 2020* menyebutkan bahwa Indonesia mengalami kerugian sebesar USD 4,78 miliar atau setara Rp67,6 triliun akibat penghindaran pajak korporasi, serta menempati peringkat keempat negara dengan kerugian pajak terbesar di Asia setelah China, India, dan Jepang. Berbagai kasus tersebut menunjukkan bahwa penghindaran pajak tidak hanya mencerminkan lemahnya kepatuhan fiskal, tetapi juga berkaitan erat dengan kualitas pengambilan keputusan strategis di tingkat manajemen puncak.

Karakteristik CEO memiliki potensi besar dalam memengaruhi strategi perusahaan. Menurut Wilde dan Wilson (2018), *tax avoidance* juga dapat dipandang sebagai bagian dari perencanaan pajak yang mengarahkan perusahaan pada beban pajak yang lebih kecil, melalui pengelolaan transaksi yang dapat menjadi pengurang pajak. Namun demikian, seperti dikemukakan oleh [3] Penghindaran pajak dapat memiliki dua sisi: di satu sisi merupakan bentuk efisiensi, namun di sisi lain dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan apabila dilakukan secara tidak hati-hati atau berlebihan. Secara umum, *tax avoidance* dipandang sebagai strategi legal dalam perencanaan pajak untuk mengurangi beban pajak dan meningkatkan laba setelah pajak, sehingga mampu mengoptimalkan nilai perusahaan. Namun, strategi ini juga membawa potensi risiko, seperti kerugian reputasi, ketidakpercayaan publik, hingga sanksi hukum dari otoritas perpajakan. Setiap CEO menunjukkan sikap yang berbeda terhadap risiko yang ada dalam

pengambilan keputusan, ada yang cenderung menghindari risiko (*risk averse*), ada yang siap mengambil risiko (*risk taker*), dan ada pula yang bersikap netral. Penelitian oleh [7] menunjukkan bahwa perusahaan keluarga yang dipimpin oleh *family CEO* cenderung melakukan lebih sedikit penghindaran pajak dibandingkan perusahaan dengan *non-family CEO*. Temuan ini diperkuat oleh [8] yang mengungkapkan bahwa *non-family CEO* cenderung lebih *risk taker*, sehingga lebih berani mengambil keputusan berisiko tinggi, termasuk dalam hal strategi penghindaran pajak.

*Agency Theory* [9] menjelaskan adanya konflik kepentingan antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajer). Dalam perusahaan non-keluarga, konflik ini biasanya lebih tinggi karena adanya pemisahan antara pemilik dan pengelola. Namun, ketika CEO berasal dari keluarga pemilik, jarak antara prinsipal dan agen menyempit, yang secara teoritis dapat menurunkan biaya agensi. Di sisi lain, kondisi ini juga dapat membuka peluang terjadinya *entrenchment behavior*, yaitu perilaku oportunistik yang tersembunyi di balik kontrol dominan keluarga, termasuk dalam bentuk penghindaran pajak agresif untuk mempertahankan kekayaan keluarga.

Salah satu karakteristik CEO lain yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan adalah lama bekerja (*CEO Tenure*). Menurut [10] dalam penelitiannya menyatakan *CEO Tenure* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap ROA yang disebabkan CEO dengan masa kerja yang lama lebih menempatkan diri pada zona nyaman, dan kurangnya keinginan untuk berinovasi dalam melakukan pengembangan perusahaan yang akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Hasil ini juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh [11] menemukan bahwa masa Jabatan CEO berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, dengan hubungan berbanding terbalik, dimana peningkatan masa jabat CEO akan menurunkan kinerja perusahaan. Temuan yang serupa pada penelitian [12] yang menyatakan CEO yang menjabat terlalu lama cenderung mengandalkan strategi stagnan, menghambat adaptasi terhadap peluang baru, dan fokus pada mempertahankan posisi dan kekuasaan, mungkin merugikan kesehatan jangka panjang perusahaan. Lama masa jabatan seorang CEO sering kali mencerminkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas yang tinggi dari para investor, yang berdampak positif terhadap nilai saham dan kapitalisasi pasar perusahaan. CEO dengan masa jabatan panjang juga cenderung memiliki dedikasi terhadap inovasi yang berkelanjutan, yang menjadi pendorong utama keunggulan bersaing perusahaan. Dengan demikian, masa jabatan CEO diyakini dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan [13] *CEO Tenure* atau jangka waktu menjabat seorang CEO di suatu perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan [14] Semakin lama CEO menjabat, semakin banyak pengalaman dan wawasan yang dimilikinya, yang meningkatkan kemampuannya untuk mengoptimalkan strategi perusahaan, termasuk dalam hal penghematan biaya.

CEO dengan masa jabatan yang lebih lama cenderung menggunakan kebijakan biaya untuk mengurangi beban biaya, meningkatkan laba bersih, dan memperkuat arus kas setelah pajak [15] Menurut [16] teori Upper Echelons menjelaskan bahwa semakin lama masa jabatan CEO, maka CEO akan semakin percaya diri dalam mengambil lebih banyak tantangan dalam keputusan keuangannya. Seorang CEO yang telah lama menjabat akan lebih berani dalam mengambil risiko karena ia telah memiliki cukup pengalaman dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, masa jabatan CEO akan memberikan efek positif terhadap pengambilan risiko. Hal yang berbeda ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh [17] menunjukkan bahwa tax avoidance lebih dipengaruhi oleh kepentingan pemegang saham dan insentif manajerial dibandingkan dengan faktor individu seperti lamanya masa jabatan CEO.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, alasannya karena di Indonesia sektor industri manufaktur adalah suatu sektor yang mengalami perkembangan sangat pesat. Sektor industri manufaktur sangat penting bagi pembangunan ekonomi suatu negara karena kontribusinya terhadap tujuan pembangunan ekonomi nasional [18] Berdasarkan fenomena dan research gap yang dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik CEO (Family/Non Family dan Tenure) terhadap firm performance dan tax avoidance.

### 1.1 *Agency Theory*

Mengatasi dua potensi masalah dalam interaksi keagenan merupakan tujuan dari teori keagenan. Pertama, terdapat masalah keagenan, yaitu ketika prinsipal dan agen memiliki kepentingan atau tujuan yang bertentangan dan sulit bagi prinsipal untuk memantau apa yang dilakukan oleh agen. Masalah pembagian risiko muncul ketika prinsipal dan agen memiliki pandangan yang berbeda terhadap risiko, dan menjadi masalah ketika prinsipal tidak dapat memastikan apakah agen telah

bertindak dengan tepat. Karena memiliki toleransi risiko yang berbeda, prinsipal dan agen mungkin memilih tindakan yang berbeda [20].

### 1.2 Family CEO

Family CEO adalah CEO yang berasal dari anggota keluarga pendiri perusahaan yang memiliki hubungan darah atau perkawinan. CEO profesional berasal dari pihak selain pendiri, salah satu pendiri, atau keturunannya [3] Pengukuran variable Family CEO menggunakan variable dummy, akan diberikan nilai satu apabila pada perusahaan tersebut dipimpin oleh Family CEO dan diberikan nilai 0 (nol) apabila perusahaan tersebut dipimpin oleh Non Family CEO.

### 1.3 CEO Tenure

CEO Tenure CEO Tenure adalah lama waktu seseorang menjabat pada posisi pimpinan. CEO Tenure dihitung berdasarkan total tahun masa jabatan yang tercatat dalam laporan tahunan selama periode penelitian. Mengacu pada penelitian [21] rumus untuk menghitung CEO Tenure dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{CEO Tenure} = \text{Ln Lama CEO menjabat di perusahaan (dalam 1 tahun)}$$

### 1.4 Tax Avoidance

GAAP Effective Tax Rate (ETR) dapat berfungsi sebagai metrik utama untuk mengukur sejauh mana tarif pajak tersebut menyimpang dari tarif pajak menurut undang-undang yang ditetapkan oleh otoritas pemerintah. Perbedaan antara akuntansi keuangan dan penghasilan kena pajak, sebagaimana terungkap dalam ETR, merupakan indikator empiris dari praktik penghindaran pajak yang diterapkan oleh perusahaan [22] GAAP ETR bertujuan untuk melihat beban pajak yang dibayarkan dalam tahun berjalan

GAAP ETR	(Current Income tax expenses) / (Pre tax Income)
----------	--

### 1.5 Firm Performance

Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa salah satunya dengan mengukur Return on Asset (ROA). Menemukan bahwa laba atas aset (ROA) adalah pendekatan unggul untuk menentukan kinerja perusahaan berbasis akuntansi. ROA digunakan sebagai proksi mengukur kinerja, diukur dari persentase dari pendapatan bersih terhadap total aset. Tobin's Q adalah ukuran yang paling umum digunakan untuk mencerminkan kinerja berbasis pasar. Tobin's Q menunjukkan bagaimana para investor memandang perusahaan dan merupakan indikator yang relevan untuk kelangsungan hidup perusahaan [23]

Pengukuran *Firm Performance*:

Return on Asset	Laba bersih/Total aset
Tobin's Q	Nilai pasar perusahaan/Nilai total aset perusahaan

Model empiris tidak bebas dari masalah endogen. Untuk mengantisipasi hal ini, kami menyertakan variabel kontrol untuk menghindari estimasi yang bias. Penelitian ini akan menggunakan beberapa variable kontrol, antara lain *firm size*, *firm age*. Usia perusahaan mewakili waktu yang telah berlalu sejak pendirian perusahaan. Ada hubungan yang ambigu antara usia perusahaan dan kinerja perusahaan. Di satu sisi, perusahaan yang lebih matang berkinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang baru didirikan karena reputasi baik yang telah mereka kembangkan seiring waktu [24] Di sisi lain, perusahaan yang lebih tua tidak mudah mengadopsi teknologi baru karena kekakuan dan kepuasan diri mereka [25] *Firm size* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dalam risiko bisnis antara perusahaan besar dan kecil. Ukuran perusahaan dapat ditunjukkan oleh total aset, total penjualan, tingkat penjualan rata-rata, dan total aset rata-rata. Pada dasarnya, ukuran perusahaan dibagi menjadi tiga kategori, yaitu besar, menengah, dan kecil [26]

### Pengaruh *Family CEO* terhadap *Firm Performance*

Karakteristik CEO dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama berdasarkan latar belakang, sifat kepribadian, dan gaya kepemimpinan. Karakteristik latar belakang CEO dapat memprediksi pemilihan strategi sehingga memiliki dampak yang substansial pada pengambilan keputusan CEO dan efektivitas dalam memimpin organisasi [27] Keterikatan emosional CEO yang merupakan anggota keluarga terhadap bisnis mereka dapat memiliki dampak signifikan pada organisasi [28], keterlibatan karyawan, yang mencakup keterikatan emosional pada pekerjaan, dikaitkan dengan peningkatan kinerja.

Ini berarti bahwa CEO yang merupakan anggota keluarga dan terlibat secara emosional dalam bisnis tidak hanya akan unggul dalam menyelesaikan tugas mereka dengan baik, tetapi juga akan berusaha lebih keras untuk mendukung rekan-rekan mereka dan organisasi secara keseluruhan. Tingkat keterlibatan dan keterikatan emosional yang lebih tinggi ini berpotensi meningkatkan kinerja keuangan perusahaan [29].

H1: *Family CEO berpengaruh terhadap Firm Performance*

Pengaruh CEO Tenure terhadap Firm Performance

CEO yang menjabat dalam waktu yang lebih lama memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait budaya perusahaan, operasi, dan tujuan jangka panjang. Pemahaman ini dapat menghasilkan evaluasi risiko yang lebih efektif dan strategi mitigasi yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas keuangan yang lebih baik [30]. Penelitian yang dilakukan oleh [31] menunjukkan bahwa semakin tinggi masa jabatan CEO, semakin tinggi pula rasio keuangan perusahaan. CEO dengan masa jabatan yang panjang menandakan bahwa tingkat profesionalisme dan keahlian CEO meningkat, sehingga meningkatkan kekuatannya dalam memengaruhi keputusan [32]. Hal ini menunjukkan bahwa memiliki CEO dengan masa jabatan yang panjang di suatu perusahaan dianggap dapat meningkatkan kinerja perusahaan. [33] menyatakan bahwa masa jabatan CEO yang lebih panjang menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik daripada masa jabatan CEO yang lebih pendek.

H2: *CEO Tenure berpengaruh terhadap Firm Performance*

Pengaruh Family CEO Terhadap Tax Avoidance

Teori agensi mengusulkan bahwa perusahaan yang dikelola keluarga mengurangi konflik agensi tipe satu antara manajer dan pemegang saham karena mereka lebih dapat menyelaraskan tujuan perusahaan. Perusahaan-perusahaan ini lebih fokus pada reputasi jangka panjang karena jangka waktu mereka yang panjang, yang mendorong mereka untuk menghindari tindakan yang merugikan. Menurut [34] karakter eksekutif juga merupakan salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi praktik penghindaran pajak. Setiap CEO memiliki karakter yang berbeda yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil untuk perusahaan. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa untuk mencapai tujuan mereka, CEO (salah satu tim eksekutif) sering mendukung adanya praktik penghindaran pajak. Penghindaran pajak sering dikaitkan dengan usaha yang dilakukan untuk memaksimalkan keuntungan yang dilakukan oleh top management atau CEO. Pengambilan keputusan untuk melakukan Tindakan penghindaran pajak bergantung pada karakteristik CEO. CEO yang memiliki karakteristik *risk-taker* berpotensi lebih aktif dan berani dalam mengambil keputusan penghindaran pajak. CEO yang memiliki karakteristik *risk-avers* cenderung melakukan Tindakan yang minim resiko. [35] berpendapat bahwa CEO keluarga lebih menghindari risiko dibandingkan CEO non-keluarga.

H3: *Family CEO berpengaruh terhadap Tax Avoidance*

Pengaruh CEO Tenure terhadap Tax avoidance

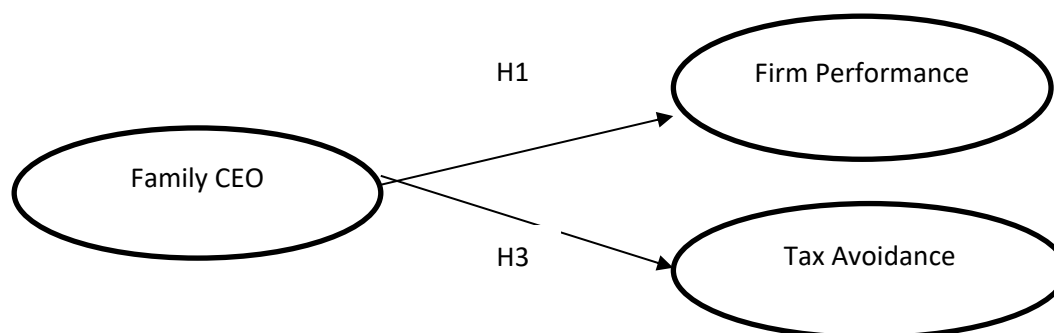
CEO *tenure* berpengaruh positif terhadap *tax avoidance*. Artinya, semakin lama CEO menjabat dalam perusahaan, maka tindakan *tax avoidance* akan semakin meningkat [21]. Teori keagenan menguraikan perbedaan kepentingan antara wali amanat dan agen. Dalam hal ini, administrasi pajak bertindak sebagai wali amanat dan CEO sebagai agen. CEO jangka pendek tidak akan terlibat dalam penghindaran pajak untuk meningkatkan laba dan arus kas perusahaan. Sebaliknya, semakin lama masa jabatan CEO maka perilaku penggelapan pajak akan semakin tinggi, karena CEO akan berusaha mempertahankan posisinya di perusahaan agar dapat melakukan kegiatan penggelapan pajak yang menghasilkan keuntungan yang tinggi, sehingga mencerminkan kinerja yang baik. Dalam hal ini, adalah kepentingan CEO untuk melakukan yang terbaik. Semakin pendek masa jabatan CEO, semakin rendah kemungkinan penghindaran pajak [36].

H4: *CEO Tenure berpengaruh terhadap Tax Avoidance*

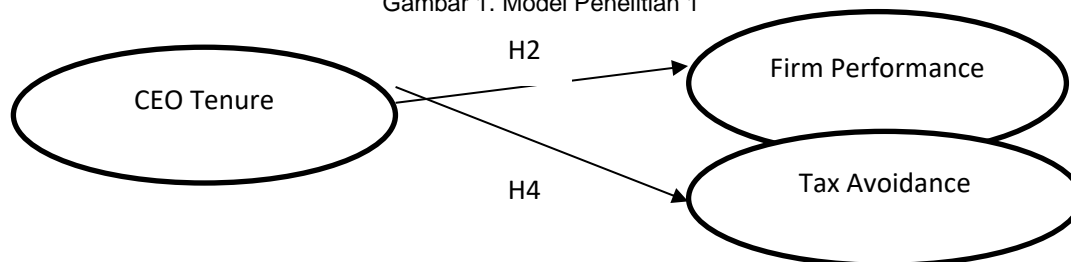
## 2. METODE PENELITIAN

Subjek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2019 hingga 2023. Terdapat 229 usaha manufaktur yang terdaftar pada industri produk konsumen, bahan dasar dan kimia, serta aneka. 77 sampel perusahaan dipekerjakan. Purposive

sampling digunakan untuk memilih sampel, dan di antara kriterianya adalah perusahaan yang merilis laporan keuangan lengkap antara tahun 2019 dan 2023, tidak melakukan penawaran umum perdana (IPO), dan menyajikan data yang lengkap mengenai variable yang diteliti. Konsep penelitian akan dikaji menggunakan Aplikasi SPSS.



Gambar 1. Model Penelitian 1



Gambar 2. Model Penelitian 2

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif

Variabel	N	Mean	SD	Min	Max
ROA	385	0.031	0.041	-0.05	0.138
TobinsQ	385	1.101	0.418	0.142	2.367
ETR	385	0.002	0.193	-0.449	0.439
Family CEO	385	0.151	0.358	0	1
CEO Tenure	385	6.130	6.786	0	26
Firm Age	385	39.636	13.153	6	72
Firm Size	385	28.371	1.802	24.655	33.731

Hasil deskripsi ROA diperoleh rata-rata sebesar 0,031 dengan simpangan baku sebesar 0,041, serta diperoleh nilai terendah sebesar -0,05 dan nilai tertinggi sebesar 0,138. Deskripsi Tobins Q diperoleh rata-rata sebesar 1,101 dengan simpangan baku sebesar 0,418, serta diperoleh nilai terendah sebesar 0,142 dan nilai tertinggi sebesar 2,367. Deskripsi ETR diperoleh rata-rata sebesar 0,002 dengan simpangan baku sebesar 0,193, serta diperoleh nilai terendah sebesar -0,449 dan nilai tertinggi sebesar 0,439. Hasil deskripsi Family CEO diperoleh rata-rata sebesar 0,151 dengan simpangan baku sebesar 0,358, serta diperoleh nilai terendah sebesar 0 dan nilai tertinggi sebesar 1. Deskripsi CEO Tenure diperoleh rata-rata sebesar 6,130 dengan simpangan baku sebesar 6,786, serta diperoleh nilai terendah sebesar 0 dan nilai tertinggi sebesar 26. Deskripsi Firm Age diperoleh rata-rata sebesar 39,636 dengan simpangan baku sebesar 13,153, serta diperoleh nilai terendah sebesar 6 dan nilai tertinggi sebesar 72. Deskripsi Firm Size diperoleh rata-rata sebesar 28,371 dengan simpangan baku sebesar 1,802, serta diperoleh nilai terendah sebesar 24,655 dan nilai tertinggi sebesar 33,731.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Normalitas Residual

Variabel terikat	p	Syarat	Ket.
ROA	0.074	>0.05	Terpenuhi
Tobins Q	0.200	>0.05	Terpenuhi
ETR	0.200	>0.05	Terpenuhi

Hasil uji asumsi normalitas residual dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov pada persamaan regresi dengan variabel terikat ROA, Tobins Q, dan ETR diperoleh nilai signifikansi variabel terikat ROA, Tobins Q, dan ETR bernilai lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) sehingga dinyatakan memenuhi syarat pengujian, sedangkan variabel terikat lainnya bernilai kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) sehingga dinyatakan tidak memenuhi syarat pengujian.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Variabel bebas	p	Syarat	Ket.
ROA			
Family CEO	0.290	>0.05	Terpenuhi
CEO Tenure	0.134	>0.05	Terpenuhi
Firm Age	0.105	>0.05	Terpenuhi
Firm Size	0.934	>0.05	Terpenuhi
Tobins Q			
Family CEO	0.111	>0.05	Terpenuhi
CEO Tenure	0.274	>0.05	Terpenuhi
Firm Age	0.454	>0.05	Terpenuhi
Firm Size	0.424	>0.05	Terpenuhi
ETR			
Family CEO	0.271	>0.05	Terpenuhi
CEO Tenure	0.913	>0.05	Terpenuhi
Firm Age	0.387	>0.05	Terpenuhi
Firm Size	0.475	>0.05	Terpenuhi

Hasil uji asumsi heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Gleiser pada persamaan regresi dengan variabel terikat ROA, Tobins Q, dan ETR diperoleh nilai signifikansi seluruh variabel bebas bernilai lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) sehingga dinyatakan memenuhi syarat pengujian.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Variabel bebas	VIF	Syarat	Ket.
Family CEO	1.15	<10.0	Terpenuhi
CEO Tenure	1.07	<10.0	Terpenuhi
Firm Age	1.22	<10.0	Terpenuhi
Firm Size	1.17	<10.0	Terpenuhi

Hasil uji asumsi multikolinieritas dengan menggunakan uji Variance Inflation Factor diperoleh nilai signifikansi variabel bebas Family CEO, CEO Tenure, Firm Age, dan Firm Size bernilai kurang dari 10 ( $VIF < 10$ ) sehingga dinyatakan memenuhi syarat pengujian.

Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Autokorelasi

Variabel terikat	DW	Syarat	Ket.
ROA	2.113	$1.859 < DW < 2.141$	Terpenuhi
Tobins Q	1.928	$1.859 < DW < 2.141$	Terpenuhi
ETR	1.995	$1.859 < DW < 2.141$	Terpenuhi

Hasil uji asumsi autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin–Watson pada persamaan regresi dengan variabel terikat ROA, Tobins Q, dan ETR diperoleh nilai DW seluruh variabel terikat dinyatakan memenuhi syarat pengujian.

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier

Variabel bebas	ROA		Tobins Q		ETR	
	Koef.	p	Koef.	p	Koef.	p
Family CEO	0.008	0.187	-0.105	0.102	-0.062	0.036*
CEO Tenure	0.001	0.029*	0.000	0.995	-0.003	0.057
Firm Age	-0.0001	0.376	0.000	0.991	-0.002	0.012*
Firm Size	0.010	0.000*	-0.019	0.136	-0.005	0.432
Konstanta	-0.248	0.000*	1.661	0.000*	0.242	0.139
R-square	0.176		0.011		0.030	

Ket: \* Signifikan ( $p < 0.05$ )

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Family CEO memiliki koefisien sebesar 0,008 dengan nilai signifikansi 0,187 pada model ROA. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Family CEO tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA. Artinya, keberadaan CEO yang berasal dari keluarga pemilik tidak secara langsung meningkatkan maupun menurunkan tingkat profitabilitas (ROA) perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa CEO Tenure memiliki koefisien sebesar 0,001 dengan nilai signifikansi 0,029 pada model ROA. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa CEO Tenure berpengaruh signifikan positif terhadap profitabilitas perusahaan. Artinya, semakin lama seorang CEO menjabat, maka semakin tinggi tingkat profitabilitas (ROA) perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [37] Seiring bertambahnya masa jabatan, CEO menjadi semakin mengenal perusahaan mereka dan lebih mampu menavigasi berbagai batasan institusional, baik internal maupun eksternal. Kondisi ini memudahkan mereka dalam memperoleh sumber daya penting dan mengejar kepentingan strategis mereka sendiri. Di sisi lain, CEO yang telah lama menjabat juga mengumpulkan pengalaman kerja yang lebih luas, yang memperdalam pemahaman mereka mengenai sumber daya perusahaan serta memperkuat kemampuan mereka dalam membaca dan menilai dinamika lingkungan eksternal [37] Pada model Tobin's Q, variabel Family CEO menunjukkan koefisien sebesar -0.105 dengan nilai signifikansi 0,102. Karena nilai signifikansi tersebut masih lebih besar dari 0,05, maka Family CEO juga tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pasar perusahaan yang direpresentasikan oleh Tobin's Q.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pasar tidak memberikan penilaian berbeda terhadap perusahaan yang dipimpin oleh CEO keluarga dibandingkan dengan perusahaan yang dipimpin oleh CEO non-keluarga. Dengan kata lain, investor tidak secara otomatis menganggap kepemimpinan berbasis keluarga sebagai sinyal positif maupun negatif dalam penentuan nilai perusahaan. Nilai pasar perusahaan cenderung dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi industri, prospek pertumbuhan, dan persepsi investor terhadap risiko perusahaan, bukan semata-mata struktur kepemimpinan keluarga pada level CEO.

Pada model Tobin's Q, variabel CEO Tenure memiliki koefisien sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,995. Karena nilai signifikansi jauh lebih besar dari 0,05, maka CEO Tenure tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan (Tobin's Q). Dengan kata lain, investor tidak memberikan penilaian lebih tinggi maupun lebih rendah kepada perusahaan hanya karena CEO telah menjabat lebih lama. Hal ini menunjukkan bahwa durasi kepemimpinan tidak menjadi indikator utama dalam penilaian pasar. Nilai perusahaan jauh lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti prospek pertumbuhan, kondisi industri, serta sentimen pasar, yang dinilai lebih relevan dalam menentukan valuasi perusahaan. Selain itu, tanggung jawab dan posisi seorang CEO pada dasarnya tetap sama meskipun masa jabatannya semakin panjang.

Karena tidak ada perubahan mendasar pada peran tersebut, lamanya masa jabatan tidak secara otomatis memastikan adanya peningkatan nilai perusahaan [38] Di samping itu, beberapa faktor internal lain—seperti gaya kepemimpinan CEO, kualitas keputusan strategis, serta kemampuan CEO untuk beradaptasi dengan dinamika pasar—seringkali memberikan pengaruh yang jauh lebih besar terhadap nilai perusahaan dibandingkan sekadar durasi mereka menjabat. Dengan demikian, pasar lebih menilai efektivitas dan kapabilitas CEO ketimbang lamanya mereka berada dalam posisi tersebut [39].

Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel Family CEO memiliki koefisien sebesar -0,062 dengan nilai signifikansi 0,036 pada model ETR. Nilai  $p < 0,05$  ini menandakan bahwa Family CEO berpengaruh signifikan terhadap ETR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan CEO yang berasal dari keluarga pemilik berpengaruh signifikan terhadap tingkat penghindaran pajak perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi Family CEO yang bernilai negatif pada model ETR, dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Koefisien negatif tersebut menggambarkan bahwa perusahaan yang dipimpin oleh Family CEO cenderung memiliki nilai ETR yang lebih rendah, yang berarti jumlah pajak yang dibayarkan menjadi lebih kecil. Karena nilai ETR yang lebih rendah menunjukkan tingkat tax avoidance yang lebih tinggi, maka temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan di bawah kepemimpinan CEO keluarga lebih agresif dalam melakukan penghindaran pajak. Kondisi ini dapat terjadi karena CEO keluarga memiliki dorongan yang lebih kuat untuk mempertahankan dan memaksimalkan kekayaan keluarga serta memiliki kendali internal yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan, sehingga strategi pengelolaan pajak dapat dijalankan dengan lebih fleksibel dan berorientasi pada efisiensi beban pajak perusahaan. Bagi keluarga, penghindaran pajak bisa dilihat sebagai cara untuk menjaga dan menambah kekayaan keluarga, terutama saat perusahaan sedang tertekan secara finansial.

Dalam situasi tersebut, CEO keluarga cenderung lebih fokus menyelamatkan perusahaan dan melindungi kesejahteraan anggota keluarga. Akibatnya, pertimbangan etis tentang dampak sosial dari pengurangan pajak menjadi kurang diperhatikan, dan penghindaran pajak lebih mudah dianggap dapat diterima demi memastikan bisnis tetap bertahan untuk generasi berikutnya. [40].

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel CEO Tenure memiliki koefisien sebesar -0,003 dengan nilai signifikansi sebesar 0,057. Meskipun nilai signifikansi ini sedikit berada di atas batas 0,05, namun arah koefisien negatif memberikan indikasi penting bahwa semakin lama seorang CEO menjabat, maka nilai ETR perusahaan cenderung menurun. Mengingat bahwa ETR yang lebih rendah mengindikasikan pembayaran pajak yang lebih kecil dan dengan demikian mencerminkan tingkat tax avoidance yang lebih tinggi, maka temuan ini dapat dipahami bahwa CEO dengan masa jabatan yang lebih panjang cenderung mendorong strategi penghindaran pajak yang lebih agresif. Masa jabatan CEO berpengaruh signifikan terhadap penghindaran pajak. Teori keagenan menjelaskan bahwa terdapat perbedaan kepentingan antara CEO dan otoritas pajak yang menimbulkan konflik keagenan. CEO dengan masa jabatan yang pendek cenderung melakukan tindakan penghindaran pajak untuk meningkatkan laba dan arus kas perusahaan. Dalam hal ini, CEO berupaya menunjukkan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, semakin pendek masa jabatan CEO, semakin tinggi tingkat penghindaran pajak yang dilakukan [36].

Temuan mengenai karakteristik CEO keluarga pada perusahaan manufaktur memberikan implikasi penting bagi regulator dan investor. Bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP), keberadaan CEO keluarga dapat digunakan sebagai informasi tambahan dalam pengawasan pajak berbasis risiko, karena karakter kepemimpinan dan orientasi jangka panjang CEO keluarga berpotensi memengaruhi tingkat kepatuhan atau agresivitas pajak perusahaan, sehingga membantu DJP dalam menentukan prioritas pengawasan dan pemeriksaan secara lebih efektif dan efisien. Sementara itu, bagi investor, karakteristik CEO keluarga menjadi sinyal non-keuangan yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan investasi, khususnya dalam menilai kualitas tata kelola perusahaan, stabilitas kinerja, serta risiko pajak di masa depan, sehingga investor dapat membuat keputusan yang lebih rasional dan berorientasi jangka panjang dalam memilih saham perusahaan manufaktur.

#### 4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Family CEO* tidak berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas perusahaan (ROA) maupun nilai perusahaan (Tobin's Q). Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan CEO dari keluarga pemilik tidak secara langsung memengaruhi kinerja keuangan maupun penilaian pasar perusahaan. Sebaliknya, *CEO Tenure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA, yang menunjukkan bahwa semakin lama masa jabatan CEO, semakin tinggi profitabilitas perusahaan. Namun, *CEO Tenure* tidak berpengaruh signifikan terhadap Tobin's Q, sehingga lamanya masa jabatan CEO tidak menjadi pertimbangan utama investor dalam menilai perusahaan. Pada model *tax avoidance*, *Family CEO* berpengaruh signifikan negatif terhadap Effective Tax Rate (ETR), yang mengindikasikan bahwa perusahaan dengan CEO keluarga cenderung melakukan penghindaran pajak yang lebih agresif. Sementara itu, *CEO Tenure* menunjukkan hubungan negatif terhadap ETR, yang mengindikasikan kecenderungan meningkatnya praktik *tax avoidance* seiring bertambahnya masa jabatan CEO, meskipun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik.

#### REFERENCES

- [1] T. A. M. Sari and N. Maulidah, "CEO Characteristics dan Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan," *ASSET J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 7, no. 2, pp. 76–92, 2024, doi: 10.24269/asset.v7i2.10390.
- [2] D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper Echelons : of Reflection The Its Organization as reflection of its Top managers," *Management*, vol. 9, no. 2, pp. 193–206, 1984, [Online]. Available: <http://www.jstor.org/stable/258434>
- [3] P. Sutrisno, S. Utama, A. Anitawati Hermawan, and E. Fatima, "Founder and Descendant vs. Professional CEO: Does CEO Overconfidence Affect Tax Avoidance in the Indonesia Case?," *Economies*, vol. 10, no. 12, pp. 1–20, 2022, doi: 10.3390/economies10120327.
- [4] S. Yopie and C. Chrislin, "Analisis Pengaruh Keterlibatan Keluarga terhadap Kinerja Perusahaan di Indonesia," *Owner*, vol. 6, no. 1, pp. 359–368, 2022, doi: 10.33395/owner.v6i1.593.

- [5] S. Yopie and I. Itan, "CEO-Family vs. CEO-Nonfamily: Who is a better value creator in family business?," *J. Appl. Manag. Account. Res.*, vol. 14, no. 2, pp. 37–46, 2016.
- [6] D. Astutik and L. Venusita, "The Influence of CEO's Demographic Characteristics on Tax Aggressiveness in Family Firm," *J. Akunt. dan Keuang.*, vol. 22, no. 1, pp. 1–9, 2020, doi: 10.9744/jak.22.1.1-9.
- [7] Y. Zhang, C. Cao, J. Gu, and H. Garg, "The Impact of Top Management Team Characteristics on the Risk Taking of Chinese Private Construction Enterprises," pp. 1–16, 2023.
- [8] J. Huybrechts, W. Voordeckers, and N. Lybaert, "Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms : The Influence of a Nonfamily CEO and the Moderating," 2013, doi: 10.1177/0894486512469252.
- [9] P. Company, C. Jensen, and H. Meckling, "THEORY OF THE FIRM : MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE I . vol. 3, pp. 305–360, 1976.
- [10] M. Ris, P. Prasetyo, F. Ekonomi, and U. N. Jakarta, "Apakah Karakteristik CEO Penting untuk Kinerja Perusahaan ? Bukti Dari Perusahaan Food and Beverage di Indonesia , Malaysia dan Singapura," 2018.
- [11] F. M. Wijaya, R. H. Safitri, and E. Yuniartie, "Pengaruh Karakteristik CEO terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Sektor Transportasi dan Logistik di Indonesia," *Owner*, vol. 8, no. 3, pp. 2356–2366, 2024, doi: 10.33395/owner.v8i3.2189.
- [12] R. Kaur, "CEOs ' Characteristics and Firm Performance : A Study of Indian Firms," pp. 1–16, 2018, doi: 10.1177/0974686218806714.
- [13] P. Chikunda, M. B. U. Bhuiyan, M. N. Houqe, and L. T. M. Nguyen, "Long-tenured CEOs and firm performance: too much of a good thing? Evidence from New Zealand," *Pacific Account. Rev.*, 2025, doi: 10.1108/PAR-09-2024-0235.
- [14] V. Vivian and N. MN, "Penerapan Tata Kelola Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia," *J. Manajerial Dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 4, pp. 918–927, 2022, doi: 10.24912/jmk.v4i4.20552.
- [15] Asep Mohamad Taufik Hidayat and Agustin Fadjaranie, "CEO Tenure, Narcissism, and Greed: Do They Influence Corporate Tax Avoidance?," *J. Econ. Financ. Account. Stud.*, vol. 7, no. 2, pp. 70–79, 2025, doi: 10.32996/jefas.2025.7.2.6.
- [16] R. Orens and A. Reheul, "Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs?," *Eur. Manag. J.*, 2013, doi: 10.1016/j.emj.2013.01.003.
- [17] N. Anggraini and R. Trisnawati, "Pengaruh CEO Tenure, Capital Intensity, Thin Capitalization, Sales Growth dan Financial Distress Terhadap Tax Avoidance," *J. Account. Financ. Manag.*, vol. 6, no. 1, pp. 250–265, 2025, doi: 10.38035/jafm.v6i1.1680.
- [18] N. A. P. Harahap, F. Al Qadri, D. I. Y. Harahap, M. Situmorang, and S. Wulandari, "Analisis Perkembangan Industri Manufaktur Indonesia," *El-Mal J. Kaji. Ekon. Bisnis Islam*, vol. 4, no. 5, pp. 1444–1450, 2023, doi: 10.47467/elmal.v4i5.2918.
- [19] S. Nielsen, "Top management team diversity: A review of theories and methodologies," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 12, no. 3, pp. 301–316, 2010, doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x.
- [20] K. M. Eisenhardt, "Agency Theory : An Assessment and Review Linked references are available on JSTOR," *Agency Theory An Assess. Rev.*, vol. 14(1), no. 1, pp. 57–74, 1989.
- [21] I. A. G. Anjelina, N. L. Supadmi, and I. G. A. Wirajaya, "CEO Tenure, Capital Intensity, Ukuran Perusahaan, dan Tax Avoidance," *E-Jurnal Akunt.*, vol. 34, no. 3, p. 802, 2024, doi: 10.24843/EJA.2024.v34.i03.p18.
- [22] M. Nebie and M. C. Cheng, "Corporate tax avoidance and firm value: Evidence from Taiwan," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 10, no. 3, 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2282218.
- [23] S. A. Shatnawi, A. Marei, L. Daoud, D. Alkhodary, and M. Shehadeh, "Effectiveness of the board of directors' performance in Jordan: The moderating effect of enterprise risk management," *Int. J. Data Netw. Sci.*, vol. 6, no. 3, pp. 823–836, 2022, doi: 10.52677/ij.dnhs.2022.2.013.

- [24] A. M. Desoky and G. A. Mousa, "Do Board Ownership and Characteristics Affect on Firm Performance? Evidence from Egypt," vol. 1, no. 2, pp. 15–32, 2012.
- [25] R. C. Anderson and D. M. Reeb, "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500," *J. Finance*, vol. 58, no. 3, pp. 1301–1327, 2003, doi: 10.1111/1540-6261.00567.
- [26] D. K. Wardani and E. Wati, "PENGARUH SOSIALISASI PERPAJAKAN TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK DENGAN PENGETAHUAN PERPAJAKAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Kebumen)," *Nominal, Barom. Ris. Akunt. dan Manaj.*, vol. 7, no. 1, 2018, doi: 10.21831/nominal.v7i1.19358.
- [27] C. Crossland, N. J. Hiller, J. Zyung, and D. C. Hambrick, "Ceo Career Variety : Effects on Firm-Level," *Acad. Manag. J.*, vol. 57, no. 3, pp. 652–674, 2014.
- [28] S. Brown, J. McHardy, R. McNabb, and K. Taylor, *Workplace performance, worker commitment, and loyalty*, vol. 20, no. 3. 2011. doi: 10.1111/j.1530-9134.2011.00306.x.
- [29] Z. El Abiad, R. Abraham, H. El-Chaarani, Y. Skaf, R. O. Binsaddig, and S. H. Jafar, "The Impact of CEO Characteristics on the Financial Performance of Family Businesses Listed in the Euronext Exchange," *J. Risk Financ. Manag.*, vol. 17, no. 3, 2024, doi: 10.3390/jrfm17030129.
- [30] W. Ghardallou, "Corporate Sustainability and Firm Performance : The Moderating Role of CEO Education and Tenure," 2022.
- [31] S. Alifah and P. Harto, "The Effect of CEO Power on Firm Performance Moderated by Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure (Empirical Evidence in Manufacturing Companies Listed on Indonesia Stock Exchange (IDX) For Period 2018-2020)," *Diponegoro J. Account.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–15, 2021, [Online]. Available: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- [32] I. M. Sudana, P. Nina, D. Manajemen, and F. Ekonomi, "CHIEF EXECUTIVE OFFICER ( CEO ) POWER , CEO KELUARGA , DAN NILAI IPO PREMIUM PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA," vol. XXI, no. 02, pp. 219–231, 2017.
- [33] Y. Chou and M. Chan, "The Impact of CEO Characteristics on Real Earnings Management : Evidence from the US Banking Industry," vol. 8, no. 2, pp. 17–44, 2018.
- [34] Ф. Котлеп *et al.*, "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における 健康関連指標に関する共分散構造分析Title," *Accid. Anal. Prev.*, vol. 183, no. 2, pp. 153–164, 2023.
- [35] M. Kempers, M. P. Leitterstorf, and N. Kammerlander, "Risk behavior of family firms: A literature review, framework, and research agenda," pp. 1–31.
- [36] N. C. Goldman *et al.*, "No Title," 2017.
- [37] P. Law and W. Ningnan, "Effect of individual CEOs ' characteristics on firms ' performance : Evidence from China," vol. 14, no. September, pp. 215–228, 2022, doi: 10.5897/JAT2022.0538.
- [38] "No Title," vol. 4, no. 1, pp. 277–293, 2023.
- [39] A. Widiasmara and S. Aisyah, "Ceo Characteristics On Firm Value With Firm Size As A Moderating Variable," vol. 05, no. 01, pp. 798–817.
- [40] A. Cirillo, M. A. Manzi, J. Bauweraerts, S. Sciascia, and A. Cirillo, "Tax Avoidance in Family Business : The Ethical Perspective of CEO Transgenerational Responsibility," *J. Bus. Ethics*, vol. 198, no. 4, pp. 841–864, 2025, doi: 10.1007/s10551-025-05941-x.