

Pengaruh Karakteristik Dewan Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2020-2024

Yusuf Purbo Laksono^{1*}, Rita Wijayanti²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia
Email: b200217542@student.ums.ac.id

DOI : <https://doi.org/10.33005/baj.v9i1.457>

Diterima: Mei 2026

Direvisi: Juni 2026

Diterbitkan: Juni 2026

ABSTRACT

Beyond macroeconomic and regulatory factors, the effectiveness of corporate governance implemented through internal governance plays a vital role in controlling the performance of commercial banks. Therefore, the formulation of strategic policies related to the formation of the board of directors directly impacts company performance. This study aims to empirically examine the influence of board characteristics projected through size, meeting frequency, remuneration, gender diversity, nationality diversity, and educational background on the performance of banking companies listed on the Indonesia Stock Exchange. Using a quantitative approach, the test was applied to a sample of 40 commercial banks from a total population of 47 banking companies throughout the observation period 2020-2024. Secondary data analyzed came from annual reports and audited financial statements. The estimation results using a multiple linear regression model confirm that board size and remuneration contribute significantly to strengthening company performance. Conversely, board nationality diversity actually triggers a negative impact on company profitability. Meanwhile, meeting frequency, gender diversity, and educational background of the board of directors do not show a statistically significant effect. These findings confirm that rationalizing the number of board members and compensation of directors is a key driver in improving company performance, but the involvement of foreign directors needs to be critically evaluated.

Keywords: board director characteristics, company performance, corporate governance.

ABSTRAK

Diluar faktor makroekonomi dan regulasi, efektivitas tata Kelola perusahaan yang diterapkan melalui tata kelola internal memegang peranan vital dalam mengendalikan performa bank komersial. Oleh sebab itu, perumusan kebijakan strategis terkait formasi jajaran direksi berdampak langsung pada performa perusahaan. Studi ini diorientasikan untuk menguji secara empiris sejauh mana pengaruh karakteristik dewan direksi yang diproyeksikan melalui ukuran, frekuensi rapat, remunerasi, keberagaman gender, keberagaman kebangsaan, dan latar belakang pendidikan dewan direksi terhadap kinerja perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, pengujian diterapkan pada sampel 40 bank komersial dari total populasi 47 perusahaan perbankan sepanjang periode pengamatan 2020-2024. Data sekunder yang dianalisis bersumber dari laporan tahunan serta laporan keuangan auditan. Hasil estimasi melalui model regresi linier berganda mengonfirmasi bahwa ukuran dan remunerasi dewan direksi memberi kontribusi positif yang signifikan bagi penguatan performa perusahaan. Sebaliknya, keberagaman kebangsaan dewan direksi justru memicu dampak negatif pada profitabilitas perusahaan. Sementara itu, frekuensi rapat, keberagaman gender, dan latar belakang pendidikan dewan direksi tidak memperlihatkan pengaruh secara statistik. Temuan ini menegaskan bahwa rasionalisasi jumlah anggota dan kompensasi dewan direksi menjadi kunci penggerak dalam meningkatkan performa perusahaan, namun keterlibatan direktur asing perlu dievaluasi secara kritis.

Kata kunci: karakteristik dewan direksi, kinerja perusahaan, tata kelola perusahaan.

Laksono, Y. P., & Wijayanti, R. (2026). *Pengaruh karakteristik dewan direksi terhadap kinerja perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2020–2024*. Business and Accounting Journal, 9(1). <https://doi.org/10.33005/baj.v9i1.457>

PENDAHULUAN

Kinerja bank komersial merupakan indikator krusial yang mencerminkan keberhasilan operasional, tingkat profitabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi. Pengelolaan bank secara efektif sangat bergantung pada tata kelola perusahaan, di mana dewan direksi memegang peran strategis dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan (Mustahidda & Wahyono, 2022; Quoc Trung, 2022). Berdasarkan perspektif teori agensi, karakteristik dewan seperti ukuran yang optimal, frekuensi rapat yang intensif, serta pemberian kompensasi yang memadai dapat memperkuat fungsi pengawasan sekaligus meminimalkan konflik keagenan (Jensen & Meckling, 1976). Sejalan dengan itu, teori ketergantungan sumber daya menegaskan bahwa keberagaman gender, tingkat pendidikan, dan pengalaman profesional dewan memberikan akses terhadap perspektif yang lebih luas, yang pada gilirannya mendorong efisiensi dan daya saing bank (Hillman dkk., 2002).

Meskipun kajian mengenai karakteristik dewan direksi telah banyak dilakukan, studi ini mengidentifikasi beberapa keterbatasan penelitian mendasar yang perlu ditindaklanjuti. Pertama, terdapat keterbatasan waktu pada literatur terdahulu di Indonesia. Sebagai contoh, studi empiris oleh Mustahidda & Wahyono (2022) hanya mencakup periode singkat yaitu 2020–2021. Penelitian ini memperpanjang rentang analisis menjadi periode 2020–2024 untuk menangkap secara utuh dinamika industri perbankan selama masa pandemi COVID-19 hingga fase pemulihan ekonomi dan digitalisasi ekonomi. Kedua, terdapat celah kontekstual di mana mayoritas riset terdahulu berfokus pada sektor non-keuangan, perusahaan keluarga, atau berlatar luar negeri dengan sistem hukum yang berbeda (Andoh dkk., 2023; Kanakriyah, 2021; Quoc Trung, 2022; Yopie & Andriani, 2021). Sektor perbankan di Indonesia memiliki karakteristik regulasi yang sangat spesifik, salah satunya yang secara tegas melarang dualitas CEO (perangkapan jabatan direktur utama sebagai komisaris) (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, 2023), sehingga menciptakan kondisi empiris unik yang memerlukan analisis tersendiri.

Keterbatasan ketiga terletak pada adanya inkonsistensi hasil dari studi sebelumnya. Mustahidda & Wahyono (2022) menemukan bahwa latar belakang pendidikan direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan Quoc Trung (2022) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tinggi direksi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja korporasi. Keempat, terdapat celah pengukuran terkait proksi kinerja keuangan yang digunakan. Penggunaan indikator Return on Assets (ROA) dinilai kurang representatif bagi industri perbankan yang secara alamiah memiliki rasio utang (leverage) tinggi, sementara proksi Tobin's

Q cenderung terlalu sensitif terhadap sentimen dan fluktuasi pasar (Kanakriyah, 2021; Yopie & Andriani, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada penggunaan Return on Equity (ROE) yang mampu mengukur secara lebih akurat kapasitas dewan direksi dalam mengoptimalkan modal untuk menghasilkan laba bagi pemegang saham.

Berlandaskan pada argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh karakteristik dewan direksi terhadap kinerja keuangan bank komersial yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2024. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur tata kelola perbankan melalui analisis yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai dimensi karakteristik direksi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi pelaku industri perbankan dalam mengoptimalkan struktur serta komposisi dewan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan keberlanjutan perusahaan.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Agensi

Teori agensi dapat di definisikan sebagai hubungan keagenan atau kesepakatan kontrak antara prinsipal (pemegang saham) dan agen (direksi), yang dalam perkembangannya sering memicu konflik akibat dari pemisahan kepemilikan dan kontrol serta terdapat kesenjangan informasi antara prinsipal dan agen (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973). Untuk mencegah masalah tersebut, sistem tata kelola korporasi yang sehat menempatkan karakteristik dewan direksi sebagai mekanisme pengawasan yang krusial. Efektifitas pengawasan ini dapat dioptimalkan melalui pengelolaan jumlah anggota dewan direksi untuk menghadirkan berbagai macam keahlian (Bakri dkk., 2024; Jensen, 1993; Lipton & Lorsch, 1992), peningkatan frekuensi rapat secara rutin untuk memperkaya informasi sekaligus menekan kesenjangan informasi (Kurniawansyah dkk., 2018), serta penerapan skema remunerasi berbasis kinerja yang berfungsi sebagai penyelarasan kepentingan (*bonding*) untuk memotivasi direksi dalam melindungi nilai pemegang saham (Hillman & Dalziel, 2003; Jensen & Meckling, 1976).

Teori Ketergantungan Sumber Daya

Perspektif teori ketergantungan sumber daya menyatakan bahwa kelangsungan hidup organisasi dalam ekosistem terbuka sangat bergantung pada kemampuan dewan direksi untuk memitigasi ketidakpastian lingkungan dan mengamankan sumber daya penting (Febrianti dkk., 2024; Pfeffer & Salancik, 1978). Dalam tata kelola perusahaan, direksi bertindak sebagai

penghubung strategis yang menyalurkan *board capital*, yang mencakup modal manusia (keahlian, pengalaman, reputasi) dan modal relasional (jaringan eksternal) (Hillman & Dalziel, 2003). Efektivitas fungsi ini dioptimalkan melalui keberagaman komposisi dewan seperti latar belakang pendidikan memperkaya perspektif kognitif dalam perumusan strategi, sedangkan keterwakilan gender dan ras memperkuat legitimasi publik serta hubungan antar organisasi (Hillman dkk., 2002; Van der Walt & Ingley, 2003). Lebih lanjut, kehadiran direktur asing berkontribusi pada efisiensi biaya modal, penguatan orientasi internasional, serta peningkatan komitmen transparansi di mata investor global (Oxelheim & Randøy, 2003).

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan mencerminkan keberhasilan manajemen dalam merealisasikan arah strategis secara efektif dan efisien (Sudarmanto dkk., 2021, hlm. 82). Sebagai instrumen evaluasi akuntabilitas, pengukuran kinerja konvensional umumnya bertumpu pada rasio profitabilitas (Sirait, 2019, hlm. 139). Dalam konteks ini, *Return on Equity* (ROE) menjadi proksi krusial karena merefleksikan kapasitas aktual manajemen dalam mengelola ekuitas untuk menghasilkan laba bersih bagi pemilik modal (Sirait, 2019, hlm. 142). Penggunaan ROE sangat relevan untuk menilai kualitas keputusan strategis dewan direksi pada industri perbankan, mengingat sektor ini memiliki karakteristik risiko dan leverage tinggi akibat struktur modal yang didominasi oleh dana pihak ketiga.

Ukuran Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Dalam perspektif teori agensi dan ketergantungan sumber daya, dewan direksi yang lebih besar mampu mengoptimalkan kinerja perusahaan melalui pengawasan yang lebih kuat, keberagaman keahlian, dan perluasan akses sumber daya eksternal (Bakri dkk., 2024; Quoc Trung, 2022; Yuliatini dkk., 2024). Argumen ini didukung oleh berbagai studi empiris yang menemukan kontribusi positif signifikan ukuran dewan terhadap capaian kinerja keuangan (Aprilia dkk., 2020; Hindasah dkk., 2020; Kanakriyah, 2021; Manurung & Wijaya, 2022; Mustahidda & Wahyono, 2022; Nguyen & Huynh, 2023). Kendati demikian, perdebatan empiris masih terjadi karena beberapa peneliti menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Audio & Serly, 2022; Azaria dkk., 2021; Mohd Idris & A. A., 2021; Yopie & Andriani, 2021), dengan indikasi batas ukuran optimal antara 6 hingga 9 anggota (Gafoor dkk., 2018). Sebaliknya, literatur lain justru mengidentifikasi pengaruh negatif karena ukuran dewan yang terlalu besar rentan memicu masalah komunikasi dan koordinasi internal (Abdul Puhat dkk., 2024; Alabdullah dkk., 2021; Al-Matari, 2024; Merendino & Melville, 2019). Berpijak pada uraian tersebut, rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Ukuran dewan direksi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Frekuensi Rapat Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Dalam pandangan teori agensi,, intensitas rapat dewan direksi menjadi mekanisme pengawasan intensif untuk memastikan kepatuhan manajerial dan kelancaran arus informasi (Kurniawansyah dkk., 2018). Frekuensi rapat yang tinggi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan karena mampu mengoptimalkan fungsi pemantauan dan mempercepat pengambilan keputusan strategis (Gafoor dkk., 2018; Kanakriyah, 2021; Kyei dkk., 2022; Nguyen & Huynh, 2023). Kendati demikian, inkonsistensi hasil masih mewarnai literatur empiris. Nurjannah & Oktaryani (2025) mendapati bahwa kuantitas rapat dewan tidak berpengaruh signifikan terhadap performa entitas, sedangkan Abdul Puhat dkk. (2024) justru mengidentifikasi pengaruh negatif signifikan akibat inefisiensi waktu dan koordinasi yang tidak produktif. Berdasarkan perdebatan empiris tersebut, dugaan sementara yang dalam studi ini adalah sebagai berikut:

H2 : Frekuensi rapat dewan direksi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Remunerasi Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Dalam kerangka teori agensi, remunerasi dewan direksi bertindak sebagai mekanisme penyelarasan kepentingan antara direksi dan pemegang saham untuk meminimalkan konflik keagenan (Hillman & Dalziel, 2003; Jensen & Meckling, 1976). Kompensasi yang memadai memberikan insentif finansial yang memperkuat motivasi sekaligus meningkatkan efisiensi dewan dalam mengelola operasional perusahaan. Argumen ini didukung oleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa alokasi remunerasi dewan berpengaruh positif signifikan terhadap capaian kinerja keuangan korporasi (Audio & Serly, 2022; Syafika & Cahyonowati, 2025). Mengacu pada rangkaian uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Remunerasi dewan direksi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Keberagaman Gender Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan perspektif teori ketergantungan sumber daya, keterlibatan direktur perempuan mampu mengoptimalkan tata kelola karena membawa modal sumber daya yang kaya, seperti keragaman perspektif, keahlian fungsional, dan perluasan jaringan antarorganisasi (Hillman dkk., 2002; Molinero-Díez dkk., 2022). Teori ini didukung oleh berbagai studi empiris

yang menemukan bahwa partisipasi direktur wanita berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja serta efisiensi bisnis (Abdul Puhat dkk., 2024; Al-Matari, 2024; Innayah dkk., 2021; Mohd Idris & A. A., 2021; Nguyen & Huynh, 2023). Meski demikian, inkonsistensi hasil masih terjadi di mana beberapa riset menunjukkan bahwa diversifikasi gender pada dewan tidak berkontribusi terhadap performa korporasi (John dkk., 2020; Marinova dkk., 2016; Mustahidda & Wahyono, 2022; Purwito & Sutrisno, 2024; Yuliatini dkk., 2024). Sebaliknya, literatur lain justru mengidentifikasi adanya pengaruh negatif signifikan yang berpotensi menurunkan capaian kinerja perusahaan (Azaria dkk., 2021). Melalui uraian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Keberagaman gender berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Keberagaman Kebangsaan Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan perspektif teori ketergantungan sumber daya, keberagaman kebangsaan melalui kehadiran direktur asing mampu meningkatkan kinerja perusahaan karena memperkaya opini, membangun keunggulan kompetitif, serta memperkuat orientasi internasional dan transparansi bagi investor global (Chen dkk., 2025; Oxelheim & Randøy, 2003). Argumen ini didukung oleh bukti empiris yang menemukan bahwa keberagaman kebangsaan berpengaruh signifikan positif terhadap performa perusahaan (Kanakriyah, 2021; Quoc Trung, 2022). Meskipun demikian, inkonsistensi hasil penelitian masih ditemukan di mana Pavić Kramarić & Miletić (2022) mendapati pengaruh negatif signifikan, sedangkan Aprilia dkk. (2020) menunjukkan bahwa pengaruh positif tersebut bersifat sensitif terhadap alat ukur, di mana kontribusi signifikan hanya terdeteksi pada proksi *Return on Assets* (ROA) dan menjadi tidak signifikan ketika diuji menggunakan *Return on Equity* (ROE). Berdasarkan konstruksi argumen di atas, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Keberagaman kebangsaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Latar Belakang Pendidikan Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Dalam pandangan teori ketergantungan sumber daya, tingkat pendidikan formal yang tinggi meningkatkan kapasitas kognitif, pemahaman bisnis, dan kemampuan inovasi dewan direksi (Hambrick & Mason, 1984). Tinjauan teoretis tersebut didukung kuat oleh mayoritas bukti empiris yang menemukan bahwa proporsi dewan direksi berpendidikan tinggi, memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan (John dkk., 2020; Nguyen & Huynh, 2023; Quoc Trung, 2022; Ramadanti dkk., 2023; Wijaya dkk., 2020). Kendati demikian, inkonsistensi hasil penelitian masih ditemukan di mana Sidki dkk. (2024)

melaporkan bahwa tingkat pendidikan dewan tidak berkontribusi nyata terhadap profitabilitas, sedangkan Kanakriyah (2021) mendapati pengaruh negatif signifikan. Sementara itu, Molinero-Díez dkk. (2022) menyajikan temuan spesifik bahwa direksi perempuan berpendidikan tinggi berhasil meningkatkan kinerja ekonomi dan sosial, namun di sisi lain berdampak pada penurunan nilai perusahaan. Berdasarkan rangkaian argumen tersebut, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6 : Latar belakang pendidikan anggota dewan direksi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Data dan Sampel

Ruang lingkup penelitian ini terdapat pada perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020-2024. Data yang diperlukan untuk penelitian ini dipenuhi melalui penelusuran laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan yang telah diaudit oleh akuntan publik. Melalui pendekatan *purposive sampling*, pemilihan sampel ditentukan berdasarkan pemenuhan beberapa karakteristik sepanjang periode pengamatan, yang meliputi: (a) bank komersial yang tercatat di BEI secara konsekutif; (b) menyediakan laporan tahunan dan laporan keuangan tahunan auditan yang dapat diakses penuh; (c) menyajikan informasi yang lengkap terkait seluruh variabel operasional riset pada laporan tahunan dan laporan keuangan yang telah diaudit. Adapun rincian mengenai proses seleksi sampel tersebut dirangkum dalam Tabel 1.

Definisi dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini memposisikan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen yang diproksikan melalui Return on Equity (ROE) untuk merefleksikan kapasitas aktual dewan direksi dalam mengelola ekuitas secara efisien demi menghasilkan laba bersih bagi investor (Sirait, 2019, hlm. 142), sejalan dengan prinsip akuntabilitas strategis dalam Cadbury Report (1992).

Tabel 1. Pemilihan Sampel

Keterangan	Jumlah Perusahaan
Populasi	47
Kriteria : (1) Perusahaan perbankan yang tidak tercatat di Bursa Efek Indonesia selama periode 2020 sampai 2024.	(1)
(2) Perusahaan perbankan yang selama periode 2020 sampai 2024, yang tidak menyediakan laporan tahunan dan laporan keuangan tahunan auditan yang dapat diakses penuh.	(1)
(3) Perusahaan perbankan yang menerbitkan laporan tahunan dan laporan keuangan auditan, namun tidak memiliki informasi yang lengkap terkait seluruh variabel operasional riset selama 2020 hingga 2024.	(5)
Sampel	40

Sumber : Data diolah (2026)

Selanjutnya, karakteristik dewan direksi ditetapkan sebagai variabel independen yang dioperasionalkan melalui enam dimensi, meliputi: ukuran dewan, frekuensi rapat, remunerasi yang ditransformasikan ke dalam bentuk logaritma natural untuk mengeliminasi bias akibat fluktuasi data yang ekstrem, serta keberagaman gender, keberagaman kebangsaan, dan latar belakang pendidikan. Terakhir, untuk meminimalkan risiko bias estimasi serta meningkatkan validitas model, penelitian ini mengintegrasikan empat variabel kontrol yang diprediksi memengaruhi kinerja bank, yaitu tipe firma audit, umur perusahaan, ukuran perusahaan, dan leverage. Rincian mengenai definisi operasional, indikator, dan rumus pengukuran spesifik untuk seluruh variabel tersebut disajikan secara komprehensif pada Tabel 2.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menerapkan estimasi regresi linear berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS) berbantuan perangkat lunak SPSS dan Microsoft Excel, yang didukung oleh analisis deskriptif serta uji asumsi klasik. Pendekatan OLS dipilih karena data penelitian ini merupakan *short panel*, di mana jumlah individu (N) lebih besar daripada rentang waktu (T).

Tabel 2. Pengukuran Variabel

Variabel	Simbol	Rumus	Sumber
Dependen			
Kinerja Perusahaan	ROE	$(Laba\ Bersih)/(Total\ Ekuitas)$	(Sirait, 2019, hlm. 142)
Independen			
Ukuran Dewan Direksi	UDD	$Total\ Anggota\ Dewan\ Direksi$	(Quoc Trung, 2022)
Frekuensi Rapat	FR	$Jumlah\ Rapat\ Direksi\ Dalam\ 1\ Tahun$	(Kanakriyah, 2021)
Remunerasi	RD	$Ln(Remunerasi\ Direksi\ 1\ Tahun)$	(Syafika & Cahyonowati, 2025)
Keberagaman Gender	KG	$(Jumlah\ Direktur\ Wanita)/UDD$	(Quoc Trung, 2022)
Keberagaman Kebangsaan	KK	$(Jumlah\ Direktur\ Asing)/UDD$	(Quoc Trung, 2022)
Latar Belakang Pendidikan	LBP	$(Jumlah\ Direktur\ Master\ \&\ Doktor)/UDD$	(Quoc Trung, 2022)
Kontrol			
Tipe Firma Audit	KAP	$Dummy$ $Big\ 4 = 1$ $Non\ Big\ 4 = 0$	(Quoc Trung, 2022)
Umur Perusahaan	UMUR	$Umur\ Perusahaan\ Hingga\ Periode\ Penelitian$	(Quoc Trung, 2022)
Ukuran Perusahaan	UP	$Ln(Total\ Asset)$	(Quoc Trung, 2022)
Leverage	LEV	$(Total\ Liabilitas)/(Total\ Asset)$	(Quoc Trung, 2022)

Sumber : Data diolah (2026)

Menurut Gujarati & Porter (2009, hlm. 598), pemodelan regresi data panel pada kondisi tersebut berisiko mereduksi derajat bebas secara signifikan dan membengkakkan standar error. Analisis deskriptif digunakan untuk mengikhtisarkan karakteristik data melalui parameter mean, median, nilai ekstrem, dan standar deviasi (Sugiyono, 2013, hlm. 147). Selanjutnya, kelayakan model OLS dijamin melalui pemenuhan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Pengujian hipotesis dan akurasi prediktif model dievaluasi melalui uji F, uji t, serta koefisien determinasi (R^2) untuk menangkap kontribusi serta interaksi simultan maupun parsial dari estimasi variabel bebas terhadap variabel terikat (Muhidin & Situngkir, 2023). Secara umum, spesifikasi model persamaan regresi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$ROE_{it} = \alpha + \beta_1 UDD_{it} + \beta_2 FR_{it} + \beta_3 RD_{it} + \beta_4 KG_{it} + \beta_5 KK_{it} + \beta_6 LBP_{it} + \beta_7 KAP_{it} + \beta_8 UMUR_{it} + \beta_9 UP_{it} + \beta_{10} LEV_{it} + \varepsilon_{it}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 3. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ROE	200	0,03	0,04	0,14	-1,24	0,21
UDD	200	6,73	6	2,73	3	12
FR	200	36,57	33	34,04	4	255
RD	200	17,36	17,10	1,36	14,75	20,99
KG	200	0,19	0,20	0,17	0	0,75
KK	200	0,12	0	0,15	0	0,50
LBP	200	0,57	0,58	0,23	0	1

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap 200 unit analisis periode 2020–2024 (Tabel 3) menunjukkan bahwa rata-rata profitabilitas (ROE) perbankan berada pada level 0,03, dengan fluktuasi ekstrem antara nilai terendah pada PT Bank Raya Indonesia Tbk. tahun 2021 (-1,24) dan tertinggi pada PT Bank Mega Tbk. tahun 2021 (0,21). Terkait karakteristik dewan, ukuran dewan direksi berkisar antara 3 hingga 12 anggota dengan rata-rata 6,73. Intensitas rapat

menunjukkan variabilitas yang tinggi dengan rata-rata 36,57 kali, bergerak dari minimum 4 kali pada PT Allo Bank Indonesia Tbk. hingga maksimum 255 kali pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. tahun 2023. Sementara itu, variabel remunerasi dewan mencatat nilai rata-rata sebesar 17,36 dengan sebaran data yang cenderung homogen. Dari aspek demografis, keterwakilan gender perempuan (rata-rata 0,19) dan proporsi kewarganegaraan asing (rata-rata 0,12) relatif masih terbatas, meskipun penetrasi direktur asing sempat mencapai titik maksimal 0,5 pada PT Bank IBK Indonesia Tbk. tahun 2022. Terakhir, tingkat pendidikan dewan bergelar pascasarjana mendemonstrasikan sebaran yang cukup berimbang dengan rata-rata 0,57, bahkan beberapa bank amatan telah mencapai porsi maksimum penuh (1,00).

Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Uji Normalitas

Variabel	N	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Unstandardized Residual	200	0,22	0,00	Data tidak terdistribusi normal

Sumber: Data diolah (2026)

Temuan pada Tabel 4 mengonfirmasi bahwa sebaran data belum terdistribusi normal berdasarkan estimasi Kolmogorov-Smirnov Z, mengingat nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Untuk mengatasi masalah sebaran data yang asimetris tersebut, salah satunya dengan mengeliminasi data pencilan (*outlier*). Setelah pembersihan data pencilan selesai dilakukan, hasil uji normalitas yang baru adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Normalitas Setelah Outlier

Variabel	N	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Unstandardized Residual	191	0,078	0,06	Data terdistribusi normal

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, setelah mengeliminasi sebanyak 9 data pencilan, nilai signifikansi menurut uji Kolmogorov Smirnov Z meningkat menjadi 0,06. Dengan nilai signifikansi diatas 0,05 dapat dikonklusikan data tersebar secara simetris.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>tolerance</i>	VIF	Keterangan
UDD	0,123	8,473	Tidak terjadi multikolinearitas
FR	0,770	1,292	Tidak terjadi multikolinearitas
RD	0,092	12,060	Terjadi multikolinearitas
KG	0,850	1,137	Tidak terjadi multikolinearitas
KK	0,833	1,169	Tidak terjadi multikolinearitas
LBP	0,857	1,169	Tidak terjadi multikolinearitas
KAP	0,611	1,625	Tidak terjadi multikolinearitas
UMUR	0,606	1,638	Tidak terjadi multikolinearitas
UP	0,074	14,004	Terjadi multikolinearitas
LEV	0,592	1,672	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data diolah (2026)

Dua variabel independen, yaitu remunerasi direksi (RD) dan ukuran perusahaan (UP), terbukti melanggar asumsi multikolinearitas setelah diuji pada Tabel 6 dengan indikator VIF di atas 10 dan tolerance di bawah 0,1. Masalah ini diatasi menggunakan teknik *Principal Component Analysis* (PCA) yang berfungsi mengekstrak variabel berkorelasi menjadi set faktor baru yang bersifat independen (Pendi, 2021). Dalam memastikan ketepatan aplikasi PCA, kriteria *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) pada *Anti-Image Matrices* diperiksa terlebih dahulu. Nilai MSA yang tidak mencapai 0,5 menunjukkan bahwa variabel terkait tidak memenuhi syarat inklusi karena berisiko merusak stabilitas estimasi struktur korelasi model. Gambaran numerik mengenai tahapan ini disajikan di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Uji MSA

Variabel	MSA	Keterangan
	Anti-Image Correlation	
UDD	0,855	Layak
FR	0,886	Layak
RD	0,808	Layak
KG	0,308	Tidak Layak
KK	0,513	Layak
LBP	0,737	Layak
KAP	0,710	Layak
UMUR	0,924	Layak
UP	0,774	Layak
LEV	0,665	Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji MSA pada Tabel 7, variabel keberagaman gender dewan direksi (KG) dieliminasi dari proses PCA karena memiliki nilai MSA yang tidak mencapai ambang batas minimal 0,5. Selain itu, variabel KAP yang merupakan variabel *dummy* juga dikeluarkan dari analisis karena sifat datanya yang diskrit berpotensi menimbulkan bias pada hasil PCA. Setelah tahapan eliminasi berdasarkan nilai MSA selesai, seleksi variabel dilanjutkan dengan mengevaluasi nilai *extraction* pada tabel *communalities*, di mana variabel dengan nilai di bawah 0,5 akan dieliminasi karena komponen yang terbentuk hanya mampu menjelaskan kurang dari 50% varians dari variabel tersebut; adapun rincian hasil pengamatan tabel *communalities* disajikan sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Communalitive

Variabel	Extraction	Keterangan
UDD	0,867	Layak
FR	0,276	Tidak Layak
RD	0,908	Layak
KK	0,356	Tidak Layak
LBP	0,102	Tidak Layak
UMUR	0,552	Layak
UP	0,931	Layak
LEV	0,351	Tidak Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Atas hasil pengujian pada Tabel 8, terdapat empat variabel yang dieliminasi dari tahapan analisis, yaitu rapat direksi (FR), keberagaman kebangsaan direksi (KK), latar belakang pendidikan direksi (LBP), dan rasio solvabilitas (LEV). Selanjutnya, PCA dilanjutkan dengan menggunakan variabel yang tersisa dan memenuhi syarat, yaitu ukuran dewan direksi (UDD), remunerasi direksi (RD), umur perusahaan (UMUR), dan ukuran perusahaan (UP). Banyaknya komponen yang dapat terbentuk dari reduksi variabel tersebut akan ditentukan berdasarkan kriteria nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1, dengan rincian hasil analisis yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 9. Total Variance Explained

Komponen	Eigen Value	Cumulative
1	3,270	81,742 %
2	0,583	
3	0,092	
4	0,055	

Sumber: Data diolah (2026)

Menurut hasil analisis Tabel 9, diketahui bahwa hanya satu komponen yang dapat terbentuk dengan nilai *eigen value* lebih dari 1 dan nilai varians kumulatif mencapai 81,742%. Komponen tunggal yang terbentuk ini, yang selanjutnya direpresentasikan sebagai variabel *Principal Component 1* (PC1), terbukti mampu merangkum sebagian besar informasi dari variabel-variabel asli yang meliputi UDD, RD, UMUR, dan UP. Sebagai tahapan lanjutan untuk memastikan terpenuhinya asumsi klasik, dilakukan pengujian multikolinearitas ulang dengan

menggunakan variabel komponen PC1 sebagai substitusi dari keempat variabel asli tersebut, dengan rincian hasil yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas Setelah Analisis Komponen Utama

Variabel	<i>tolerance</i>	VIF	Keterangan
PC1	0,585	1,710	Tidak terjadi multikolinearitas
FR	0,777	1,287	Tidak terjadi multikolinearitas
KG	0,932	1,073	Tidak terjadi multikolinearitas
KK	0,936	1,069	Tidak terjadi multikolinearitas
LBP	0,905	1,105	Tidak terjadi multikolinearitas
KAP	0,650	1,583	Tidak terjadi multikolinearitas
LEV	0,682	1,465	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data diolah (2026)

Dari hasil analisis pada Tabel 10, seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* di bawah 0,1 dan nilai VIF di atas 10. Hal tersebut menunjukkan bahwa setelah melalui metode PCA, antarvariabel penjelas telah bebas dari gejala multikolinearitas.

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dieksekusi menggunakan metode Rank Spearman dengan mengorelasikan variabel penjelas terhadap nilai absolut residual. Kriteria kelayakan model mensyaratkan nilai probabilitas signifikansi harus berada di atas 0,05 agar model terbebas dari deviasi varians tersebut. Mengacu pada Tabel 11, seluruh variabel mencatatkan nilai sig. (2-tailed) di atas 0,05, yang menegaskan bahwa model regresi yang dibangun telah terbebas dari gangguan heteroskedastisitas.

Tabel 11. Hasil Uji Rank Spearnan

VARIABEL	<i>sig. (2-tailed)</i>	KETERANGAN
UDD	0,801	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
FR	0,502	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
RD	0,912	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
KG	0,390	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
KK	0,056	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
LBP	0,979	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
KAP	0,442	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
UMUR	0,085	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
UP	0,630	Tidak Terjadi Heteroskedasitas
LEV	0,367	Tidak Terjadi Heteroskedasitas

Sumber: Data diolah (2026)

Output uji autokorelasi pada Tabel 12, menampilkan nilai D-W (Durbin-Watson) sebesar 1,075. Menurut Santoso (2001) untuk mendeteksi autokorelasi, terdapat 3 kriteria yaitu: (a) Jika nilai D-W kurang dari -2, maka terjadi autokorelasi positif; (b) Jika nilai dari D-W berada di antara -2 dan 2, maka model regresi dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi; (c) Jika nilai dari D-W lebih dari 2, maka model regresi terjadi autokorelasi negatif. Dengan kriteria tersebut, maka model regresi pada penelitian ini telah bebas dari masalah autokorelasi, karena nilai D-W berada di antara -2 dan 2.

Tabel 12. Hasil Uji Autokorelasi

Durbin-Watson	Ketetangan
1,075	Tidak Terjadi Autokorelasi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 13. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,118	0,019		6,174	0,000
PC1	0,049	0,004	0,750	11,257	0,000
FR	9,075E-5	0,000	0,047	0,817	0,415
KG	-0,014	0,020	-0,035	-0,670	0,504
KK	-0,096	0,023	-0,219	-4,153	0,000
LBP	-0,028	0,015	-0,098	-1,829	0,069
KAP	-0,026	0,008	-0,191	-3,027	0,003
LEV	-0,033	0,018	-0,109	-1,762	0,080

a. Dependent Variable: ROE

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil uji koefisien pada Tabel 13 dapat digunakan untuk membangun persamaan regresi yang mendukung temuan penelitian. Berdasarkan hal tersebut, model regresi dalam penelitian ini diformulasikan sebagai berikut:

$$ROE = 0.118 + 0.049PC1 + (9.075 \times 10^{-5})FR - 0.014KG - 0.096KK - 0.028LBP - 0.026KAP - 0.033LEV + e$$

Model regresi linier berganda yang tercantum pada persamaan di atas, merupakan hasil dari regresi PCA. Untuk menginterpretasikan kembali koefisien variabel asli yang membentuk variabel PC1, penelitian ini akan mentransformasikan balik koefisien PC1 berdasarkan nilai bobot ekstraksi PCA. Nilai bobot ekstraksi dapat dilihat pada tabel *component matrix* di bawah ini:

Tabel 14. *Component Matrix*

Component 1	
UDD	0,956
RD	0,959
UMUR	0,713
UP	0,963

Sumber: Data diolah (2026)

Dengan memperkalikan nilai *component matrix* pada tabel tersebut dengan koefisien variabel PC1 akan membentuk persamaan regresi berikut ini :

$$ROE = 0.118 + 0.049(0.956UDD + 0,959RD + 0,731UMUR + 0,963UP) + (9.075 \times 10^{-5})FR \\ - 0.014KG - 0.096KK - 0.028LBP - 0.026KAP - 0.033LEV + e$$

$$ROE = 0.118 + 0.0468UDD + 0,0469RD + 0,0349UMUR + 0,0472UP + (9.075 \times 10^{-5})FR \\ - 0.014KG - 0.096KK - 0.028LBP - 0.026KAP - 0.033LEV + e$$

Hasil taksiran model regresi menunjukkan nilai konstanta sebesar 0,118, yang mencerminkan rata-rata tingkat kinerja perusahaan ketika seluruh variabel independen dan kontrol berada dalam kondisi konstan. Secara spesifik, koefisien regresi bernilai positif ditemukan pada variabel ukuran dewan direksi (0,0468), frekuensi rapat dewan direksi (0,00009075), remunerasi dewan direksi (0,0469), umur perusahaan (0,0349), dan ukuran perusahaan (0,0472), yang mengindikasikan bahwa peningkatan pada variabel-variabel tersebut berkontribusi searah terhadap kenaikan kinerja perusahaan. Sebaliknya, koefisien regresi bernilai negatif ditunjukkan oleh variabel rasio gender dewan direksi (-0,014), rasio kebangsaan dewan direksi (-0,096), rasio tingkat pendidikan dewan direksi (-0,028), KAP (-0,026), serta rasio solfabilitas (-0,033), yang berarti bahwa peningkatan pada aspek-aspek tersebut berpotensi menurunkan tingkat kinerja perusahaan dalam model penelitian ini.

Tabel 15. Hasil Uji F

Model	F	Sig.
1 Regression	28,958	0,001
Residual		
Total		

Sumber: Data diolah (2026)

Melalui estimasi statistik yang terangkum dalam Tabel 15, pengujian secara bersama-sama (Uji F) menghasilkan skor signifikansi sebesar 0,001. Karena nilai probabilitas ini kurang dari tingkat kekeliruan 5% (0,05), maka model penelitian dinyatakan lolos uji kelayakan. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen beserta variabel kontrol secara simultan memiliki kontribusi nyata dalam menjelaskan variasi dari kinerja perusahaan.

Hasil estimasi parameter individual (uji t) pada Tabel 13 memperlihatkan bahwa ukuran dewan direksi (UDD) dan remunerasi dewan direksi (RD) yang diwakili oleh indeks PC1 memiliki dampak signifikan yang nyata. Hal ini didasarkan pada perolehan nilai t sebesar 11,275 dan nilai Sig = 0,000, sehingga H1 dan H3 berhasil didukung oleh data karena terbukti berkontribusi positif

terhadap kinerja perusahaan. Di sisi lain, karakteristik keberagaman kebangsaan dewan direksi (KK) menunjukkan korelasi yang berbanding terbalik ($t = -4,135$; $\text{Sig} = 0,000$), yang berarti variabel ini berpengaruh signifikan dengan arah negatif sehingga H5 tidak diterima. Adapun untuk variabel frekuensi rapat ($t = 0,817$; $\text{Sig} = 0,415$), keberagaman gender ($t = -6,670$; $\text{Sig} = 0,504$), dan latar belakang pendidikan ($t = -1,829$; $\text{Sig} = 0,069$), ketiganya mencatatkan tingkat signifikansi di atas ambang batas 0,05. Konsekuensinya, H2, H4, dan H6 tidak mendapat dukungan empiris, yang menegaskan tidak adanya pengaruh signifikan dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Determinan (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,725	0,526	0,507	0,046153

Sumber: Data diolah (2026)

Mengacu pada visualisasi data di Tabel 16, koefisien *Adjusted R²* yang terbentuk dalam persamaan ini adalah sebesar 0,507. Angka ini mencerminkan bahwa sebesar 50,7% variabilitas pada variabel dependen mampu diterangkan secara simultan oleh kombinasi variabel independen yang diuji. Sebaliknya, sisa proporsi sebesar 49,3% dikontribusikan oleh faktor-faktor lain yang berada di luar spesifikasi pemodelan riset ini.

Pembahasan

Ukuran Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian bahwa kuantitas anggota dewan yang optimal sejalan dengan penguatan performa bank komersial. Fenomena tersebut mendukung premis teori agensi, di mana keanggotaan dewan yang masif memperluas spektrum keahlian untuk memperketat kontrol manajerial dan mereduksi asimetri informasi (Bakri dkk., 2024). Temuan ini didukung oleh studi empiris terdahulu (Aprilia dkk., 2020; Hindasah dkk., 2020; Kanakriyah, 2021; Manurung & Wijaya, 2022; Mustahidda & Wahyono, 2022; Nguyen & Huynh, 2023; Quoc Trung, 2022; Yuliatini dkk., 2024), meskipun bertolak belakang dengan beberapa studi yang menunjukkan adanya dampak negatif signifikan (Abdul Puhat dkk., 2024; Alabdullah dkk., 2021; Al-Matari, 2024; Merendino & Melville, 2019).

Frekuensi Rapat Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Hasil analisis mengindikasikan bahwa tingginya frekuensi pertemuan belum tentu berbanding lurus dengan efektivitas kontrol atau peningkatan performa perusahaan. Temuan ini

merupakan penyimpangan bagi premis dasar teori agensi yang menempatkan rapat dewan sebagai sarana penguatan fungsi pengawasan dan perumusan kebijakan strategis. Menurut teori agensi rapat dewan direksi diasumsikan sebagai mekanisme kontrol utama di mana para direktur berkumpul untuk memperkecil asimetri informasi, memperketat pengawasan terhadap manajemen, dan merumuskan kebijakan strategis demi melindungi kepentingan pemegang saham (Kurniawansyah dkk., 2018). Hasil penelitian ini memberikan validasi sekunder bagi studi Nurjannah & Oktaryani (2025), tetapi menjadi antithesis bagi studi dari Gafoor dkk. (2018), Kanakriyah (2021), Kyei dkk. (2022), dan Nguyen & Huynh (2023) yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan, serta penelitian Abdul Puhat dkk. (2024) yang melaporkan dampak negatif signifikan.

Remunerasi Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa peningkatan alokasi kompensasi bagi pengurus bank berkontribusi langsung pada kenaikan profitabilitas entitas. Dalam pandangan teori agensi, sistem kompensasi berbasis kinerja berperan sebagai mekanisme pengikat yang memberikan motivasi finansial kepada agen untuk meningkatkan nilai perusahaan (Jensen & Meckling, 1976). Temuan tersebut mendukung argumentasi Hillman & Dalziel (2003) bahwa insentif finansial yang memadai dapat memperkuat hubungan antara pemilik modal dan dewan direksi, sekaligus memotivasi dewan untuk mengoptimalkan fungsi pengawasan tata kelola demi melindungi kepentingan para pemegang saham. Selain itu, hasil studi ini mempertegas bukti empiris yang didokumentasikan oleh Audio & Serly (2022) serta Syafika & Cahyonowati (2025) mengenai kontribusi positif dan signifikan dari kompensasi dewan terhadap efisiensi operasional perusahaan.

Keberagaman Gender Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Temuan pada uji hipotesis menyimpulkan bahwa keberagaman gender dewan direksi tidak mempengaruhi kinerja entitas. Secara teoritis (teori ketergantungan sumber daya) kontribusi direktur perempuan diproyeksikan membawa kapabilitas strategis dan perluasan relasi (Hillman dkk., 2002). Namun, data operasional mengindikasikan bahwa keberadaan direktur perempuan belum mampu menstimulasi penguatan tata kelola yang berdampak pada imbal hasil finansial. Output penelitian ini memberikan konfirmasi sekunder yang sejalan dengan studi terdahulu (John dkk., 2020; Marinova dkk., 2016; Mustahidda & Wahyono, 2022; Purwito & Sutrisno, 2024; Yuliatini dkk., 2024), sekaligus memperlihatkan inkonsistensi terhadap kelompok riset yang mendukung adanya pengaruh signifikan (Abdul Puhat dkk., 2024; Al-Matari, 2024; Azaria dkk.,

2021; Innayah dkk., 2021; Mohd Idris & A. A., 2021; Molinero-Díez dkk., 2022; Nguyen & Huynh, 2023).

Keberagaman Kebangsaan Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian parsial (uji t) membuktikan bahwa penerimaan direktur asing di struktur dewan direksi justru mendegradasi performa bisnis bank. Hasil tersebut mengabaikan ekspektasi teori ketergantungan sumber daya menurut Oxelheim & Randøy (2003) yang memproyeksikan direktur lintas negara sebagai penggerak daya saing global dalam mengamankan aset strategis luar negeri. Perbedaan budaya dan regulasi tata kelola perusahaan perbankan yang lebih ketat memungkinkan menghambat komunikasi dan meningkatkan konflik antar anggota dewan. Dalam konteks komparasi literatur, hasil riset ini menyumbang bukti sekunder yang mendukung Pavić Kramarić & Miletić (2022). Sebaliknya, hasil ini bertentangan dengan studi dari Kanakriyah (2021) serta Quoc Trung (2022) yang menyatakan bahwa keberadaan direktur asing memberikan kontribusi positif signifikan terhadap peningkatan kinerja atau nilai perusahaan.

Latar Belakang Pendidikan Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal jajaran dewan belum mampu dikonversi secara nyata menjadi instrumen pendorong laba. Hasil tersebut bertentangan dengan premis teori ketergantungan sumber daya menurut Van der Walt & Ingley (2003) yang menempatkan kapabilitas intelektual pengawas sebagai aset strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dalam kaitan empiris, output riset ini memperkuat barisan bukti yang sejalan dengan studi Sidki dkk. (2024) sekaligus memosisikan diri sebagai antitesis bagi hasil penelitian yang mendukung pentingnya kualifikasi pascasarjana terhadap performa entitas (Kanakriyah, 2021; Nguyen & Huynh, 2023; Quoc Trung, 2022)

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Studi tentang tata kelola dewan pada industri perbankan nasional (BEI) tahun 2020–2024 ini membuktikan bahwa variasi kinerja perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh ukuran dewan, remunerasi, dan diversitas kebangsaan. Sementara itu, faktor karakteristik lain (frekuensi rapat, keberagaman gender, dan tingkat pendidikan) sama sekali tidak menunjukkan pengaruh statistik. Bukti empiris memperlihatkan bahwa struktur dewan yang lebih besar dan kompensasi finansial yang tinggi efektif mendorong penguatan kinerja finansial bank. Di sisi lain, proporsi direktur asing yang dominan justru menjadi faktor pelemah, mengingat peningkatan keterlibatan ekspatriat dalam dewan terbukti menurunkan profitabilitas secara signifikan.

Keterbatasan dalam studi ini terletak pada tuntutan penyesuaian data saat pengujian asumsi klasik demi menjaga kualitas estimasi model regresi. Penyesuaian tersebut meliputi: (1) eliminasi sembilan observasi pencilan (outlier) pada uji normalitas akibat adanya perilaku ekstrem emiten yang keluar dari tren data makro; serta (2) penanganan hubungan linear searah pada uji multikolinearitas yang melibatkan empat prediktor (ukuran dewan, remunerasi, umur, dan ukuran perusahaan). Melalui pendekatan *Principal Component Analysis* (PCA), rangkaian variabel yang saling berkorelasi kuat tersebut ditransformasikan menjadi komponen baru yang bersifat independen. Langkah reduksi data ini berhasil memulihkan stabilitas model sehingga menghasilkan estimasi regresi yang lebih valid.

Berdasarkan pada hasil evaluasi dan keterbatasan studi, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan untuk pengembangan riset di masa depan. Pertama, perluasan fokus amatan dapat diarahkan pada industri jasa keuangan non-bank atau komparasi antarsektor industri. Kedua, perpanjangan rentang tahun pengamatan (misalnya 7 hingga 10 tahun) diperlukan untuk menetralkan efek transisi pemulihan ekonomi sepanjang 2020–2024 akibat pandemi Covid-19, sehingga diperoleh derajat generalisasi jangka panjang yang lebih kuat. Ketiga, model penelitian dapat dikembangkan dengan mengintegrasikan variabel karakteristik dewan yang lebih spesifik, seperti faktor hubungan kekeluargaan dengan pemilik, afiliasi politik, dan jabatan setingkat di luar entitas yang secara teoritis berpotensi memengaruhi fluktuasi kinerja keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Puhat, N. H., Hasnan, S., Mohd Kharuddin, K. A., Marzuki, H., & Ali, M. M. (2024). Board Characteristics and Financial Performance: Evidence from Bursa Malaysia Financial Times Stock Exchange (FTSE) Top 100 Index Firms. *Jurnal Pengurusan*, 71. <https://doi.org/https://doi.org/10.17576/pengurusan-2024-71-4>
- Alabdullah, T. T. Y., Al-Fakhri, I., Ahmed, E. R., & Kanaan-Jebna, A. (2021). Empirical Study of The Influence of Board of Directors' Feature on Firm Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 119(11), 137–146. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2021-11.16>
- Al-Matari, E. M. (2024). Board of Directors' Attributes Effects on Firm Performance and The Moderating Role of Women: Alternative Measurment. *Journal of Governance and Regulation*, 13(2), 31–49. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i2art3>
- Andoh, J. A. N., Abugri, B. A., & Anarfo, E. B. (2023). Board Characteristics and performance of listed firms in Ghana. *The International Journal of Business in Society*, 23(1), 43–71.
- Aprilia, A. W., Febriany, R., Haryono, L., & Marsetio, N. C. (2020). Pengaruh Karakteristik Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 12(2), 233–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.28932/jam.v12i2.2800>

- Audio, R., & Serly, V. (2022). Pengaruh Karakteristik Dewan Direksi terhadap Kinerja Bank Syariah (Studi pada Perbankan Syariah yang Terdaftar di OJK Tahun 2015-2019). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 4(1), 232–247.
- Azaria, D., Murhadi, W. R., & Sutejo, B. S. (2021). Board Diversity and Financial Performance in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 2(2), 86–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.24123/jeb.v2i2.4537>
- Bakri, M. A., Ayub, N., & Gazali, H. M. (2024). Integrating agency and resource dependency theories: the moderating effect of board size on the relationship between dividends and firm value in Malaysia. *Future Business Journal*, 10(37). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-024-00324-6>
- Cadbury Report. (1992). *Report of The Committee on The Financial Aspect of Corporate Governance*. Gee and Co. Ltd.
- Chen, J., Dedman, E., Kim, J. R., Metwally, T., & Stark, A. W. (2025). Board Nationality Diversity and Firm Value. *British Journal of Management*, 36(2), 762–780. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12872>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <http://www.jstor.org/stable/258191>
- Febrianti, D., Oktarini, K. W., & Firza, E. (2024). The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspective (The Book Review). *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 3(1), 13–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.56869/jmec.v3i1.534>
- Gafoor, C. P. A., Mariappan, V., & Thiyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB Management Review*, 30(2), 160–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.007>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics 5th ed*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hillman, A. J., Cannella Jr., A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747–763. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630202800603>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspective. *Academy of Management review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>
- Hindasah, L., Supriyono, E., & Ningri, L. J. (2020). The Effect of Good Corporate Governance and Firm Size on Financial Performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 306–309. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.042>
- Innayah, M. N., Pratama, B. C., & Tubastuvi, N. (2021). Board Diversity and Its Effects on Performance and Risk: A Study in Banking Firms in Indonesia. *Journal of Accounting and Investment*, 206–220. <https://doi.org/10.18196/jai.v22i1.10005>
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *THE JOURNAL OF FINANCE*, 48(3), 831–880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>

- John, J. S., Sudiono, R. R., Haryono, L., & Adelina, Y. E. (2020). The Diversity of Board of Directors Characteristics and Firm Value: Analysis From Indonesian Public Companies. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 5(2), 233–245. <https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jaat.v5i2.2405>
- Kanakriyah, R. (2021). The Impact of Board of Directors' Characteristics on Firm Performance: *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 341–350. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0341>
- Kurniawansyah, D., Kurnianto, S., & Rizqi, F. A. (2018). Teori Agency Dalam Pemikiran Organisasi; Pendekatan Positivist dan Priciple-Agen. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 3(2), 435–446.
- Kyei, S. M., Werner, K., & Appiah, K. O. (2022). Board meetings and bank performance in Africa. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034235>
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 59–77.
- Manurung, M. R. A., & Wijaya, J. R. T. (2022). The Effect Of Family Ownership, Institutional Ownership, Managerial Ownership, Blockholder Ownership, And Board Of Directors On Company Performance. *RATIO: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 3(2), 116–128. <https://doi.org/10.30595/ratio.v3i2.14773>
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777–1790. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Merendino, A., & Melville, R. (2019). The board of directors and firm performance: empirical evidence from listed companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(3), 508–551. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2018-0211>
- Mohd Idris, A., & A. A., O. (2021). The impact of board independence, gender diversity and nationality diversity on firm performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 16(1), 324–346. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/49483>
- Molinero-Díez, P., Blanco-Mazagatos, V., Garcia-Rodriguez, I., & Romero-Merino, M. E. (2022). Women directors, educational background and firm value of Spanish listed companies. *Gender in Management: An International Journal*, 37(7), 816–835. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0221>
- Muhidin, M., & Situngkir, T. L. (2023). Pengaruh Rasio Profitabilitas Terhadap Harga Saham Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Tahun 2015 - 2021. *Transformasi Manageria: Journal of Islamic Education Management*, 3(1), 15–27.
- Mustahidda, R., & Wahyono, A. T. (2022). Pengaruh Karakteristik Dewan Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN AKUNTANSI*, 2(1), 59–64.
- Nguyen, V. C., & Huynh, T. N. T. (2023). Characteristics of the Board of Directors and Corporate Financial Performance—Empirical Evidence. *Economies*, 11(53). <https://doi.org/10.3390/economies11020053>
- Nurjannah, N., & Oktaryani, G. A. S. (2025). The Impact of Board Gender Divesity, Independent Commisioner, and Meeting Frequecy on Financial Performance : Efidence From Indonesian Listed Bank (2019-2023). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 11088–11101.

- Oxelheim, L., & Randøy, T. (2003). The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2369–2392. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00395-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00395-3)
- Pavić Kramarić, T., & Miletić, M. (2022). The influence of demographic, cultural, and educational background in the boardroom on firm performance – The Croatian evidence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 40(1), 79–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.18045/zbfri.2022.1.79>
- Pendi, P. (2021). Analisis Regresi Dengan Metode Komponen Utama Dalam Mengatasi Masalah Multikolinearitas. *BIMASTER : Buletin Ilmiah Matematika, Statistika dan Terapannya*, 10(1), 131 – 138. <https://doi.org/https://doi.org/10.26418/bbimst.v10i1.44750>
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, Legislation Nomor 17 Tahun 2023 (2023).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations; A Resource dependence perspective*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- Purwito, A. A. D., & Sutrisno. (2024). The Role of Ethnicity and Board Diversity in Corporate Performance: Cases of Kompas 100 Indexed Companies. *Journal of Business and Management Review*, 5(10), 925–945. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v5i10.1173>
- Quoc Trung, N. K. (2022). Board of directors characteristics affect commercial banks' performance—evidence in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2060164>
- Ramadanti, A., Mulyasari, W., & Astuti, K. D. (2023). Do Chief Executive Officer (CEO) Characteristics Influence Financial Performance? *JURNAL RISET AKUNTANSI TERPADU*, 16(2), 142–151. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35448/jrat.v16i2.20948>
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American economic review*, 63(2), 134–139.
- Santoso, S. (2001). *SPSS Versi 11,5 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT Elex Media Komputindo.
- Sidki, M., Boerger, L., & Boll, D. (2024). The effect of board members' education and experience on the financial performance of German state-owned enterprises. *Journal of Management and Governance*, 28(2), 445–482. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10997-022-09663-4>
- Sirait, P. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Edisi 2*. Expert.
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A. R., Purba, S., Astuti, Purba, B., Silalahi, M., Anggusti, M., Sipayung, P. D., & Krisnawati, A. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Syafika, D. I., & Cahyonowati, N. (2025). Pengaruh Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2022). *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 14(1), 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/49313>
- Van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate governance: An international review*, 11(3), 218–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8683.00320>

- Wijaya, L. I., Welson, & Murhadi, W. R. (2020). Ownership Structure, Good Corporate Governance, and Firm Performance in the Indonesian Capital Market. *Proceedings of the 17 th International Symposium on Management (INSYMA 2020)*, 115, 256–260. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.052>
- Yopie, S., & Andriani, E. (2021). Analisis Karakteristik Dewan Direksi dan Kepemilikan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(2), 1137–1146. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.469>
- Yuliatini, N. M., Mahaputra, I. N. K. A., & Suwandewi, P. A. M. (2024). Pengaruh Karakteristik Dewan Direksi Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2022. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 6(2), 484–496.