

**STATE-OWNED COMPANY BOARD DIVERSITY:
DRIVING OR DRAINING FINANCIAL PERFORMANCE?**

Anthony Holly¹, Ana Mardiana², Robert Jao³, Fransiskus Randa⁴
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

Abstract: *This study aims to examine the impact of board of directors' characteristics specifically gender diversity (proportion of female directors), board size, and director age on financial performance. Grounded in agency theory and resource dependency theory, this quantitative research utilizes secondary data collected through documentation from the annual reports of State-Owned Enterprises (SOEs) covering the 2022–2024 period. Using a purposive sampling technique, the study reveals that board characteristics, namely the proportion of women, board size, and average age, exert a significant negative effect on financial performance.*

Keywords: *state-owned enterprises, board size, and director age on financial performance*

Article Info:

Received: 22 July 2026 | **Revised:** 28 July 2026 | **Accepted:** 12 August 2026

¹ E-mail: shencuen90@gmail.com (Correspondence Author)

² E-mail: ana.mardiana1902@gmail.com

³ E-mail: jaorobert1982@gmail.com

⁴ E-mail: tatoranda@yahoo.com

DIVERSITAS DIREKSI BADAN USAHA MILIK NEGARA: MENDORONG ATAU MENGHAMBAT KINERJA KEUANGAN?

Anthony Holly, Ana Mardiana, Robert Jao, Fransiskus Randa,
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak dari beragam karakteristik direktur khususnya diversitas gender (proporsi direktur perempuan), ukuran dewan direksi, dan usia direktur terhadap kinerja keuangan. Didasarkan pada teori keagenan dan teori ketergantungan sumber daya, penelitian kuantitatif ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi laporan tahunan dari BUMN pada periode 2022-2024. Pengambilan sampel purposif, menunjukkan hasil penelitian bahwa keberagaman karakteristik dewan direktur, terdiri dari proporsi Wanita, ukuran dewan direksi dan rerata usia, berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan.

Kata-kata kunci: badan usaha milik negara, ukuran dewan direksi, diversitas gender

1. PENDAHULUAN

Tujuan utama pendirian perusahaan adalah meningkatkan kekayaan serta kesejahteraan pemegang saham. Hal ini menuntut pengelolaan kinerja keuangan yang optimal agar mampu memberikan manfaat maksimal bagi seluruh pemangku kepentingan (Muchtar & Darari, 2017, Daromes et.al., 2026). Berdasarkan teori keagenan (agency theory) yang dikemukakan Jensen dan Meckling (1976), hubungan kerja sama antara pemegang saham (principal) dan manajemen (agent) dibentuk melalui kontrak pendelegasian wewenang untuk mengambil keputusan terbaik demi keberlanjutan perusahaan.

Sebagai pihak agent yang dipilih melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), dewan direksi memikul tanggung jawab atas peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Kinerja keuangan itu sendiri mencerminkan keefektifan dewan direksi dalam mengelola sumber daya dan menghimpun serta mendistribusikan pendapatan (Holly, 2018). Lebih lanjut, kinerja keuangan yang terekam dalam laporan keuangan menjadi instrumen kuantitatif untuk menilai keberhasilan manajemen. Laporan keuangan yang transparan tidak hanya mengevaluasi strategi perusahaan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik dan prospek bisnis di masa depan (Holly, 2018).

Dewan direksi bertindak sebagai pengelola strategis yang mengarahkan operasional perusahaan demi menjaga kepentingan principal (Kilic & Kuzey, 2016; Wardhani, 2017; Wijayanti & Mutmainah, 2012). Dalam perspektif resource dependence theory, keberhasilan jangka panjang sangat ditentukan oleh kepemilikan sumber daya yang unik. Karakteristik serta jaringan eksternal yang dimiliki dewan direksi merupakan aset berharga yang sulit ditiru oleh pesaing. Keberagaman karakteristik dewan direksi—seperti proporsi gender, ukuran dewan, dan keberagaman usia—berpotensi mendorong inovasi serta kualitas pengambilan keputusan yang berdampak positif pada kinerja keuangan (Francis et al., 2015; Kartikanindyah & Putri, 2017; Mardiyanti, 2016; Ujunwa, 2012).

Namun demikian, Mínguez-Vera dan Martín (2011) mencatat bahwa keberagaman tersebut terkadang juga dapat menimbulkan dampak negatif.

Terkait keberagaman gender, prinsip kesetaraan mendorong perhatian terhadap keterwakilan wanita dalam dewan direksi. Meski terus meningkat, porsi wanita dalam manajemen puncak secara global maupun di Indonesia masih tergolong rendah karena stereotip maskulinitas dalam kepemimpinan (Kusumastuti, 2007). Data The Centre for Governance, Institution and Organizations (2012) menunjukkan keberadaan direktur wanita di Indonesia pada 2011 dan 2014 masih didominasi oleh porsi minoritas (1–2 orang per perusahaan). Padahal, Darmadi (2011) dan Alzoubi (2014) mengungkapkan bahwa direktur wanita membawa dampak positif: mereka cenderung lebih cermat, memiliki gaya komunikasi yang kuat untuk menekan asimetri informasi, serta mendorong pengambilan keputusan yang lebih kreatif.

Selanjutnya, ukuran dewan direksi juga memegang peranan penting. Dewan direksi beranggota besar memungkinkan pembagian kerja yang lebih fokus sesuai keahlian, memperluas akses sumber daya eksternal, dan memperketat pengawasan terhadap perilaku oportunistik manajemen (Sukandar & Rahardja, 2014). Efek positif dari ukuran dewan direksi terhadap kinerja keuangan didukung oleh studi Yasser et al. (2017) serta Martín dan Herrero (2018). Sebaliknya, Liang et al. (2013) menemukan bahwa dewan yang terlalu besar dapat memicu masalah koordinasi dan komunikasi, sementara Asengga et al. (2018) tidak menemukan pengaruh yang signifikan.

Terakhir, variabel usia dewan direksi turut mempengaruhi kinerja perusahaan. Keberagaman usia memperkaya pengalaman, kecakapan, dan jaringan sosial dewan direksi yang krusial untuk fungsi pengawasan (Faccio et al., 2016). Hambrick dan Mason (1984) serta Cheng dan Courtenay (2012) berpendapat bahwa manajer berusia muda cenderung lebih adaptif, berpikiran terbuka, dan berani berinovasi sehingga mendorong pertumbuhan perusahaan. Kendati demikian, temuan empiris dari Ararat et al. (2011) dan Kusumastuti et al. (2017) menunjukkan bahwa faktor usia tidak selalu berbanding lurus atau berdampak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

2. TINJAUAN LITERATUR

Teori Keagenan (Agency Theory)

Teori keagenan (*agency theory*) yang dirumuskan oleh Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan hubungan kontraktual antara pemegang saham selaku prinsipal dan manajemen sebagai agen yang diberi wewenang untuk mengelola operasional perusahaan. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada keselarasan antara kedua pihak tersebut. Kendati demikian, perbedaan kepentingan kerap memicu terjadinya konflik keagenan (*agency conflict*), yaitu kondisi ketika manajemen mengambil keputusan yang tidak sejalan dengan ekspektasi pemegang saham. Konflik ini umumnya berakar dari pemisahan fungsi kepemilikan (*ownership*) dan pengendalian (*control*). Di samping benturan kepentingan, konflik keagenan juga dipicu oleh timbulnya asimetri informasi.

Keterlibatan langsung manajemen dalam operasional harian membuat mereka memiliki akses informasi yang lebih dominan ketimbang pemegang saham, sehingga sulit bagi pemegang saham untuk memantau setiap tindakan yang diambil oleh manajemen.

Teori Ketergantungan Sumber Daya

Teori ketergantungan sumber daya (resource dependence theory) yang dikembangkan oleh Pfeffer dan Salancik (1978, sebagaimana dikutip dalam Daromes & Jao, 2020) berakar dari pemikiran Emerson (1962). Pemikiran tersebut menyatakan bahwa kekuasaan (power) suatu entitas atas entitas lain lahir dari penguasaan terhadap sumber daya penting yang langka dan tidak mudah diperoleh dari sumber alternatif. Berdasarkan kerangka berpikir ini, perusahaan dituntut untuk terus mengamankan dan mengelola akses terhadap sumber daya yang dibutuhkannya agar dapat menjaga keberlangsungan usahanya.

Kinerja Keuangan

Tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola perusahaan dapat diukur melalui capaian kinerjanya (Rompis et al., 2018). Proses pengukuran dan penilaian ini krusial untuk mengevaluasi sejauh mana target organisasi telah terealisasi (Fathonah et al., 2018). Menurut Dadue et al. (2017), kinerja keuangan mencerminkan kondisi finansial perusahaan yang terevaluasi secara kuantitatif melalui laporan keuangan. Lebih lanjut, pencapaian kinerja keuangan yang optimal ditunjukkan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola aset dan sumber daya secara efektif serta efisien demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Fahmi, 2015).

Dewan Direksi

Dewan direksi (board of directors) merupakan sekumpulan individu yang diamanahkan untuk mengambil keputusan strategis demi mengoptimalkan kepentingan dan imbal hasil (return) bagi para pemegang saham. Pengangkatan anggota dewan direksi dilakukan secara resmi melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Di Indonesia, ketentuan mengenai jumlah anggota direksi telah diatur dalam regulasi perundang-undangan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, sebuah perusahaan wajib memiliki sekurang-kurangnya satu orang anggota direksi. Sementara itu, untuk emiten atau perusahaan publik, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 33/POJK.04/2014 menetapkan batasan minimal dua orang anggota direksi, dengan salah satu di antaranya bertindak sebagai direktur utama atau presiden direktur.

Proporsi Wanita Dalam Dewan Direksi

Dinamika zaman telah membawa perubahan signifikan pada aspek budaya dan lingkungan sosial, termasuk dalam dunia industri. Di tingkat korporasi, pergeseran ini tercermin dari meningkatnya keberagaman karakteristik dalam jajaran dewan direksi. Robinson dan Dechant (1997) menyatakan bahwa keragaman tersebut mampu meminimalisasi bias—baik yang berbasis gender,

agama, ras, maupun latar belakang lainnya—sehingga perusahaan memperoleh ragam ide, gagasan, dan perspektif yang memperluas jangkauan pasar. Secara khusus, isu keterwakilan perempuan dalam dewan direksi menarik perhatian para peneliti karena dinilai berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan. Kehadiran perempuan dalam jajaran direksi umumnya didasari oleh dua pertimbangan utama: alasan etis dan alasan ekonomis (Van der Walt & Ingley, 2003). Alasan etis memandang diskriminasi atau pengabaian kelompok tertentu sebagai bentuk ketidakadilan, sedangkan alasan ekonomis menekankan bahwa kekeliruan dalam menyeleksi anggota direksi dapat merugikan perusahaan secara finansial mengingat peran vital direksi sebagai pengelola organisasi.

Ukuran Dewan Direksi

Dewan direksi bertindak sebagai organ penentu kebijakan strategis dan pembuat keputusan utama dalam mengarahkan operasional perusahaan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi (Mardiana et al, 2024). Selain itu, fungsi pengawasan (internal monitoring) yang dijalankan dewan direksi berpotensi memengaruhi praktik manajemen laba. Terkait besarnya jajaran kepemimpinan ini, Fama dan Jensen (1983) menyatakan bahwa ukuran dewan direksi bersifat fleksibel dan bervariasi, disesuaikan dengan skala serta kebutuhan spesifik masing-masing perusahaan.

Usia Dewan Direksi

Hurlock (2002) mendefinisikan usia sebagai rentang waktu hidup seseorang sejak dilahirkan yang diukur dalam satuan tahun. Rentang ini terbagi menjadi dewasa awal (18–40 tahun), dewasa madya (41–60 tahun), dan dewasa lanjut (di atas 60 tahun). Memasuki fase dewasa madya, seseorang umumnya menghadapi peningkatan tanggung jawab di tengah penurunan kondisi fisik. Dalam konteks tata kelola korporasi, bertambahnya usia anggota dewan direksi cenderung berkorelasi dengan tingkat kearifan, kematangan emosional dalam pengambilan keputusan, serta kekayaan pengalaman dan pengetahuan. Hal ini pada akhirnya memengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja yang dihasilkan oleh jajaran direksi tersebut.

Kerangka Teoretis

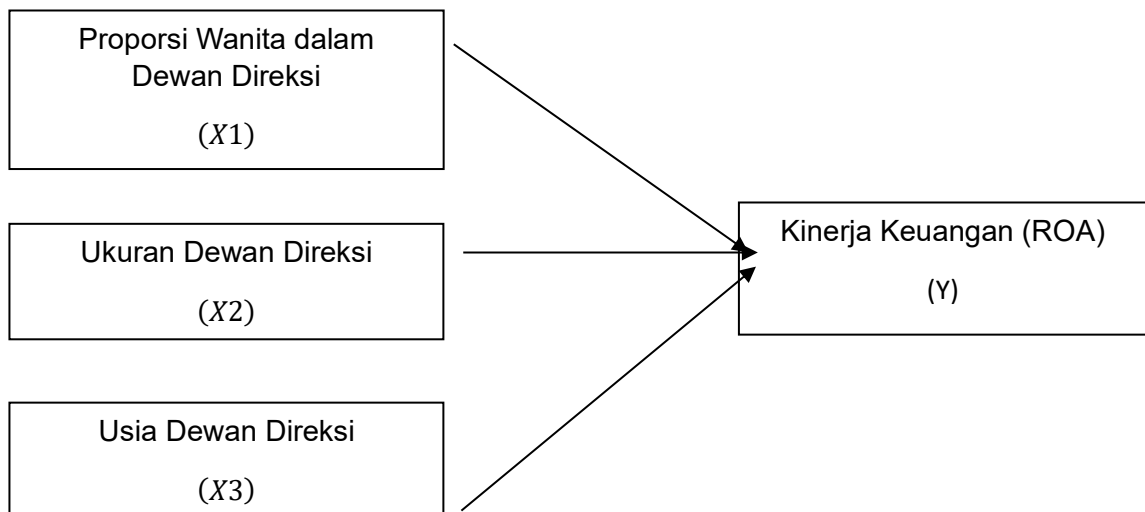
Kinerja keuangan merupakan indikator krusial dalam mengukur tingkat efektivitas perusahaan saat mengelola sumber daya dan mencetak profitabilitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Holly (2018), kinerja keuangan memberikan gambaran menyeluruh terkait kondisi finansial perusahaan, khususnya dalam aspek penghimpunan dan alokasi dana pada periode tertentu. Kinerja tersebut terekam dalam laporan keuangan, di mana penyajian yang transparan dan baik akan membentuk citra positif serta meningkatkan kepercayaan publik yang berimplikasi pada pertumbuhan bisnis di masa mendatang.

Pengoptimalan kinerja keuangan membutuhkan keterpaduan peran antara pemegang saham (principal) dan manajemen (agent). Keputusan strategis yang diambil oleh manajemen secara langsung berkontribusi terhadap kemakmuran pemegang saham. Sebagai pengelola operasional, dewan direksi memikul tanggung jawab penuh untuk memastikan keberhasilan pembukuan laporan

keuangan yang kredibel. Selain hubungan keagenan, resource dependence theory menekankan bahwa kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada penguasaan sumber daya strategis. Dalam hal ini, jaringan eksternal yang dibina oleh dewan direksi menjadi sarana vital untuk mengamankan sumber daya berkualitas bagi perusahaan.

Sebagai suatu entitas kepemimpinan, dewan direksi dibentuk oleh individu dengan latar belakang yang beragam. Keberagaman karakteristik ini—yang mencakup gender, ukuran dewan, dan usia—memegang peranan strategis dalam memicu peningkatan kinerja keuangan (Francis et al., 2015; Kartikanindyah & Putri, 2017; Mardiyanti, 2016; Ujunwa, 2012). Dari segi gender, keterwakilan perempuan dalam dewan direksi memperkuat fungsi pengawasan (monitoring) untuk melindungi hak pemegang saham, mengingat karakter perempuan yang cenderung lebih berhati-hati dan bijaksana dalam mengelola risiko (Asenga et al., 2018; Srinidhi et al., 2011).

Selanjutnya, ukuran dewan direksi turut memengaruhi pembuatan kebijakan operasional. Dewan direksi beranggota besar memungkinkan adanya spesialisasi kerja sesuai kompetensi masing-masing, sehingga pelaksanaan tugas menjadi lebih fokus (Sukandar & Rahardja, 2014). Efek positif jumlah direksi terhadap peningkatan kinerja keuangan ini sejalan dengan temuan Yasser et al. (2017) serta Martín dan Herrero (2018). Terakhir, faktor usia anggota direksi memberi warna tersendiri pada pola pengambilan keputusan. Usia yang lebih matang umumnya identik dengan pengalaman yang kaya dan kearifan tinggi sehingga dapat mendongkrak produktivitas. Kendati demikian, perspektif lain dari Hambrick dan Mason (2014) menunjukkan bahwa perusahaan dengan jajaran manajer berusia muda justru mampu mencatatkan laju pertumbuhan yang lebih pesat.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoretis

Pengaruh proporsi Wanita dalam Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan

Komunikasi Wanita lebih baik dari pada pria dan dapat digunakan dalam meningkatkan kemampuan pengawasan dewan direksi sehingga dapat mencegah terjadinya informasi asimetri. Kemampuan ini digunakan dalam menjalin hubungan yang baik pada lingkungan eksternal. Hal ini merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan. Pandangan patriarki yang lebih mengutamakan pria dibandingkan perempuan melahirkan kesenjangan dalam penempatan perempuan dalam posisi puncak sebagai dewan direksi. Hal ini tampak pada berbagai hal yakni emosi, agresivitas, kepemimpinan, kepercayaan diri dan keterbukaan. Keberadaan direksi Perempuan dipercaya sebagai salah satu strategi Perusahaan dalam meminimalisir kelemahan direksi pria serta dapat menambah keberagaman dalam dewan direksi secara khusus dalam pemberian ide-ide baru serta sudut pandang yang berbeda. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan:

H₁: Proporsi wanita dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Ukuran Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan

Ukuran dewan direksi, yang diukur dari jumlah anggotanya, memegang peranan penting dalam memperluas jangkauan pengambilan keputusan serta memperkuat fungsi pengawasan dan evaluasi perusahaan. Berdasarkan teori agensi, kapasitas dewan yang besar mampu menekan perilaku oportunis melalui peningkatan efektivitas pengawasan sehingga berdampak positif pada kualitas kinerja keuangan. Penambahan anggota juga memungkinkan pembagian fokus sesuai keahlian spesifik serta memperluas jejaring eksternal untuk menjamin ketersediaan sumber daya strategis (Sukandar & Rahardja, 2014). Hal ini sejalan dengan temuan Yasser et al. (2017) serta Martin dan Herrero (2018) yang mengonfirmasi bahwa bertambahnya jumlah anggota dewan direksi dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan:

H₂: Ukuran dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Usia Dewan Direksi dan Kinerja Keuangan

Hambrick dan Mason (2014) menemukan bahwa perbedaan usia memiliki dampak pada kinerja keuangan di mana usia manajer yang lebih muda memiliki semangat yang lebih tinggi dan mampu menolerir risiko yang lebih besar sehingga memiliki kinerja keuangan Perusahaan yang lebih tinggi. Mereka memiliki pikiran terbuka dan mampu menerima ide baru. Seiring bertambahnya usia, orang akan lebih bijaksana dalam mengambil Keputusan. Masa dewasa seseorang dibagi menjadi tiga tahap yaitu, masa dewasa dini antara umur 18-40 tahun, dewasa madya antara usia 40-60 tahun, dewasa lanjut antara usia 60 sampai kematian.

Usia dewasa madya merupakan usia yang matang. Biasanya seseorang telah mencapai masa puncak karirnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan:

H₃: Usia dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Supardi (2005:101) adalah suatu kesatuan individu atau subjek pada waktu dan wilayah dengan kualitas tertentu yang akan diamati. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh perusahaan BUMN yang terdaftar di BUMN periode 2022-2024. Peneliti memilih perusahaan BUMN karena informasi atau ketersediaan data lengkap yang diperlukan untuk penelitian ini. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* di mana berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, yaitu:

1. Perusahaan BUMN yang terdaftar di situs resmi BUMN periode tahun 2020-2022.
2. Perusahaan BUMN yang menerbitkan laporan tahunan yang lengkap pada periode tahun 2020-2022.
3. Informasi terkait variabel-variabel yang diperlukan dalam penelitian tersedia dengan lengkap.

Tabel 1. Ringkasan Pemilihan Sampel

No	Kriteria	Jumlah Perusahaan
1.	Jumlah BUMN yang terdaftar pada periode 2022-2024	41
2.	Jumlah perusahaan yang laporan tahunannya tidak dapat diakses	(11)
3.	Perusahaan subsektor minyak, gas, dan batubara	30
4.	Perusahaan dalam kriteria sampel	90
5.	Jumlah data Perusahaan (30x3 tahun)	(24)
	Data <i>outlier</i>	66
	Total sampel data penelitian	66

Sumber: Data diolah (2025)

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa dokumentasi yang bersumber dari data sekunder yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia dan situs Perusahaan berupa laporan tahunan tahun 2022 – 2024.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1) Kinerja Keuangan

Kinerja Keuangan merupakan gambaran mengenai kondisi keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan dapat diukur menggunakan rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba. Rasio keuangan yang digunakan adalah *Return on Asset* (ROA). Rumus yang digunakan untuk menghitung ROA yaitu (Holly & Lukman, 2021):

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$$

2) Ukuran Dewan Direksi

Ukuran Dewan Direksi merupakan seluruh anggota direksi yang ada dalam sebuah Perusahaan, yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Jao et al, 2022):

$$\text{Ukuran Dewan Direksi} = \sum \text{Anggota Dewan Direksi}$$

3) Proporsi Wanita dalam Dewan Direksi

Proporsi wanita dalam dewan direksi diartikan sebagai variasi dalam sebuah komposisi dewan (Fidanoski *et al.*, 2014; Rancati, 2017). Proporsi wanita dalam dewan direksi dapat dihitung dengan formula (Fidanoski *et al.*, 2014; Rancati, 2017).:

$$\text{Proporsi Wanita} = \frac{\sum \text{Wanita dalam Dewan Direksi}}{\sum \text{Anggota Dewan Direksi}}$$

4) Usia Dean Direksi

Usia dewan direksi merupakan usia masing-masing individu dalam dewan direksi. Usia dewan direksi diukur dengan (Jao, et al, 2022):

$$\text{Usia Dewan Direksi} = \frac{\sum \text{direksi berusia} > 40 \text{ tahun}}{\sum \text{direksi}}$$

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan model analisis regresi dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Keterangan:

α = Konstanta

$\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi $X_1 - X_3$

Y = Kinerja Keuangan (ROA)

X_1 = Proporsi wanita dalam dewan direksi

X_2 = Ukuran dewan direksi

X_3 = Usia dewan direksi

e = *Standard error*

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Hasil Statistik Deskriptif tampak pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Proporsi Wanita dalam Dewan Direksi (PWD)	66	0	0,4	0,12927	0,115522

Ukuran Dewan Direksi (UKD)	66	4	12	6,97	2,015
Usia Dewan Direksi (USD)	66	0,833	1	0,99530	0,026856
Kinerja Keuangan (KK)	66	-0,019	0,071	0,01891	0,020509

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan informasi dari Tabel 2, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Proporsi Wanita dalam Dewan Direksi

Hasil dari uji statistik deskriptif pada tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai minimum dari proporsi wanita dalam dewan direksi sebesar 0 artinya tidak ada wanita dalam dewan direksi dan nilai maksimum sebesar 40% dari anggota dewan direksi. Nilai rata-rata (*mean*) sebesar 0,12927 atau 12,927%, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata proporsi wanita dalam dewan direksi pada perusahaan sampel sebesar 12,927%. Nilai *standard deviation* sebesar 0,115522 ini menunjukkan bahwa nilai *standard deviation* lebih kecil dari nilai *mean* sebesar 0,12927. Nilai *standard deviation* yang lebih kecil dari nilai *mean* menjelaskan bahwa sebagian besar data proporsi wanita dalam dewan direksi pada perusahaan tidak menyimpang dari nilai *mean* dan tidak memiliki variasi yang tinggi.

2) Ukuran Dewan Direksi

Hasil dari uji statistik deskriptif pada tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai minimum dari ukuran dewan direksi sebesar 4 dan nilai maksimum sebesar 12. Nilai rata-rata (*mean*) sebesar 6,97 dan nilai *standard deviation* sebesar 2,015. Nilai *standard deviation* lebih kecil dari nilai *mean* ini memiliki arti bahwa sebagian besar data ukuran dewan direksi pada perusahaan tidak menyimpang dan tidak memiliki variasi yang tinggi.

3) Usia Dewan Direksi

Hasil dari uji statistik deskriptif pada tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai minimum dari usia dewan direksi sebesar 0,833 dan nilai maksimum sebesar 1. Nilai rata-rata (*mean*) dari usia dewan direksi sebesar 0,99530 dan *standard deviation* sebesar 0,026856. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar data usia dewan direksi pada perusahaan tidak menyimpang dari nilai *mean* dan tidak memiliki variasi yang tinggi.

4) Kinerja Keuangan

Informasi dari tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai terendah sebesar -0,019 dan nilai tertinggi sebesar 0,071. Kemudian nilai rata-rata (*mean*) dari perusahaan sampel sebesar 0,01891. Oleh karena nilai *standard deviation* sebesar 0,020509 yang memiliki nilai lebih besar dari nilai rata-rata (*mean*), dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja keuangan pada perusahaan sampel cukup bervariasi.

Uji Normalitas Data

Hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa data terdistribusi normal, tampak pada tabel 3:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Keterangan
0,200	0,076	Terdistribusi Normal

Sumber: Data diolah (2025)

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas tampak pada tabel 4, yang menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collinearity Statistic</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
PWD	0,989	1,011	Tidak Terjadi Multikolinearitas
UKD	0,997	1,003	Tidak Terjadi Multikolinearitas
USD	0,988	1,012	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data diolah (2025)

Uji Autokorelasi

Hasil pengujian autokorelasi tampak pada tabel 5 yang menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

<i>Durbin Watson</i>	Keterangan
1,355	Tidak Terjadi Autokorelasi

Sumber: Data diolah (2025)

Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas tampak pada tabel 6 berikut yang emnujukkan hasil bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	Sig.	Keterangan
PWD	-0,023	0,982	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
UKD	-1,987	0,051	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
USD	1,412	0,163	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh dari seluruh variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Uji F

Variabel Independen	Variabel Dependen	F	Sig.
PWD	Kinerja Keuangan	21,681	0,018

UKD
USD

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 30 (2025)

Berdasarkan tabel 7 menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah sebesar 21,681 dengan tingkat signifikansi 0,018 lebih kecil daripada 0,05 ($\text{sig} < 0,05$). Hal ini menunjukkan proporsi wanita dalam direksi, ukuran direksi dan usia direksi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja keuangan dan model yang dibangun telah sesuai dengan spesifikasi teori.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan dari variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabilitas variabel dependennya dalam suatu model regresi.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,274	0,175	0,115

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 30 (2025)

Berdasarkan tabel 8, nilai koefisien determinasi disesuaikan (*adjusted* R^2) menunjukkan nilai 0,115, hal ini menunjukkan bahwa 11,5% variabel kinerja keuangan dipengaruhi oleh proporsi wanita dalam direksi, ukuran dewan direksi dan usia dewan direksi, sedangkan sisanya 88,5% ditentukan oleh faktor lain di luar model.

Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda yang diperoleh pada penelitian ini, tampak pada tabel 9 adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0,110	0,093		1,183	0,241
PWD	0,021	0,022	0,119	0,967	0,337
UKD	-0,002	0,001	-0,222	-1,816	0,074
USD	-0,079	0,094	-0,103	-0,838	0,405

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 30 (2025)

1. Konstanta sebesar 0,110 menunjukkan bahwa apabila variabel independen dianggap konstan maka rata-rata variabel terikat yakni kinerja keuangan (Y) sebesar 0,110.
2. Koefisien proporsi wanita dalam direksi sebesar 0,021 menunjukkan bahwa setiap peningkatan proporsi wanita dalam direksi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja keuangan sebesar 0,021 dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol.
3. Koefisien ukuran dewan direksi sebesar -0,002 menunjukkan bahwa setiap kenaikan ukuran dewan direksi sebesar satu satuan, maka akan terjadi penurunan kinerja keuangan sebesar 0,002.

4. Koefisien usia dewan direksi sebesar -0,079 menunjukkan bahwa setiap kenaikan usia dewan direksi sebesar satu satuan, maka akan terjadi penurunan kinerja keuangan sebesar 0,079

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan dengan tujuan untuk menguji bagaimana pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 10. Hasil Uji t

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta			
Konstanta	0,110	0,093		1,183	0,241	Tidak signifikan
PWD	0,021	0,022	0,119	0,967	0,337	Tidak signifikan
UKD	-0,002	0,001	-0,222	-1,816	0,074	Tidak signifikan
USD	-0,079	0,094	-0,103	-0,838	0,405	Tidak signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 30 (2025)

Pembahasan hasil uji t pada tabel 10 adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil perhitungan secara parsial, variabel proporsi wanita dalam dewan direksi (X1) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan (Y). Hal ini dapat dijelaskan dari besarnya nilai signifikansi sebesar 0,337 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil dari H_1 ditolak.
2. Dari hasil perhitungan secara parsial, variabel ukuran dewan direksi (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan (Y). Hal ini dapat dijelaskan dari besarnya nilai signifikansi sebesar 0,074 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil dari H^2 ditolak.
3. Dari hasil perhitungan secara parsial, variabel usia dewan direksi (X3) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan (Y). Hal ini dapat dijelaskan dari besarnya nilai signifikansi sebesar 0,405 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil dari H_3 ditolak.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Proporsi Wanita dalam Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan

Berikut adalah hasil parafrase dan pengembangan teks menjadi dua paragraf yang dilengkapi dengan argumentasi logis serta penjelasan detail yang mendukung temuan tersebut: Temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa proporsi wanita dalam jajaran dewan direksi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan kata lain, penurunan keterwakilan wanita di tingkat direksi justru berkorelasi dengan peningkatan kinerja finansial organisasi, sehingga hipotesis pertama (H_1) yang menduga adanya pengaruh positif secara resmi ditolak. Argumen mendasar di balik fenomena ini berakar pada kecenderungan perilaku risk aversion (penolakan terhadap risiko) yang umumnya lebih dominan pada pembuat keputusan wanita dibandingkan pria. Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif, sikap yang sangat berhati-hati ini sering kali mendorong perusahaan mengambil kebijakan investasi yang

konservatif. Akibatnya, perusahaan berpotensi kehilangan peluang-peluang strategis yang berisiko tinggi namun menawarkan imbal hasil (return) yang besar, yang pada akhirnya membatasi pencapaian laba secara maksimal.

Secara teoritis dan kontekstual, tingkat keberanian mengambil risiko dari seorang pengambil keputusan memainkan peran vital dalam menentukan tingkat efisiensi investasi perusahaan (Hosny, 2021; Ramadhani & Adhariani, 2017). Keputusan investasi yang terlalu mendasarkan diri pada kehati-hatian berlebih dapat memicu kondisi *underinvestment*—suatu situasi di mana manajemen melewatkan proyek-proyek berprospek cerah hanya karena tingkat ketidakpastian yang menyertainya. Selain itu, komposisi dewan yang terlalu menekankan pada mitigasi risiko dapat memperlambat proses pengambilan keputusan di tengah perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, meskipun keberadaan wanita membawa perspektif tata kelola yang lebih teliti, ketidakseimbangan antara mitigasi risiko dan keberanian mengeksekusi peluang bisnis bernilai tinggi dapat menjadi faktor penghambat bagi optimalisasi kinerja keuangan perusahaan.

Pengaruh Ukuran Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ukuran dewan direksi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, sehingga hipotesis kedua (H_2) yang menduga adanya pengaruh positif secara resmi ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan jumlah anggota direksi—baik bertambah maupun berkurang—tidak membawa dampak yang nyata bagi peningkatan atau penurunan efisiensi finansial organisasi. Penambahan personel dalam jajaran direksi pada kenyataannya tidak menjamin meningkatnya efektivitas tata kelola dan efisiensi operasional. Hal ini terjadi karena efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen tidak diukur dari aspek kuantitas atau jumlah individu yang menduduki jabatan tersebut, melainkan dari sejauh mana kompetensi, kapabilitas, serta pembagian peran strategis mampu dijalankan secara optimal di tingkat eksekutif.

Secara logis, struktur dewan direksi yang terlalu besar justru berpotensi menimbulkan hambatan komunikasi internal dan masalah koordinasi (*coordination problems*) yang kompleks. Keragaman pandangan yang berlebihan di antara banyaknya anggota direksi sering kali memicu konflik kepentingan, memanjangkan birokrasi, serta memperlambat proses pengambilan keputusan di saat perusahaan membutuhkan respon cepat terhadap perubahan pasar. Beban administratif dan biaya kompensasi (*agency cost*) yang meningkat akibat banyaknya jumlah direksi juga tidak sebanding dengan output kinerja yang dihasilkan. Akibatnya, alih-alih memberikan kontribusi positif terhadap nilai tambah perusahaan, potensi efisiensi dari penambahan jajaran direksi ini menjadi terdistorsi dan berakhir tidak signifikan terhadap kinerja keuangan secara keseluruhan.

Pengaruh Usia Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan

Temuan empiris dalam penelitian ini membuktikan bahwa usia dewan direksi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, sehingga hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan adanya pengaruh positif ditolak secara resmi. Penolakan ini mengindikasikan bahwa makin tingginya rata-rata usia atau dominasi jajaran direksi berusia lebih tua justru berasosiasi dengan penurunan kinerja finansial. Penjelasan logis di balik fenomena ini berkaitan erat dengan *Upper Echelons Theory*, di mana faktor demografi seperti usia membentuk

persepsi dan gaya kepemimpinan. Direksi bersikap lebih tua cenderung bersikap makin konservatif, *risk-averse* (menghindari risiko), serta kurang fleksibel dalam mengadopsi teknologi maupun inovasi baru di tengah perubahan pasar yang cepat. Hal ini membatasi keberanian perusahaan untuk mengeksekusi peluang bisnis bernilai tinggi, yang pada akhirnya menahan laju pertumbuhan laba.

Meskipun usia yang lebih senior sering kali dikaitkan dengan tingkat kearifan dan kemahtahuan yang tinggi (Alfiani, 2016), ketergantungan penuh pada jajaran direksi berusia lanjut tanpa adanya diversitas justru dapat menghambat efektivitas tata kelola. Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Banten et al. (2018) serta Faccio et al. (2016) yang menekankan pentingnya struktur keberagaman usia (*age diversity*) ketimbang pemusatan pada kelompok usia tertentu. Integrasi antara direktur berusia muda yang cenderung inovatif, adaptif, dan berani mengambil risiko dengan direktur senior yang kaya pengalaman serta jaringan sosial menciptakan kombinasi keahlian yang saling melengkapi. Keragaman rentang usia ini mengoptimalkan fungsi pengawasan (*monitoring*), memperluas perspektif pengambilan keputusan strategis, serta mendorong pencapaian kinerja keuangan yang lebih efisien dan kompetitif.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini digagas untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik dewan direksi—yang diproyeksikan melalui proporsi keterwakilan wanita, ukuran jajaran direksi, serta rata-rata usia anggota—terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan serangkaian pengujian hipotesis dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ketiga karakteristik tersebut memiliki kecenderungan bawaan berarah negatif terhadap pencapaian finansial organisasi, namun dengan tingkat signifikansi yang berbeda. Pertama, proporsi wanita dalam jajaran direksi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa keterwakilan perempuan di tingkat eksekutif belum mampu mendorong pertumbuhan finansial secara optimal, yang di antaranya dipicu oleh kecenderungan perilaku menghindari risiko (*risk aversion*) pada pembuat keputusan wanita sehingga menghasilkan kebijakan bisnis yang cenderung sangat konservatif.

Sementara itu, ukuran dewan direksi menunjukkan pengaruh yang bersifat negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil ini menegaskan bahwa kuantitas atau penambahan jumlah anggota direksi bukanlah jaminan peningkatan efektivitas operasional maupun pelaksanaan tanggung jawab manajerial; perubahan ukuran dewan terbukti tidak berdampak nyata pada dinamika finansial perusahaan. Terakhir, usia dewan direksi mencatatkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Temuan ini memberikan indikasi kuat akan pentingnya penerapan diversitas usia (*age diversity*) dalam jajaran direksi. Pemusatan pada kelompok usia senior tanpa diimbangi kehadiran direktur berusia muda justru membatasi inovasi, sehingga kombinasi proporsional antara direksi muda yang adaptif dengan direksi matang yang kaya pengalaman menjadi kunci strategis untuk mengoptimalkan keahlian serta mendongkrak kinerja keuangan perusahaan secara menyeluruh.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang juga dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya yang hendak mengembangkan penelitian ini, yakni:

- a. Kinerja keuangan hanya diukur menggunakan ROA.
- b. Penelitian ini hanya menguji pengaruh karakteristik dewan direksi melalui proporsi wanita, ukuran dan usai dewan direksi.
- c. Periode pengamatan dalam penelitian ini hanya tiga tahun, yaitu dari 2022-2024.

Saran

Berdasarkan temuan dan keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti dapat memberikan rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan kepada penelitian di masa yang akan datang, yaitu:

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah atau menggabungkan rasio berbasis pasar (market-based measure) seperti Tobin's Q atau *Price to Book Value* (PBV), serta rasio profitabilitas berbasis ekuitas seperti *Return on Equity* (ROE). Penggunaan kombinasi indikator ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif, tidak hanya melihat efisiensi internal tetapi juga respons pasar modal terhadap karakteristik dewan direksi.
2. Penelitian mendatang direkomendasikan untuk mengeksplorasi atribut penting lainnya, seperti latar belakang pendidikan/keahlian finansial (*educational background*), kebangsaan/kewarganegaraan (*foreign directorship*), serta kepemilikan saham oleh direksi (*directors' shareholding*). Selain itu, peneliti dapat memasukkan variabel pemoderasi seperti *Corporate Social Responsibility* (CSR), struktur komite audit, atau kepemilikan institusional guna menguji apakah variabel-variabel tersebut dapat memperkuat atau memperlemah hubungan karakteristik direksi terhadap kinerja keuangan.
3. Karena dinamika kebijakan dewan direksi memerlukan waktu (*time-lag effect*) untuk berdampak nyata pada finansial perusahaan, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperpanjang horizon waktu pengamatan, misalnya menjadi 5 hingga 10 tahun. Periode yang lebih panjang akan meminimalisasi fluktuasi ekonomi jangka pendek dan menghasilkan analisis panel yang lebih stabil, akurat, serta dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiani, F. (2016). Analisis Pengaruh Mekanisme Tata Kelola Perusahaan Terhadap Luas Pengungkapan. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 7(2), 176-199.
- Alzoubi, E. S. (2014). Board Characteristics and Financial Reporting Quality: Evidence from Jordan. *Corporate Ownership and Control*, 11(3), 8-29.
- Ararat, M., Aksu, M. H., & Cetin, A. T. (2011). The Impact of Board Diversity on Boards Monitoring Intensity and Firm Performance: evidence from Istanbul Stock Exchange. *Working Paper*.

- Assenga, M., Aly, D., & Hussainey, K. (2018). The Impact of Board Characteristics on The Financial Performance of Tanzanian Firms. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 18 (6), 1089-1106.
- Cheng, & Courtenay. (2012). Board Composition, Regulatory Regime And Voluntary Disclosure. *The International Journal of Accounting*, 41(3).
- Dadue , R., Saerang, I. S., & Untu, V. N. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Industri Semen yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2011-2015. *Jurnal Universitas Sam Ratulangi Manado*.
- Darmadi, S. (2011). Board Diversity and Firm Performance: The Indonesian Evidence. *Journal Corporate Ownership and Control*, Vol 8. 1-38.
- Daromes, F. E., & Jao, R. (2020). Peran Mediasi kinerja Keuangan pada Pengaruh Dewan Direksi Terhadap Reaksi Investor. *Jurnal Akuntansi Vol 10, No.1* , 77-92.
- Daromes, F. E., Jao, R., & Synarso, B. I. (2026). Role of Environmental, Social, and Governance (ESG) on the Effect of Financial Performance on Firm Value: Understanding Types of Statistical Moderation. *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 15(1), 1-23.
- Edi, E., & Suyadi, S. (2018). Kemampuan Dewan Manajemen dan Dewan Direksi dalam Mempengaruhi Kualitas Laba. *DoReMa Jurnal Manajemen*, 13(2), 258-271.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relation. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO Gender, Corporate Risk-taking, and the Efficiency of Capital Allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39: 193-209.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fathonah, A. N. (2018). Pengaruh Gender Diversity dan Age Diversity terhadap Kinerja Keuangan periode 2012-2016. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*.
- Fernandez-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324–342.
- Fidanoski, F., Simeonovski, K., & Mateska, V. (2014). The Impact of Board Diversity on Corporate Performance : New Evidence from Southeast Europe. *Corporate Governance in the US and Global Settings*, 17, 81-123.
- Francis, B., Hasan, I., & Wu, Q. (2015). Professors in the Boardroom and Their Impact on Corporate Governance and Firm Performance. *Financial Management*, 44(3), 547-581.

- Hambrick, D. C., & Phyllis, A. M. (2014). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, Volume 9, Issue 2.
- Hosny, K., & Elgharbawy, A. (2021). Board Diversity and Financial Performance: Empirical Evidence from the United Kingdom. *Accounting Research Journal*, 35(4), 561-580.
- Holly, A. (2018). Determinan Nilai Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia. (2018). *SIMAK*, 16(02), 101-118. <https://doi.org/10.35129/simak.v16i02.44>
- Holly, A. & Lukman, L. (2021). Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Dan Manajemen Laba Terhadap Kinerja Keuangan. (2021). *AJAR*, 4(01), 64-86. <https://doi.org/10.35129/ajar.v4i01.159>
- Jao, R., Asri, M., Holly, A., & Rivaldy. (2022). Pengaruh Karakteristik Dewan Direksi Terhadap Kinerja Keuangan dengan Reputasi Perusahaan Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma Vol. 21, No. 1*, 1-18.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Teori Perusahaan Perilaku Manajerial, Biaya Agensi dan Struktur Kepemilikan. *Jurnal Ekonomi Keuangan* , 3(4), 305-360.
- Kilic, M., & Kuzey, C. (2015). The Effect of Board Gender Diversity on Firm Performance: Evidence from Turkey. *Gender in Management. An International Journal*, Vol. 31(7), Pp. 433-455.
- Kusumastuti, Sari, Supatmi, & Sastra Perdana. (2017). Pengaruh Board Diversity Terhadap Nilai Perusahaan Dalam Perspektif Corporate Governance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 9 Nomor 2.
- Lestari, T., & Mutmainah, K. (2020). Pengaruh Karakteristik Dewan Komisaris dan Dewan Direksi Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Empiris pada Persuahaan Manufaktur Industri Barang Konsumsi yang Terdaftar di BEI Periode 2015 sampai 2018). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE) Vol. 2, No. 1*, 34-41.
- Liang, Q., & Jiraporn, P. (2013). Board Characteristics and Chinese Bank Performance. *Journal of Banking & Finance*, 37 (8), 2953-2968.
- Lubis, N. H., Syahyunan, & Azhmy, M. F. (2022). Pengaruh Keberagaman Dewan Direksi Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital dan Kewirausahaan Vol 1 No 1*, 107-125.
- Mardiana, A., Holly, A., & Jao, R. (2024). The Role of The Board of Directors Characteristics on Financial Performance Mediated by The Corporate Reputation. *Contemporary Journal on Business and Accounting*, 4(2), 66-92. <https://doi.org/10.58792/cjba.v4i2.68>
- Mardiyanti, U. (2016). Pengaruh Frekuensi Rapat Dewan Direktur dan Jumlah Direktur Perempuan terhadap Kinerja Perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 20(2), 172-187.

- Margaretha, F., & Afriyanti, E. (2017). Pengaruh Corporate Governance terhadap Kinerja Industri Jasa Non Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 20(3), 463-466.
- Martin, C., & Herrero, B. (2018). Boards of Directors: Composition and Effects on The Performance of The Firm. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 1015-1041.
- Minguez-Vera, A., & Martin, A. (2011). Gender and Management on Spanish SMEs: An empirical Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 371-388.
- Muchtar, S., & Darari, E. (2017). Pengaruh Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Finance and Banking*, 15(2): 139-59.
- Nathania, A. (2014). Pengaruh Komposisi Dewan Perusahaan Terhadap Profitabilitas Perusahaan. *Jurna Finesta*, 2(1), 76-81.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective. *New York: Stanford University Press*.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/POJK.04/2014 Tahun 2014 tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten atau Perusahaan Publik
- Putri, R., Puspa, D. F., & Muslim, R. Y. (2014). Pengaruh Board Diversity dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Dalam Perspektif Corporate Governance. *E-Jurnal Universitas Bung Hatta*, 4(1), 1-14.
- Ramadhani, Z. I., & Adhariani, D. (2017). Semakin Beragam Semakin Baik? Isu Keberagaman Gender, Keuangan dan Investasi Perusahaan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1): 1-13.
- Rancati, N. G. (2017). Gender Diversity in the Italian Boardroom and Firm Financial Performance. *Management Research Review*, 40(1), 1-34.
- Reny, O. T., & Wendy. (2023). Pengaruh Board Diversity Terhadap Nilai Perusahaan Dalam Perspektif Corporate Governance Pada Sub Sektor Perbankan di Bursa Efek Indonesia. *Management Business Innovation Conference*, 450-464.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building A Business Case For Diversity. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, pp: 21-30.
- Rompis, N. K., Frederik, G. W., & Joy, E. T. (2018). Pengaruh Ukuran Dewan, Keberagaman Usia dan Keberagaman Gender terhadap Kinerja Keuangan Bank Pembangunan Daerah di Seluruh Indonesia Tahun 2014-2016. *Jurnal EMBA*.
- Srinidhi, B., Gul, F. A., & Tsui, J. (2011). Female Directors and Earnings Quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1610-1644.
- Sukandar, P., & Raharja, R. (2014). Pengaruh Ukuran Dewan Direksi dan Dewan Komisaris serta Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(3): 1-7.

- Supardi. (2005). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Ujunwa, A. (2012). Board Characteristics and the Financial Performance of Nigerian Quoted Firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(5), 656-674.
- UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan terbatas
- 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.
- Wardhani, R. (2017). Tingkat Konservatisme Akuntansi di Indonesia dan Hubungannya dengan Karakteristik Dewan sebagai Salah Satu Mekanisme Corporate Governance. *Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi XI*, Pontianak: 23-24 Juli.
- Wijayanti, S., & Mutmainah, S. (2012). Pengaruh Penerapan Corporate Governance Perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Diponegoro Journal of Accounting*, 1(1), 135-149.
- Yasser, Q., Al Mamun, A., & Rodrigs, M. (2017). Impact of Board Structure on Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Asia Business Studies*, 11 (2), 210-228.