

**INDEPENDENT COMMISSIONER DIVERSITY AND FIRM PERFORMANCE IN
INDONESIAN STATE-OWNED ENTERPRISES**

Gita Rahayu¹, Betharia Efriani², Azmii Lathifah³

¹Manajemen, Universitas Sriwijaya, Indralaya, Ogan Ilir, Sumatera Selatan, Indonesia,
gitarahayu1995@fe.unsri.ac.id

²Manajemen, Universitas Sriwijaya, Indralaya, Ogan Ilir, Sumatera Selatan, Indonesia,
betharia27@fe.unsri.ac.id

³Manajemen, Universitas Sriwijaya, Indralaya, Ogan Ilir, Sumatera Selatan, Indonesia,
azmii_lathifah@fe.unsri.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.35449/surplus.v6i1.1294>

ABSTRAK

Keberagaman dewan merupakan salah satu aspek penting dalam tata kelola perusahaan karena komposisi anggota dewan dapat memengaruhi kualitas pengawasan, pemberian nasihat, dan pengambilan keputusan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh proporsi komisaris independen, keberagaman latar belakang profesional komisaris independen, serta latar belakang profesional tertentu terhadap kinerja keuangan perusahaan BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama 2021–2025. Kinerja keuangan diproksikan dengan Return on Equity (ROE), sedangkan analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Hasil estimasi menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen, keberagaman latar belakang profesional, serta latar belakang dari perusahaan swasta, institusi akademik, pemerintahan, lembaga keuangan, BUMN lain, dan perusahaan asing memiliki koefisien positif dan signifikan pada tingkat 5%. Temuan ini menunjukkan bahwa komposisi komisaris independen yang beragam secara profesional berkaitan dengan peningkatan kinerja keuangan BUMN dan mendukung pentingnya kompetensi serta keragaman sumber daya dalam pembentukan dewan komisaris.

Kata kunci: komisaris independen; board diversity; corporate governance; BUMN; Return on Equity

PENDAHULUAN

Struktur dewan merupakan salah satu elemen utama dalam tata kelola perusahaan karena menentukan bagaimana fungsi pengawasan, pemberian nasihat, dan pengambilan keputusan strategis dijalankan. Komposisi dewan yang tepat dapat memperluas perspektif dalam proses pengambilan keputusan dan memperkuat kemampuan dewan dalam merespons kebutuhan perusahaan. Literatur mengenai board diversity menunjukkan bahwa keberagaman karakteristik dan latar belakang profesional anggota dewan dapat memengaruhi dinamika dewan dan kinerja perusahaan (van der Walt & Ingley, 2003; Ararat et al., 2010).

Keberagaman dewan dapat tercermin dari pendidikan, pengalaman kerja, usia, jenis kelamin, kebangsaan, maupun latar belakang profesional. Keragaman tersebut memungkinkan perusahaan memperoleh kombinasi pengetahuan, pengalaman, dan jaringan yang lebih luas. Hanani dan Aryani (2011) menekankan bahwa keberagaman komposisi dewan dapat memperkaya proses pengambilan keputusan, sedangkan Byoun et al. (2016) menunjukkan bahwa karakteristik keberagaman dewan juga berkaitan dengan kebijakan dan mekanisme tata kelola perusahaan. Dengan demikian, board diversity tidak hanya berkaitan dengan representasi, tetapi juga dengan kapasitas dewan dalam menjalankan fungsi strategis dan pengawasan.

Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), peran komisaris independen menjadi penting karena perusahaan harus menyeimbangkan tujuan bisnis, akuntabilitas publik, dan kepentingan pemegang saham. Komisaris independen diharapkan menjalankan fungsi pengawasan secara objektif dan memberikan masukan profesional kepada manajemen. Studi Wang et al. (2016) pada perusahaan milik negara menunjukkan bahwa latar belakang profesional komisaris independen merupakan karakteristik yang relevan dalam menjelaskan kinerja perusahaan, terutama ketika dewan memiliki latar belakang yang lebih beragam.

Meskipun kajian mengenai komisaris independen dan board diversity telah berkembang, penelitian yang secara khusus memisahkan latar belakang profesional komisaris independen pada BUMN Indonesia masih terbatas. Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menilai keberagaman dewan secara umum, sehingga peran masing-masing kelompok latar belakang profesional belum terlihat secara jelas. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan menguji tidak hanya proporsi dan tingkat keberagaman komisaris independen, tetapi juga latar belakang profesional mereka, yaitu perusahaan swasta, institusi akademik, pemerintahan, lembaga keuangan, BUMN lain, dan perusahaan asing.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh karakteristik komisaris independen terhadap kinerja keuangan BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama 2021–2025. Kontribusi penelitian terletak pada pemisahan latar belakang profesional komisaris independen ke dalam beberapa kategori sehingga hubungan antara komposisi dewan dan ROE dapat dianalisis secara lebih terperinci. Hasil penelitian diharapkan memberikan bukti empiris yang relevan bagi perusahaan dalam mempertimbangkan kompetensi, independensi, dan keragaman profesional ketika menyusun komposisi dewan komisaris.

TINJAUAN PUSTAKA

Komisaris independen merupakan anggota dewan komisaris yang tidak terafiliasi dengan direksi, anggota dewan komisaris lainnya, maupun pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lain yang dapat memengaruhi kemampuannya untuk bertindak secara independen (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). Dalam kerangka tata kelola perusahaan terbuka, independensi dewan juga menjadi bagian penting dalam penguatan fungsi pengawasan sebagaimana diatur dalam ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2014; OJK, 2015).

Secara konseptual, komisaris independen menjalankan fungsi monitoring dan advisory. Fungsi monitoring berkaitan dengan pengawasan terhadap keputusan manajemen, sedangkan fungsi

advisory berkaitan dengan pemberian pengetahuan, pengalaman, dan pertimbangan strategis kepada perusahaan. Kedua fungsi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komisaris independen tidak hanya ditentukan oleh keberadaannya dalam struktur dewan, tetapi juga oleh kemampuan dan sumber daya yang dibawa oleh masing-masing anggota.

Board diversity memperluas variasi pengetahuan dan perspektif di dalam dewan. van der Walt dan Ingley (2003) menjelaskan bahwa latar belakang profesional merupakan salah satu dimensi penting keberagaman dewan karena dapat memengaruhi dinamika dan efektivitas kerja dewan. Temuan Ararat et al. (2010) juga menunjukkan bahwa keberagaman dewan dapat memperkuat intensitas monitoring dan berkaitan positif dengan kinerja perusahaan. Dalam konteks Indonesia, Hanani dan Aryani (2011) turut menunjukkan pentingnya karakteristik komposisi dewan dalam menjelaskan kinerja perusahaan.

Argumentasi tersebut sejalan dengan Resource Dependence Theory, yang memandang anggota dewan sebagai penghubung perusahaan dengan sumber daya dan lingkungan eksternal. Pfeffer dan Salancik (1978) menekankan bahwa organisasi bergantung pada sumber daya eksternal, sementara Hillman et al. (2000) menjelaskan bahwa komposisi dewan dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, komisaris independen dengan latar belakang yang berbeda dapat membawa informasi, keahlian, jaringan, legitimasi, dan akses terhadap sumber daya yang berbeda pula.

Bukti empiris mengenai komisaris independen menunjukkan bahwa proporsi anggota independen dan keragaman latar belakang dapat menghasilkan implikasi yang berbeda menurut konteks perusahaan. Wang et al. (2016), misalnya, menemukan bahwa proporsi komisaris independen pada BUMN Tiongkok tidak selalu meningkatkan kinerja, tetapi diversifikasi latar belakang profesional komisaris independen berkaitan positif dengan kinerja perusahaan. Temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas dan keragaman latar belakang komisaris independen perlu dianalisis bersama dengan jumlah atau proporsinya.

Berdasarkan fungsi pengawasan komisaris independen, peningkatan proporsi komisaris independen diperkirakan memperkuat mekanisme monitoring dan mengurangi dominasi pihak internal dalam proses pengambilan keputusan. Atas dasar argumentasi tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa proporsi komisaris independen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

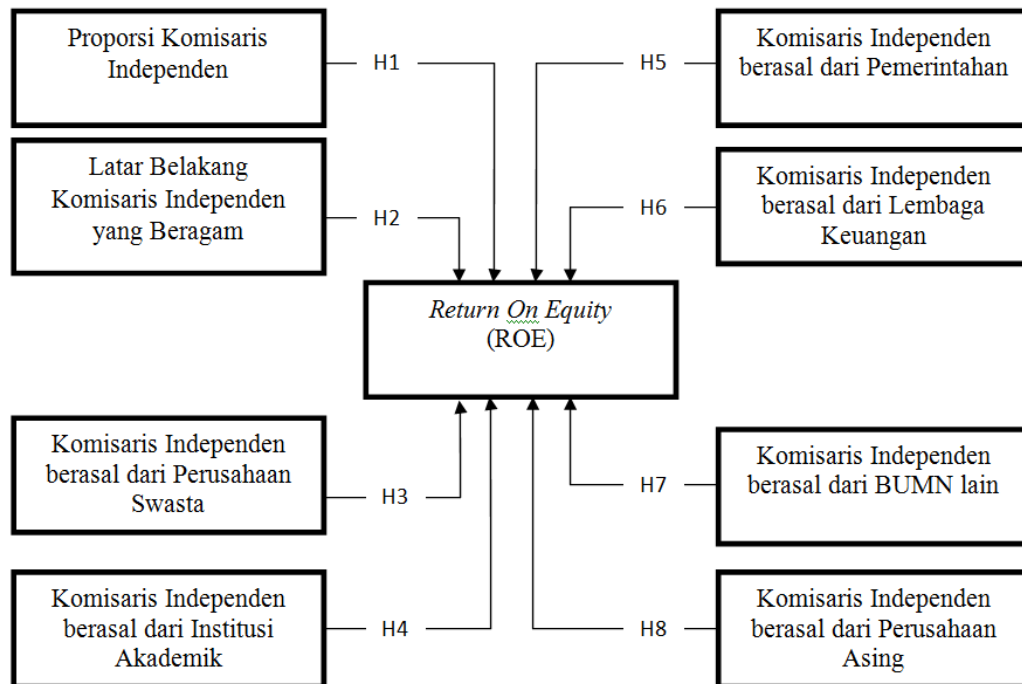
Selanjutnya, keberagaman latar belakang profesional diperkirakan meningkatkan kapasitas dewan melalui kombinasi pengetahuan, pengalaman, dan jaringan yang lebih luas. Resource Dependence Theory memberikan dasar bahwa variasi sumber daya yang dibawa anggota dewan dapat meningkatkan kualitas pertimbangan strategis perusahaan. Dengan demikian, keberagaman latar belakang komisaris independen diperkirakan berpengaruh positif terhadap ROE.

Latar belakang profesional tertentu juga dapat menyediakan sumber daya yang berbeda. Pengalaman di perusahaan swasta dapat memperkuat orientasi bisnis dan efisiensi; pengalaman akademik dapat memberikan kapasitas analitis; pengalaman pemerintahan dapat memperluas pemahaman regulasi; pengalaman lembaga keuangan dapat meningkatkan pemahaman pembiayaan dan risiko; pengalaman di BUMN lain dapat memperkuat pemahaman karakteristik perusahaan milik negara; sedangkan pengalaman di perusahaan asing dapat membawa paparan terhadap praktik bisnis dan tata kelola yang lebih luas. Perbedaan sumber

daya tersebut menjadi dasar pengujian pengaruh masing-masing kategori terhadap kinerja keuangan.

Secara keseluruhan, kerangka penelitian menempatkan ROE sebagai indikator kinerja keuangan yang dipengaruhi oleh proporsi komisaris independen, tingkat keberagaman latar belakang profesional, dan enam kategori latar belakang profesional komisaris independen. Hubungan antarvariabel tersebut dirangkum dalam kerangka pemikiran pada Gambar 1.

Kerangka pemikiran penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan temuan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Proporsi komisaris independen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H2: Keberagaman latar belakang profesional komisaris independen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H3: Komisaris independen yang berlatar belakang perusahaan swasta berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H4: Komisaris independen yang berlatar belakang institusi akademik berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H5: Komisaris independen yang berlatar belakang pemerintahan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H6: Komisaris independen yang berlatar belakang lembaga keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H7: Komisaris independen yang berlatar belakang BUMN lain berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

H8: Komisaris independen yang berlatar belakang perusahaan asing berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROE).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara karakteristik komisaris independen dan kinerja keuangan perusahaan. Variabel dependen adalah kinerja keuangan yang diproksikan dengan Return on Equity (ROE). Variabel independen terdiri atas proporsi komisaris independen (IDP), keberagaman latar belakang profesional komisaris independen (DiID), serta proporsi komisaris independen yang berlatar belakang perusahaan swasta (PE), institusi akademik (ACD), pemerintahan (GOV), lembaga keuangan (BANK), BUMN lain (BUMN), dan perusahaan asing (FE). Objek penelitian adalah BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2021–2025.

Populasi penelitian mencakup 19 BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode pengamatan 2021–2025. Daftar perusahaan yang menjadi populasi penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Populasi BUMN yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia, 2021–2025

No.	Kode	Perusahaan
1	ADHI	PT. Adhi Karya Tbk
2	ANTM	PT. Aneka Tambang Tbk
3	BBNI	PT. Bank BNI Tbk
4	BBRI	PT. Bank BRI Tbk
5	BBTN	PT. Bank BTN Tbk
6	BMRI	PT. Bank Mandiri Tbk
7	GIAA	PT. Garuda Indonesia Tbk
8	INAF	PT. Indofarma Tbk
9	JSMR	PT. Jasa Marga Tbk
10	KAEF	PT. Kimia Farma Tbk
11	KRAS	PT. Krakatau Steel Tbk
12	PGAS	PT. Perusahaan Gas Negara Tbk
13	PTBA	PT. Tambang Batu Bara Bukit Asam Tbk
14	PTPP	PT. Pembangunan Perumahan Tbk
15	SMBR	PT. Semen Baturaja Tbk
16	SMGR	PT. Semen Gresik Tbk
17	TINS	PT. Timah Tbk
18	TLKM	PT. Telkom Indonesia Tbk
19	WIKA	PT. Wijaya Karya Tbk

Penelitian menggunakan data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan perusahaan. Data diperoleh melalui situs resmi Bursa Efek Indonesia dan situs resmi masing-masing perusahaan. Informasi tersebut digunakan untuk mengidentifikasi komposisi komisaris independen, latar belakang profesional anggota komisaris independen, serta data keuangan yang diperlukan untuk menghitung indikator kinerja perusahaan. Literatur ilmiah dan dokumen regulasi digunakan sebagai sumber pendukung untuk membangun kerangka teori dan menjelaskan variabel penelitian.

Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS Statistics. Model digunakan untuk menguji pengaruh delapan variabel independen terhadap ROE secara parsial. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan arah hubungan positif, sedangkan keputusan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai signifikansi pada tingkat 5%. Model empiris penelitian dirumuskan sebagai berikut:

$$ROE = \alpha + \beta_1 IDP + \beta_2 DiID + \beta_3 PE + \beta_4 ACD + \beta_5 GOV + \beta_6 BANK + \beta_7 BUMN + \beta_8 FE + \varepsilon$$

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi
Y (ROE)	Return on Equity (ROE), indikator kinerja keuangan perusahaan.
$\beta_1-\beta_8$	Koefisien regresi masing-masing variabel independen.
α	Konstanta.
X1 (IDP)	Proporsi komisaris independen terhadap jumlah anggota dewan komisaris.
X2 (DiID)	Tingkat keberagaman latar belakang profesional komisaris independen.
X3 (PE)	Proporsi komisaris independen yang berlatar belakang perusahaan swasta.
X4 (ACD)	Proporsi komisaris independen yang berlatar belakang institusi akademik.
X5 (GOV)	Proporsi komisaris independen yang berlatar belakang pemerintahan.
X6 (BANK)	Proporsi komisaris independen yang berlatar belakang lembaga keuangan.
X7 (BUMN)	Proporsi komisaris independen yang berlatar belakang BUMN lain.
X8 (FE)	Proporsi komisaris independen yang berlatar belakang perusahaan asing.
ε	Error term.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil estimasi regresi linear berganda disajikan pada Tabel 3. Interpretasi dilakukan dengan memperhatikan arah koefisien regresi (B) dan nilai signifikansi (Sig.). Seluruh variabel independen menunjukkan koefisien positif, dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, hasil estimasi memberikan dukungan empiris terhadap seluruh hipotesis yang diajukan.

Tabel 3. Hasil Estimasi Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	-0.035	0.045		-0.752	0.457
IDP	0.320	0.105	0.412	3.071	0.004
DiID	0.180	0.056	0.433	3.254	0.003
PE	0.122	0.032	0.517	3.479	0.001
ACD	0.134	0.043	0.493	3.336	0.001
GOV	0.208	0.067	0.426	3.152	0.004
BANK	0.245	0.093	0.418	3.113	0.003
BUMN	0.135	0.049	0.489	3.423	0.002
FE	0.118	0.031	0.508	3.404	0.001

Catatan: variabel dependen adalah ROE.

Sumber: data diolah.

H1: Proporsi Komisaris Independen dan ROE

Proporsi komisaris independen (IDP) memiliki koefisien positif sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi 0,004. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, H1 didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen yang lebih tinggi berkaitan dengan ROE yang lebih tinggi. Secara konseptual, hasil tersebut mendukung peran komisaris independen dalam memperkuat fungsi pengawasan dan menjaga objektivitas proses pengambilan keputusan.

H2: Keberagaman Latar Belakang Profesional Komisaris Independen dan ROE

Keberagaman latar belakang profesional komisaris independen (DiID) memiliki koefisien positif sebesar 0,180 dengan nilai signifikansi 0,003. Hasil ini mendukung H2 dan menunjukkan bahwa tingkat keberagaman yang lebih tinggi berkaitan dengan peningkatan ROE. Temuan tersebut sejalan dengan Resource Dependence Theory karena dewan yang lebih beragam berpotensi membawa kombinasi pengetahuan, jaringan, dan pengalaman yang lebih

luas. Hasil ini juga konsisten dengan Ararat et al. (2010) dan Wang et al. (2016), yang menekankan pentingnya keberagaman dewan dalam mendukung monitoring dan kinerja perusahaan.

H3: Latar Belakang Perusahaan Swasta dan ROE

Komisaris independen yang berlatar belakang perusahaan swasta (PE) memiliki koefisien positif sebesar 0,122 dengan nilai signifikansi 0,001. Dengan demikian, H3 didukung. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengalaman profesional di sektor swasta berkaitan positif dengan kinerja keuangan BUMN. Pengalaman tersebut dapat memperkaya pertimbangan bisnis dan perspektif efisiensi dalam proses pengawasan dan pemberian nasihat kepada manajemen.

H4: Latar Belakang Institusi Akademik dan ROE

Latar belakang institusi akademik (ACD) menghasilkan koefisien positif sebesar 0,134 dengan nilai signifikansi 0,001. H4 dengan demikian didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan komisaris independen dengan pengalaman akademik berkaitan dengan ROE yang lebih tinggi. Dalam perspektif resource dependence, latar belakang akademik dapat menambah kapasitas analitis dan pengetahuan khusus yang berguna dalam evaluasi kebijakan dan keputusan strategis perusahaan.

H5: Latar Belakang Pemerintahan dan ROE

Komisaris independen yang berlatar belakang pemerintahan (GOV) memiliki koefisien positif sebesar 0,208 dan nilai signifikansi 0,004. H5 didukung karena nilai signifikansi berada di bawah 0,05. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif antara pengalaman pemerintahan dan ROE. Dalam konteks BUMN, pengalaman tersebut dapat memperluas pemahaman dewan terhadap lingkungan kelembagaan dan regulasi yang relevan bagi perusahaan.

H6: Latar Belakang Lembaga Keuangan dan ROE

Latar belakang lembaga keuangan (BANK) menunjukkan koefisien positif sebesar 0,245 dengan nilai signifikansi 0,003. Dengan demikian, H6 didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman pada lembaga keuangan berkaitan positif dengan ROE BUMN. Pengetahuan mengenai pembiayaan, pengelolaan risiko, dan evaluasi kinerja keuangan dapat memperkuat kontribusi komisaris independen dalam proses pengawasan.

H7: Latar Belakang BUMN Lain dan ROE

Komisaris independen yang berlatar belakang BUMN lain (BUMN) memiliki koefisien positif sebesar 0,135 dengan nilai signifikansi 0,002. H7 didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman pada BUMN lain berkaitan positif dengan ROE. Pengalaman tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai karakteristik tata kelola, struktur organisasi, serta tantangan operasional yang khas pada perusahaan milik negara.

H8: Latar Belakang Perusahaan Asing dan ROE

Latar belakang perusahaan asing (FE) memiliki koefisien positif sebesar 0,118 dengan nilai signifikansi 0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, H8 didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman profesional pada perusahaan asing berkaitan positif dengan ROE. Temuan tersebut dapat dipahami sebagai indikasi bahwa paparan terhadap praktik bisnis dan tata kelola yang lebih beragam memperluas sumber daya pengetahuan yang tersedia bagi dewan komisaris.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh karakteristik komisaris independen terhadap kinerja keuangan BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama 2021–2025. Hasil regresi menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen, keberagaman latar belakang profesional, serta latar belakang perusahaan swasta, institusi akademik, pemerintahan, lembaga keuangan, BUMN lain, dan perusahaan asing seluruhnya memiliki koefisien positif dan signifikan terhadap ROE pada tingkat 5%. Dengan demikian, H1 sampai dengan H8 didukung oleh hasil empiris penelitian.

Secara substantif, temuan tersebut menunjukkan bahwa komposisi komisaris independen tidak hanya relevan dari sisi jumlah atau proporsi, tetapi juga dari sisi keragaman pengalaman profesional. Hasil penelitian mendukung pandangan Resource Dependence Theory bahwa anggota dewan dapat memberikan sumber daya berupa pengetahuan, pengalaman, jaringan, dan legitimasi yang berbeda-beda. Model penelitian menjelaskan 57,3% variasi ROE, sedangkan 42,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar variabel yang dianalisis.

Implikasi praktis penelitian adalah bahwa BUMN dapat mempertimbangkan keberagaman latar belakang profesional dalam proses penyusunan dewan komisaris independen dengan tetap menempatkan kompetensi, independensi, dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan sebagai pertimbangan utama. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas periode observasi, menggunakan indikator kinerja keuangan selain ROE, dan memasukkan karakteristik tata kelola atau faktor perusahaan lain untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara komposisi dewan dan kinerja perusahaan.

REFERENSI

- Ararat, M., Aksu, M. H., & Tansel Cetin, A. (2010). The impact of board diversity on boards' monitoring intensity and firm performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1572283>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2001). *Fundamentals of financial management* (9th ed.). Harcourt College Publishers.
- Byoun, S., Chang, K., & Kim, Y. S. (2016). Does corporate board diversity affect corporate payout policy? *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45(1), 48–101. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12119>
- Hanani, F., & Aryani, Y. A. (2011). Pengaruh gender dewan komisaris, gender dewan direksi, dan kepemilikan manajerial terhadap kinerja perusahaan. *Wahana Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 14, 160.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235–256. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00179>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik*.

- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research methods for business: A skill-building approach (6th ed.). Wiley.
- Thanh Tu, T. T., Huu Loi, H., & Hoang Yen, T. T. (2015). Relationship between gender diversity on boards and firm's performance: Case study about ASEAN banking sector. *International Journal of Financial Research*, 6(2). <https://doi.org/10.5430/ijfr.v6n2p150>
- 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/10.1111/1467-8683.00320>
- Wang, Y., Jin, P., & Yang, C. (2016). Relations between the professional backgrounds of independent directors in state-owned enterprises and corporate performance. *International Review of Economics & Finance*, 42, 404–411. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2015.10.011>