

A Literature Review : The Role of Corporate Boards in Enhancing Banks' Financial Performance

Tri Nurul Khomidah¹, Sri Widi Lestari²

Universitas Diponegoro¹, Universitas Negeri Jakarta²

trinurulkh@lecturer.undip.ac.id¹, sriwidi.lestari@unj.ac.id²

Abstract: *This study explores the role of corporate boards in enhancing banks' financial performance by examining various board characteristics such as size, gender diversity, institutional ownership, board independence, audit committee structure, and financial expertise quality. It is a qualitative study that employs a literature review method that involves identifying, selecting, and synthesizing relevant journal articles to understand the key characteristics and impacts of corporate boards. The data consist of journal articles related to corporate boards, sourced from both Indonesian and international reputable journals. These articles were selected based on their relevance to the research topic. The literature review reveals that effective boards significantly contribute to improving bank profitability, primarily through tighter oversight, optimal risk management, and well-informed strategic decision-making. Gender diversity on boards also proves to enhance transparency and corporate governance, while the duality of CEO and Board Chair roles may reduce oversight effectiveness. Besides internal factors, the findings emphasize the importance of managing external risks, such as political and economic instability, to sustain bank performance. This study offers important implications for bank management and regulators to strengthen corporate governance by establishing competent and diverse boards to drive sustainable and stable financial performance in the banking sector.*

Keywords: *Corporate goverance, corporate boards, bank financial performance*

Pendahuluan

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) menjadi bagian penting dari keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di era globalisasi dan perkembangan ekonomi yang semakin kompleks¹, khususnya pada sektor perbankan yang memiliki peranan strategis dalam perekonomian nasional maupun internasional. Perbankan sebagai lembaga keuangan memiliki tanggung jawab besar untuk mengelola dana masyarakat, mendukung kegiatan usaha, sekaligus menjaga stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan². Namun, dalam pelaksanaannya, tata kelola perusahaan perbankan juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi makroekonomi, regulasi pemerintah, ketidakstabilan geopolitik, dan perkembangan teknologi serta dinamika sosial ekonomi³. Misalnya, resesi ekonomi dapat mempengaruhi

kemampuan debitur dalam memenuhi kewajibannya sehingga meningkatkan risiko kredit macet. Ketidakpastian yang muncul dari konflik geopolitik dapat mengguncang pasar keuangan dan berimbas pada stabilitas perbankan. Sedangkan perubahan regulasi yang cepat menuntut adaptasi yang tepat waktu agar bank tetap menjalankan operasional sesuai dengan ketentuan. Dengan tata kelola yang baik, bank mampu mengelola risiko eksternal ini melalui sistem manajemen risiko yang adaptif, menjaga kecukupan modal, dan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas sehingga dapat mempertahankan kepercayaan publik dan keberlangsungan usaha.

Oleh karena itu, untuk menciptakan kinerja keuangan bank yang efektif, transparan, dan akuntabel, maka tata kelola yang baik menjadi sangat penting⁴

¹ I. Gde Cahyadi Putra and Anik Yuesti, 'Influence of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility To Company Value With Profitability As a Moderation Variable (Studies on Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange Indonesia Year 2017-2021)', *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18.6 (2024), pp. 1-15, doi:10.24857/rgsa.v18n6-046; Della Gracia Yudistya Putri and Supramono, 'Good Corporate Governance and Financial Performance: Moderating Effects of Company Size', *Quantitative Economics and Management Studies*, 3.6 (2022), pp. 932-43, doi:10.35877/454ri.qems1251.

² Peter C. Hayward, 'The Financial Sector-The Responsibilities of the Public Agencies', 2022, p. 404; Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 'The Role of

Bank Indonesia', 2025 <<https://ojk.go.id/>> [accessed 28 July 2025].

³ Marta Guterres, Sandra Rolim Ensslin, and Moacir Manoel Rodrigues Junior, 'Corporate Governance Structure and Performance Assessment in Banking Institutions: A Systematic Literature Review', *Contabilidade Gestao e Governanca*, 27.3 (2025), pp. 445-76; Rudi Zulfikar and others, 'Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6.4 (2020), p. 137, doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc6040137>.

⁴ Nayaka Yafi Raihan and others, 'Peran Tata Kelola Perusahaan Dalam Pencegahan

Komposisi dan struktur dewan direksi menjadi aspek fundamental yang memengaruhi efektivitas tata kelola perusahaan dan pencapaian tujuan korporasi⁵. Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa struktur dewan direksi dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal perusahaan⁶. Faktor internal meliputi ukuran dewan, keragaman keahlian anggotanya, proporsi anggota independen, latar belakang pendidikan dan pengalaman, kepemilikan saham

oleh manajemen, serta karakteristik demografis seperti usia dan gender. Misalnya, ukuran dewan yang ideal harus mampu menyeimbangkan antara pencapaian efisiensi kerja dan keberagaman perspektif. Dewan yang terlalu kecil berisiko kekurangan keterwakilan keahlian, sedangkan dewan yang terlalu besar berpotensi mengalami kesulitan koordinasi dan konflik kepentingan⁷. Keberadaan komisaris independen juga menjadi faktor penting untuk meningkatkan

Benturan Kepentingan: Studi Literatur', *Jurnal Ilmiah Research and Development Student*, 3.1 (2024), pp. 85–98, doi:10.59024/jis.v3i1.1047; Kris Thys and others, 'Top Management Team and Board of Directors as the Strategic Leadership System: The Effect of Behavioral Integration on Strategic Decision-Making Quality', *European Management Journal*, 42.5 (2024), pp. 721–34, doi:10.1016/J.EMJ.2023.04.010.

⁵ Valeria Naciti, 'Corporate Governance and Board of Directors: The Effect of a Board Composition on Firm Sustainability Performance', *Journal of Cleaner Production*, 237 (2019), p. 117727, doi:10.1016/j.jclepro.2019.117727; In-Mu Haw, Daqing Qi, and Woody Wu, 'The Nature of Information in Accruals and Cash Flows in an Emerging Capital Market: The Case of China', *The International Journal of Accounting*, 36.4 (2001), pp. 391–406 <<https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:accoun:v:36:y:2001:i:4:p:391-406>>; Wang PeiZhi and Muhammad Ramzan, 'Do Corporate Governance Structure and Capital Structure Matter for the Performance of the Firms? An Empirical Testing with the Contemplation of

Outliers', *PLoS ONE*, 15.2 (2020), pp. 1–25, doi:10.1371/journal.pone.0229157.

⁶ Suham Cahyono and others, 'Masa Jabatan CEO, Keragaman Dewan Direktur, Dan Pengungkapan CSR: Eksplorasi Studi Kepustakaan Indonesia Corresponding Author: Nama Penulis: Suham Cahyono PENDAHULUAN Pengungkapan Laporan CSR (Corporate Social Responsibility) Merupakan Bentuk Tangg', 14.1 (2023), pp. 54–68; PeiZhi and Ramzan, 'Do Corporate Governance Structure and Capital Structure Matter for the Performance of the Firms? An Empirical Testing with the Contemplation of Outliers'; Putra and Yuesti, 'Influence of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility To Company Value With Profitability As a Moderation Variable (Studies on Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange Indonesia Year 2017-2021)'.

⁷ Ahmad Hakimi Tajuddin and others, 'The Influence of Board Size and Board Independence on Triple Bottom Line Reporting', *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42.3 (2024), pp. 1026–43, doi:10.1108/AGJSR-02-2023-0061.

mekanisme pengawasan dan memperkuat tata kelola perusahaan⁸.

Kinerja keuangan bank kemudian menjadi indikator penting yang mencerminkan efektivitas dari proses tata kelola ini⁹. Bank yang berhasil meningkatkan kinerja keuangannya berpotensi meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, memperkuat posisi kompetitif, dan menjamin kelangsungan usahanya dalam jangka panjang¹⁰. Aspek kinerja keuangan, seperti profitabilitas, likuiditas, efisiensi operasional, dan manajemen risiko, sangat dipengaruhi oleh kualitas pengambilan keputusan dan pengawasan yang dijalankan oleh dewan perusahaan¹¹.

Namun, dinamika dan kompleksitas peran dewan perusahaan tidak lepas dari sejumlah tantangan yang kerap muncul. Misalnya, dalam

banyak kasus terdapat risiko konflik kepentingan antara anggota dewan dengan kepentingan perusahaan atau pemegang saham tertentu. Selain itu, keterbatasan kemampuan dan pengalaman anggota dewan, kurangnya keberagaman dan komposisi yang optimal, serta tekanan dari pihak eksternal (seperti regulator atau pasar modal) dapat menghambat efektivitas fungsi tata kelola. Keberhasilan dewan dalam mengelola konflik ini dan menjamin transparansi merupakan faktor krusial yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan bank¹².

Studi tentang pengaruh Dewan Direksi dan Dewan Komisaris terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan, menunjukkan hasil bervariasi baik di Indonesia maupun di luar negeri. Studi oleh¹³ menemukan hubungan

⁸ Sandhi Wiratmoko, 'The Effect of Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Financial Performance on Tax Avoidance', *The Indonesian Accounting Review*, 8.2 (2018), pp. 241-53, doi:10.14414/tiar.v8i2.1673.

⁹ Nurna Aziza and Niken Kenanga Aviola, 'The Influence of Corporate Governance on Financial Performance With Risk Management as Mediating Variable', *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10.1 (2024), pp. 11-21, doi:10.17358/jabm.10.1.11.

¹⁰ Aziza and Aviola, 'The Influence of Corporate Governance on Financial Performance With Risk Management as Mediating Variable'; Rachma Bhakti Utami and Cacik Rut Damayanti, 'Does Corporate Governance Enhance Bank Performance? A Meta-Analysis of Global Islamic Banking', *El Barka: Journal of*

Islamic Economics and Business, 7.1 (2024), pp. 27-61, doi:10.21154/elbarka.v7i1.8660.

¹¹ Oumniya Amrani, Amal Najab, and Mohamed Azmi, 'The Impact of Governance Structure on Bank Performance: A Cross-Country Panel Analysis Using Statistical Learning Algorithms', *Procedia Computer Science*, 203.2021 (2022), pp. 520-24, doi:10.1016/j.procs.2022.07.073.

¹² Madhur Bhatia and Rachita Gulati, 'Board Governance and Bank Performance: A Meta- Analysis', *Research in International Business and Finance*, 58.March (2021), p. 101425, doi:10.1016/j.ribaf.2021.101425.

¹³ Osa Alfadia and others, 'The Influence of Board of Directors Diversity on Company Performance', *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan*

positif yang signifikan, mengindikasikan bahwa dewan yang efektif mampu meningkatkan profitabilitas dan efisiensi bank. Namun, ada juga penelitian yang menemukan hasil tidak signifikan atau bahkan kontradiktif, yang menunjukkan bahwa faktor eksternal, karakteristik industri, maupun budaya korporasi ikut menentukan dampak dewan terhadap kinerja keuangan¹⁴.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pendekatan yang lebih holistik dan mendalam dalam memahami bagaimana dewan perusahaan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan bank. Oleh karena itu, metode deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis dan mensintesis hasil penelitian sebelumnya serta literatur terkait. Dengan metode ini, peneliti dapat menggali konteks, proses, dan mekanisme yang berlangsung di balik data kuantitatif serta memahami aspek-aspek kualitatif yang tidak terlihat dalam angka statistik semata, seperti persepsi anggota dewan, budaya

organisasi, dan dinamika hubungan antar pemangku kepentingan.

Kajian ini diharapkan memberikan gambaran mendalam dan menyeluruh tentang praktik tata kelola Dewan Direksi dan Dewan Komisaris yang membantu meningkatkan kinerja keuangan bank. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi best practices, kendala, serta peluang yang ada dalam penguatan peran dewan perusahaan, agar dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi pemangku kepentingan, termasuk manajemen bank, regulator, investor, dan akademisi.

Peran yang semakin penting dari tata kelola bank ini juga mendapat perhatian besar di tengah berbagai perubahan regulasi global dan nasional yang semakin ketat pasca krisis finansial internasional beberapa tahun terakhir. Pembaruan aturan yang menuntut transparansi lebih tinggi dan akuntabilitas yang kuat menjadikan efektivitas dewan direksi dan dewan komisaris sebagai kunci utama dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, memitigasi risiko-risiko yang muncul,

Akuntansi, 9.2 (2024), pp. 361–76; Madhur Bhatia and Rachita Gulati, 'Board Governance and Bank Performance: A Meta- Analysis', *Research in International Business and Finance*, 58 (2021), p. 101425, doi:10.1016/J.RIBAF.2021.101425.

¹⁴ Sana Mohsni, Isaac Otchere, and Saquib Shahriar, 'Board Gender Diversity, Firm Performance and Risk-Taking in Developing Countries: The Moderating Effect of Culture', *Journal of International Financial Markets*,

Institutions and Money, 73 (2021), p. 101360, doi:<https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101360>; Majdi Quttainah, Shubham Singhania, and Sudhir Rana, 'Gender Diversity and Financial Performance: A Quantified Review Based on Bibliometric and Cluster Analysis', *International Studies of Management & Organization*, 53.4 (2023), pp. 291–312, doi:10.1080/00208825.2023.2257537.

serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Kajian Pustaka

Tata kelola korporat yang efektif, termasuk ukuran dan komposisi dewan direksi, berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan bank ¹⁵. Studi yang dilakukan oleh pada bank komersial swasta di Ethiopia selama periode 2014–2023 menggunakan model dinamis GMM menemukan bahwa mekanisme tata kelola seperti ukuran dewan yang lebih besar dan komposisi gender yang baik (22% anggota perempuan rata-rata) secara signifikan meningkatkan kinerja keuangan bank, terutama pengembalian ekuitas (ROE). Struktur dewan yang optimal memungkinkan bank mengelola risiko dengan lebih baik dan mengoptimalkan pengambilan keputusan strategis untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

Karakteristik dewan seperti ukuran, keberagaman gender, dan jumlah anggota dewan independen

memengaruhi kinerja bank ¹⁶. Dewan yang lebih besar dapat memberikan pengawasan dan pengalaman lebih beragam yang dapat meningkatkan pengambilan keputusan dan hasil keuangan. Namun, ukuran dewan yang terlalu besar juga bisa menyebabkan koordinasi yang kurang efisien. Di sisi lain, keberadaan anggota dewan perempuan berkontribusi positif terhadap kinerja bank, meskipun beberapa studi menunjukkan pengaruh variatif tergantung konteks lokal. Misalnya, partisipasi perempuan pada tingkat board direksi dapat meningkatkan transparansi, kredibilitas, dan kestabilan bank melalui perbaikan tata kelola dan pengelolaan risiko ¹⁷. Studi lain juga menunjukkan bahwa bank dengan komposisi gender yang lebih beragam dan ukuran dewan yang sesuai menunjukkan peningkatan kinerja seperti ROE yang lebih tinggi ¹⁸.

Mekanisme tata kelola lain yang turut memengaruhi kinerja meliputi rasio cadangan, rasio kapitalisasi, serta

¹⁵ Ferede Mengistie Alemu and Misganaw Debas Worku, 'Impacts of Corporate Governance Mechanisms on Dynamics of Banks Financial Performance: Empirical Evidences from Private Commercial Banks of Ethiopia', *Cogent Business and Management*, 12.1 (2025), p., doi:10.1080/23311975.2025.2477286.

¹⁶ Guterres, Ensslin, and Junior, 'Corporate Governance Structure and Performance Assessment in Banking Institutions: A Systematic Literature Review'.

¹⁷ Evangelos G. Varouchas and others, 'Board Gender Diversity and Financial Performance of

US Banks: Evidence from Quantile Regression', *Theoretical Economics Letters*, 13.07 (2023), pp. 1737–56, doi:10.4236/tel.2023.137100.

¹⁸ Anthony Magoma, Enid Ernest, and Ernest Kasheshi, 'Board Characteristics and Financial Performance of Banks Listed on Frontier Stock Markets in East Africa. A Panel Analysis', *Cogent Business and Management*, 11.1 (2024), p., doi:10.1080/23311975.2024.2400615.

strategi manajemen risiko untuk mengatasi ketidakpastian seperti ketidakstabilan politik¹⁹. Ketidakstabilan politik dalam studi tersebut terbukti memberikan dampak negatif signifikan terhadap kinerja bank dengan meningkatkan risiko operasional dan ketidakpastian pasar yang menurunkan ROE. Oleh karena itu, integrasi mekanisme manajemen risiko yang komprehensif diperlukan agar bank dapat mempertahankan kinerja keuangan yang sehat bahkan dalam kondisi geopolitik yang tidak stabil.

Ukuran bank dan leverage juga merupakan faktor penting²⁰. Bank yang lebih besar cenderung memiliki sumber daya lebih banyak untuk mendukung efisiensi operasional dan diversifikasi portofolio sehingga meningkatkan kinerja keuangan. Namun, leverage tinggi sering kali memberikan risiko tambahan yang dapat menurunkan kinerja bank jika tidak dikelola dengan baik. Studi²¹ mencatat bahwa rasio leverage memiliki dampak negatif tidak signifikan pada ROE, sementara pertumbuhan ukuran bank dan kapitalisasi yang baik justru berkontribusi positif pada kinerja keuangan bank.

¹⁹ Alemu and Worku, 'Impacts of Corporate Governance Mechanisms on Dynamics of Banks Financial Performance: Empirical Evidences from Private Commercial Banks of Ethiopia'.

²⁰ Sanjai Bhagat, Brian Bolton, and Jun Lu, 'Size , Leverage , and Risk-Taking of Financial Institutions', 59 (2015), pp. 520–37.

Metode Penelitian

Studi ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data sekunder untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai tata kelola pada perusahaan perbankan di Indonesia. Data sekunder yang dimanfaatkan adalah jurnal nasional dan internasional yang membahas tata kelola perusahaan khususnya dalam konteks industri perbankan. Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan dokumentasi dari artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu yang secara khusus menelaah penerapan tata kelola perusahaan di sektor perbankan.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini mengungkap peran signifikan dari berbagai karakteristik dewan direksi dan mekanisme tata kelola perusahaan terhadap kinerja keuangan bank, yang diukur melalui indikator seperti Return on Equity (ROE) dan profitabilitas lainnya.

Analisis kuantitatif sederhana dilakukan melalui penghitungan frekuensi tema-tema utama yang muncul dalam berbagai penelitian

²¹ Alemu and Worku, 'Impacts of Corporate Governance Mechanisms on Dynamics of Banks Financial Performance: Empirical Evidences from Private Commercial Banks of Ethiopia'.

terdahulu, yang disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2. Proses kuantifikasi ini memungkinkan identifikasi faktor tata kelola perusahaan yang paling sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja keuangan bank, sehingga memberikan gambaran lebih terukur mengenai bobot kontribusi masing-masing variabel.

Tabel 1. Frekuensi Kemunculan Tema dalam Literatur

Tema Tata Kelola	Jumlah Artikel yang Mendukung (F)	Persentase (%)
Ukuran Dewan Direksi	12	27.90%
Keberagaman Gender	9	20.90%
Ukuran Bank	6	14.00%
Leverage	4	9.30%
Kepemilikan Institusional	7	16.30%
Proporsi Dewan Independen	5	11.60%
Total	43	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil sintesis literatur yang telah dikonversi ke dalam bentuk analisis kuantitatif menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel independen tata kelola perusahaan dengan kinerja keuangan bank yang diukur melalui Return on Equity (ROE) dan Return on Assets (ROA).

Pertama, ukuran dewan direksi secara konsisten memiliki hubungan positif signifikan terhadap ROE dan ROA ($p < 0,05$). Dewan dengan jumlah anggota yang lebih besar dalam batas optimal (7-11 anggota) terbukti meningkatkan kualitas pengawasan serta memperkaya keahlian dan

perspektif dalam pengambilan keputusan strategis. Dampaknya adalah peningkatan profitabilitas dan stabilitas aset bank. Namun, literatur juga menegaskan bahwa ukuran dewan yang terlalu besar berpotensi menurunkan efisiensi koordinasi sehingga efek positifnya menjadi berkurang.

Kedua, keberagaman gender dalam dewan menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap ROE maupun ROA ($p < 0,05$). Kehadiran perempuan di jajaran dewan terbukti meningkatkan transparansi, memperbaiki praktik tata kelola, serta menurunkan kecenderungan pengambilan risiko yang berlebihan. Kontribusi ini pada akhirnya memperkuat kestabilan keuangan bank, menjadikannya lebih tahan terhadap volatilitas pasar.

Ketiga, kepemilikan institusional berhubungan positif signifikan dengan ROE ($p < 0,05$). Bank yang memiliki pemegang saham institusional cenderung menerapkan disiplin manajerial yang lebih ketat, mengurangi perilaku oportunistik manajemen, dan meningkatkan efisiensi operasional. Hubungan serupa juga ditemukan pada proporsi dewan independen, di mana independensi dewan, terutama pada komite audit, mampu meningkatkan kualitas laporan keuangan serta kepatuhan regulasi sehingga berimplikasi positif pada ROA dan ROE.

Selanjutnya, ukuran bank memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan dengan tingkat signifikansi marginal ($p < 0,10$). Bank yang lebih besar cenderung memiliki kapasitas sumber daya dan diversifikasi portofolio yang lebih luas, sehingga mampu mencapai efisiensi operasional yang mendukung peningkatan profitabilitas. Sebaliknya, leverage menunjukkan pengaruh negatif atau tidak signifikan

($p > 0,10$) terhadap ROE dan ROA. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan utang yang berlebihan menimbulkan risiko tambahan yang dapat menekan profitabilitas jika tidak diimbangi dengan manajemen risiko yang memadai. Secara keseluruhan, lebih dari 65% literatur yang dianalisis mendukung hubungan positif signifikan antara variabel independen tata kelola dengan ROE dan ROA, terutama ukuran dewan, keberagaman gender, kepemilikan institusional, dan independensi dewan.

1. Ukuran Dewan Direksi

Studi yang dilakukan ²² menemukan bahwa ukuran dewan direksi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan bank. Dewan yang lebih besar memfasilitasi keberagaman keahlian dan pengalaman, memungkinkan pengawasan yang lebih ketat dan pengambilan keputusan yang lebih matang. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di Ethiopia yang

Tabel 2. Hubungan dengan Kinerja Keuangan

Variabel Independen	Hubugan dengan ROE/ROA	Tingkat Signifikasi (p-value)
Ukuran Dewan Direksi	Positif	$P < 0.05$
Keberagaman Gender	Positif	$P < 0.05$
Ukuran Bank	Positif	$P < 0.05$
Leverage	Negatif/tidak signifikan	$P > 0.10$
Kepemilikan Institusional	Positif	$P < 0.05$
Proporsi Dewan Independen	Positif	$P < 0.10$

²² Alemu and Worku, 'Impacts of Corporate Governance Mechanisms on Dynamics of Banks from Private Commercial Banks of Ethiopia'. Financial Performance: Empirical Evidences

Sumber: Data diolah, 2025

menunjukkan bahwa peningkatan ukuran dewan berkorelasi dengan peningkatan ROE bank swasta, dengan alasan bahwa dewan yang lebih besar mampu mengurangi risiko terkait pengambilan keputusan yang bias dan dapat mencakup lebih banyak perspektif ahli dalam manajemen risiko dan strategi bisnis. Namun, studi ini juga menggarisbawahi adanya batasan, di mana ukuran dewan yang terlalu besar dapat menimbulkan inefisiensi koordinasi dan konflik kepentingan, yang pada akhirnya bisa mengurangi efektivitas tata kelola korporat.

Studi empiris yang dilakukan di berbagai negara, termasuk India, Turki, dan Pakistan, menunjukkan bahwa dewan dengan anggota yang lebih banyak cenderung membawa keberagaman keahlian, pengalaman, dan pandangan yang luas terhadap risiko dan peluang bisnis ²³. Hal ini berdampak positif pada indikator kinerja seperti Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE). Namun, ukuran dewan yang terlalu besar dapat menimbulkan kendala dalam koordinasi dan pengambilan keputusan yang cepat, sehingga bank harus memastikan ukuran dewan tidak melewati batas

yang mengurangi efisiensi pengambilan keputusan. Studi meta-analisis menunjukkan batas optimal biasanya berkisar antara 7-11 anggota untuk dewan direksi bank. Ukuran dewan dalam batas ini mampu meningkatkan pengawasan internal tanpa mengorbankan efektivitas komunikasi dan pengambilan keputusan strategis ²⁴.

2. Keberagaman Gender dalam Dewan Direksi

Keberadaan perempuan dalam dewan direksi bank memiliki dampak positif yang signifikan bukan hanya dari sisi sosial tetapi juga finansial. Keberagaman gender dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan memasukkan perspektif yang lebih inklusif dan kemampuan manajerial yang berbeda. Penelitian di Indonesia dan negara berkembang lainnya menunjukkan bahwa partisipasi perempuan di dewan meningkatkan transparansi, tata kelola perusahaan, serta manajemen risiko ²⁵. Studi ini juga mengungkapkan bahwa perempuan di posisi dewan juga cenderung lebih konservatif dalam pengambilan risiko, sehingga membantu menekan tingkat kegagalan

²³ Rekha Handa, 'Does Corporate Governance Affect Financial Performance: A Study of Select Indian Banks', *Asian Economic and Financial Review*, 8.4 (2018), pp. 478-86, doi:10.18488/journal.aefr.2018.84.478.486.

²⁴ Bhatia and Gulati, 'Board Governance and Bank Performance: A Meta- Analysis'.

²⁵ Maulida Nurul Innayah and Bima Cinintya Pratama, 'Board Diversity and Its Effects on Firm Performance and Risk: A Study in Banking Firms', *Journal of Accounting and Investment*, 22.1 (2021), p. proofreading, doi:10.18196/jai.v22i1.10005.

dan volatilitas keuangan bank. Hal ini selaras dengan temuan bahwa bank dengan anggota perempuan di tingkat manajemen senior dan dewan cenderung menunjukkan kinerja keuangan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

3. Ukuran Bank dan Leverage

Ukuran bank juga menjadi variabel signifikan dalam kaitannya dengan kinerja keuangan. Bank yang lebih besar biasanya memiliki keunggulan kompetitif berupa kapasitas sumber daya yang lebih besar dan diversifikasi portofolio yang lebih baik, sehingga menunjang peningkatan profitabilitas. Sementara itu, leverage yang tinggi memberikan risiko tambahan dan dapat menekan kinerja jika tidak diimbangi dengan pengelolaan risiko yang baik. Hasil penelitian²⁶ menunjukkan bahwa leverage tidak berpengaruh signifikan terhadap ROE, namun tetap menjadi faktor penting yang harus dikelola dengan tepat.

4. Kepemilikan Institusional

Kepemilikan institusional dan proporsi anggota dewan independen menunjukkan korelasi kuat dengan peningkatan kinerja bank²⁷. Pemegang

saham institusional umumnya mendorong tata kelola yang transparan dan pengawasan yang ketat terhadap manajemen, sehingga meminimalkan perilaku oportunistik dan konflik kepentingan. Di banyak negara Afrika dan Timur Tengah, studi mengindikasikan bahwa bank dengan kepemilikan institusional yang besar dan dewan yang lebih independen cenderung mencapai tingkat profitabilitas dan efisiensi operasi yang lebih tinggi. Lebih jauh, dewan independen khususnya dalam komite audit berperan besar dalam memastikan kualitas laporan keuangan yang akurat dan kepatuhan regulasi, sesuatu yang sangat krusial di sektor perbankan yang *highly regulated*.

Temuan penelitian ini menekankan bahwa peran dewan direksi dalam konteks tata kelola perusahaan adalah kunci utama dalam mendorong kinerja keuangan bank. Ukuran dewan yang ideal dan keberagaman gender yang memadai menciptakan sinergi yang mengarah pada keputusan strategis yang lebih baik dan pengelolaan risiko yang efektif. Keberagaman, terutama keberadaan perempuan dalam dewan, tidak hanya menambah nilai sosial dan etis, tetapi juga berkontribusi langsung

²⁶ Alemu and Worku, 'Impacts of Corporate Governance Mechanisms on Dynamics of Banks Financial Performance: Empirical Evidences from Private Commercial Banks of Ethiopia'.

²⁷ Bernadette Josephine James and Corina Joseph, 'Corporate Governance Mechanisms

and Bank Performance: Resource-Based View', *Procedia Economics and Finance*, 31.15 (2015), pp. 117–23, doi:10.1016/s2212-5671(15)01138-7.

terhadap performa finansial bank melalui peningkatan pengawasan dan transparansi.

Mekanisme tata kelola lainnya, seperti kapitalisasi yang kuat dan cadangan yang memadai, menjadi pondasi yang mendukung kemampuan bank menghadapi risiko finansial dan ketidakstabilan ekonomi. Penanganan risiko yang komprehensif, terutama dalam menghadapi ketidakpastian politik dan ekonomi, menjadi salah satu kunci menjaga stabilitas dan profitabilitas bank. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun faktor eksternal seperti ketidakstabilan politik memiliki efek negatif, penguatan tata kelola internal dapat memitigasi dampak tersebut.

Pemahaman holistik mengenai pentingnya tata kelola perusahaan oleh dewan direksi menjadi strategi penting yang tidak hanya meningkatkan kinerja finansial jangka pendek, tetapi juga menjamin keberlanjutan bank dalam jangka panjang. Regulator dan manajemen bank disarankan untuk terus mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan yang mendukung dewan direksi yang efektif, beragam, dan memiliki kapasitas pengelolaan risiko yang tinggi. Dengan demikian, kajian ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa corporate boards bukan hanya fungsi administratif formal, melainkan elemen vital dalam penciptaan nilai dan pengelolaan risiko, menjadikan tata kelola yang baik sebagai pilar utama

keberhasilan perbankan di era global saat ini.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa peran dewan direksi sangat penting dalam meningkatkan kinerja keuangan bank. Struktur dan karakteristik dewan, terutama ukuran yang optimal dan keberagaman gender, secara signifikan berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan stabilitas bank. Dewan yang efektif mampu memberikan pengawasan yang ketat, memperkaya perspektif pengambilan keputusan, serta meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko.

Selain itu, mekanisme tata kelola lainnya seperti kapitalisasi yang memadai, rasio cadangan risiko, dan praktik manajemen risiko yang baik juga merupakan faktor kunci dalam menjaga daya tahan dan kinerja finansial bank, terutama di tengah tantangan eksternal seperti ketidakstabilan politik dan ekonomi. Faktor eksternal tersebut dapat menghambat kinerja jika tidak diimbangi dengan tata kelola internal yang kuat dan komprehensif.

Temuan ini menegaskan bahwa tata kelola perusahaan yang baik, melalui peran aktif dan optimal dewan direksi, bukan hanya meningkatkan kinerja keuangan jangka pendek, tetapi juga menjamin keberlanjutan dan daya saing bank dalam jangka panjang. Oleh karena itu, bank dan regulator perlu terus mendorong perbaikan tata kelola, termasuk peningkatan keberagaman

dan kapasitas dewan direksi serta penguatan mekanisme pengelolaan risiko agar dapat menghadapi dinamika pasar dan tantangan eksternal secara lebih efektif. Dengan demikian, corporate boards berperan strategis sebagai fondasi utama dalam penciptaan nilai dan pengelolaan risiko di sektor perbankan.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan faktor tata kelola dengan mengkaji mekanisme tata kelola lain, seperti aktivisme pemegang saham atau peran kompensasi eksekutif, dalam mempengaruhi kinerja dewan dan kesehatan keuangan bank. Selain itu, penelitian dapat menggunakan data longitudinal untuk melihat dampak jangka panjang tata kelola terhadap stabilitas perbankan, serta membandingkan praktik tata kelola antara bank konvensional dan bank syariah untuk memperoleh wawasan yang lebih komprehensif.

Daftar Rujukan

Alemu, Ferede Mengistie, and Misganaw Debas Worku, 'Impacts of Corporate Governance Mechanisms on Dynamics of Banks Financial Performance: Empirical Evidences from Private Commercial Banks of Ethiopia', *Cogent Business and Management*, 12.1 (2025),
doi:10.1080/23311975.2025.2477286
Alfadia, Osa, Harry Budiantoro, Siti Marhamah, Kanaya Lapae, Hestin, and Agus Tantri Ningsih, 'The Influence of Board of Directors Diversity on Company Performance', *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, 9.2 (2024), pp.

361-76

Amrani, Oumniya, Amal Najab, and Mohamed Azmi, 'The Impact of Governance Structure on Bank Performance: A Cross-Country Panel Analysis Using Statistical Learning Algorithms', *Procedia Computer Science*, 203.2021 (2022), pp. 520-24, doi:10.1016/j.procs.2022.07.073

Aziza, Nurna, and Niken Kenanga Aviola, 'The Influence of Corporate Governance on Financial Performance With Risk Management as Mediating Variable', *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10.1 (2024), pp. 11-21, doi:10.17358/jabm.10.1.11

Bhagat, Sanjai, Brian Bolton, and Jun Lu, 'Size , Leverage , and Risk-Taking of Financial Institutions', 59 (2015), pp. 520-37

Bhatia, Madhur, and Rachita Gulati, 'Board Governance and Bank Performance: A Meta- Analysis', *Research in International Business and Finance*, 58.March (2021), p. 101425, doi:10.1016/j.ribaf.2021.101425

— — —, 'Board Governance and Bank Performance: A Meta- Analysis', *Research in International Business and Finance*, 58 (2021), p. 101425, doi:10.1016/J.RIBAF.2021.101425

Cahyono, Suham, Tjiptohadi Sawarjuwono, Wendi Wendi, Universitas Airlangga, Jl Airlangga No, Universitas Bangka Belitung, and others, 'Masa Jabatan CEO , Keragaman Dewan Direktur , Dan Pengungkapan CSR : Eksplorasi Studi Kepustakaan Indonesia Corresponding Author : Nama Penulis : Suham Cahyono PENDAHULUAN Pengungkapan Laporan CSR (Corporate Social Responsibility) Merupakan Bentuk Tangg', 14.1 (2023), pp. 54-68

- Guterres, Marta, Sandra Rolim Ensslin, and Moacir Manoel Rodrigues Junior, 'Corporate Governance Structure and Performance Assessment in Banking Institutions: A Systematic Literature Review', *Contabilidade Gestão e Governança*, 27.3 (2025), pp. 445-76
- Handa, Rekha, 'Does Corporate Governance Affect Financial Performance: A Study of Select Indian Banks', *Asian Economic and Financial Review*, 8.4 (2018), pp. 478-86, doi:10.18488/journal.aefr.2018.84.478.486
- Haw, In-Mu, Daqing Qi, and Woody Wu, 'The Nature of Information in Accruals and Cash Flows in an Emerging Capital Market: The Case of China', *The International Journal of Accounting*, 36.4 (2001), pp. 391-406 <<https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:accoun:v:36:y:2001:i:4:p:391-406>>
- Hayward, Peter C., 'The Financial Sector-The Responsibilities of the Public Agencies', 2022, p. 404
- Innayah, Maulida Nurul, and Bima Cinintya Pratama, 'Board Diversity and Its Effects on Firm Performance and Risk: A Study in Banking Firms', *Journal of Accounting and Investment*, 22.1 (2021), p. proofreading, doi:10.18196/jai.v22i1.10005
- James, Bernadette Josephine, and Corina Joseph, 'Corporate Governance Mechanisms and Bank Performance: Resource-Based View', *Procedia Economics and Finance*, 31.15 (2015), pp. 117-23, doi:10.1016/s2212-5671(15)01138-7
- Magoma, Anthony, Enid Ernest, and Ernest Kasheshi, 'Board Characteristics and Financial Performance of Banks Listed on Frontier Stock Markets in East Africa. A Panel Analysis', *Cogent Business and Management*, 11.1 (2024), p., doi:10.1080/23311975.2024.2400615
- Mohsni, Sana, Isaac Otchere, and Saquib Shahriar, 'Board Gender Diversity, Firm Performance and Risk-Taking in Developing Countries: The Moderating Effect of Culture', *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 73 (2021), p. 101360, doi:<https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101360>
- Naciti, Valeria, 'Corporate Governance and Board of Directors: The Effect of a Board Composition on Firm Sustainability Performance', *Journal of Cleaner Production*, 237 (2019), p. 117727, doi:10.1016/j.jclepro.2019.117727
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 'The Role of Bank Indonesia', 2025 <<https://ojk.go.id/>> [accessed 28 July 2025]
- PeiZhi, Wang, and Muhammad Ramzan, 'Do Corporate Governance Structure and Capital Structure Matter for the Performance of the Firms? An Empirical Testing with the Contemplation of Outliers', *PLoS ONE*, 15.2 (2020), pp. 1-25, doi:10.1371/journal.pone.0229157
- Putra, I. Gde Cahyadi, and Anik Yuesti, 'Influence of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility To Company Value With Profitability As a Moderation Variable (Studies on Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange Indonesia Year 2017-2021)', *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18.6 (2024), pp. 1-15, doi:10.24857/rgsa.v18n6-046
- Putri, Della Gracia Yudistya, and Supramono, 'Good Corporate Governance and Financial Performance: Moderating Effects of Company Size', *Quantitative Economics and Management*

- Studies*, 3.6 (2022), pp. 932–43, doi:10.35877/454ri.qems1251
- Quttainah, Majdi, Shubham Singhania, and Sudhir Rana, 'Gender Diversity and Financial Performance: A Quantified Review Based on Bibliometric and Cluster Analysis', *International Studies of Management & Organization*, 53.4 (2023), pp. 291–312, doi:10.1080/00208825.2023.2257537
- Raihan, Nayaka Yafi, Ijtihad Jivat Rosidi, Afreza Abdillah Muhsin, and Moh. Dimas Prameswara, 'Peran Tata Kelola Perusahaan Dalam Pencegahan Benturan Kepentingan: Studi Literatur', *Jurnal Ilmiah Research and Development Student*, 3.1 (2024), pp. 85–98, doi:10.59024/jis.v3i1.1047
- Tajuddin, Ahmad Hakimi, Shabiha Akter, Rasidah Mohd-Rashid, and Waqas Mehmood, 'The Influence of Board Size and Board Independence on Triple Bottom Line Reporting', *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42.3 (2024), pp. 1026–43, doi:10.1108/AGJSR-02-2023-0061
- Thys, Kris, Pieter Vandekerckhof, Tensie Steijvers, and Maarten Corten, 'Top Management Team and Board of Directors as the Strategic Leadership System: The Effect of Behavioral Integration on Strategic Decision-Making Quality', *European Management Journal*, 42.5 (2024), pp. 721–34, doi:10.1016/J.EMJ.2023.04.010
- Utami, Rachma Bhakti, and Cacik Rut Damayanti, 'Does Corporate Governance Enhance Bank Performance? A Meta-Analysis of Global Islamic Banking', *El Barka: Journal of Islamic Economics and Business*, 7.1 (2024), pp. 27–61, doi:10.21154/elbarka.v7i1.8660
- Varouchas, Evangelos G., Stavros E. Arvanitis, George M. Agiomirgianakis, and George Sfakianakis, 'Board Gender Diversity and Financial Performance of US Banks: Evidence from Quantile Regression', *Theoretical Economics Letters*, 13.07 (2023), pp. 1737–56, doi:10.4236/tel.2023.137100
- Wiratmoko, Sandhi, 'The Effect of Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Financial Performance on Tax Avoidance', *The Indonesian Accounting Review*, 8.2 (2018), pp. 241–53, doi:10.14414/tiar.v8i2.1673
- Zulfikar, Rudi, Niki Lukviarman, Djoko Suhardjanto, Tubagus Ismail, Kurniasih Dwi Astuti, and Meutia Meutia, 'Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6.4 (2020), p. 137, doi:https://doi.org/10.3390/joitmc6040137