

## PENGARUH TATA KELOLA PERUSAHAAN TERHADAP PERFORMA BANK YANG TERDAFTAR DI OTORITAS JASA KEUANGAN

Meily Juliani

Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam  
[meily.juliani@uib.ac.id](mailto:meily.juliani@uib.ac.id)

Jennica\*

Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam  
[jennicayang23.jy@gmail.com](mailto:jennicayang23.jy@gmail.com)  
Corresponding author \*

---

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk:  
16 Agustus 2022

Tanggal Revisi:  
27 Agustus 2022

Tanggal Diterima:  
9 Oktober 2022

Publikasi On line:  
10 November 2022

### Abstract

*This study aims to investigate the effect of the characteristics of board of commissioners on bank performance which measured by ROA and PAT in banking companies listed on the Financial Services Authority for period 2017-2021. The characteristics of the board of commissioner consist of the board size, independent commissioner, board of commissioner meeting, and board of commissioner expertise. The population of this study was banking companies listed in the Financial Services Authority in period 2017-2021 with a total sample of 312 data. This study used the panel regression method and showed that the variable board size has a significant positive effect on PAT and does not have a significant effect on ROA. The independent commissioner, board of commissioner meetings, and board of commissioner expertise also have no significant effect on bank performance.*

*Key Words: Corporate Governance, Bank Performance, Indonesia*

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik dewan komisaris terhadap performa bank yang diukur dengan ROA dan PAT pada perusahaan perbankan yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan periode 2017-2021. Karakteristik dewan komisaris terdiri dari jumlah dewan komisaris, komisaris independen, rapat dewan komisaris, dan keahlian dewan komisaris. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan periode 2017-2021 dengan jumlah sampel sebanyak 312 data. Penelitian ini menggunakan metode regresi panel dan menunjukkan bahwa variabel jumlah dewan komisaris berpengaruh positif signifikan terhadap PAT dan tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA. Keahlian dewan komisaris berpengaruh negatif signifikan terhadap ROA tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap PAT. Komisaris independen dan rapat dewan komisaris tidak berpengaruh signifikan terhadap performa bank.*

*Key Words: Tata Kelola Perusahaan, Kinerja Bank, Indonesia*

---

## PENDAHULUAN

Bank merupakan instansi keuangan yang mempunyai fungsi yang penting dalam menjaga stabilitas ekonomi suatu negara karena bank berperan sebagai penyalur dan peminjam dana bagi masyarakat dan perusahaan. Selain mempunyai peran yang penting dalam sistem perekonomian negara, bank melakukan kegiatan keuangan yang mempunyai risiko yang hanya berdasarkan pada informasi dan kepercayaan (Djebali & Zaghdoudi, 2020). Pengukuran pada performa bank perlu dilakukan untuk dapat mengetahui pertumbuhan kinerja bank dari tahun ke tahun. Performa bank dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya yaitu tata kelola perusahaan. Tata kelola perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu praktik yang harus dilakukan dalam mengelola suatu perusahaan agar dapat memaksimalkan nilai pasar perusahaan dan meningkatkan performa dan efisiensi dari perusahaan serta menjaga keberlangsungan hidup suatu perusahaan dengan berdasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran (Rahman & Saima, 2018). Tata kelola

perusahaan dalam penerapannya digunakan oleh manajemen untuk mengawasi jalannya suatu perusahaan sehingga dapat menghasilkan informasi yang dapat dipercaya dan dalam tenggat waktu yang sesuai kepada pemegang saham. Bank memiliki tingkat *leverage* yang tinggi sehingga memerlukan penerapan tata kelola perusahaan yang baik agar performa bank dapat berjalan dengan baik pula (Bouteska, 2020). Lembaga keuangan perbankan juga memiliki bentuk usaha yang membedakannya dengan lembaga non-keuangan lainnya yang sangat berpengaruh terhadap tata kelola perusahaan yaitu lembaga keuangan perbankan memiliki sektor saham yang tidak transparan dibandingkan dengan lembaga non-keuangan lainnya sehingga kemungkinan terjadinya kecurangan lebih tinggi. Implementasi *Good Corporate Governance* dalam bank umum sendiri sudah dirancang dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006.

Kasus lemahnya penerapan tata kelola perusahaan di Indonesia muncul saat terjadinya krisis finansial tahun 1997 yang menyebabkan sektor perbankan di Indonesia menjadi sekarat. Dari krisis ini, pemerintah Indonesia mulai memperketat pengawasan terhadap sektor perbankan dengan membentuk beberapa organisasi salah satunya adalah Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Namun, kasus lemahnya penerapan tata kelola pada perbankan masih terjadi sekarang. Pada bulan November 2020 di PT Bank Maybank Indonesia Tbk dana milik nasabah hilang sebesar Rp 22 miliar yang dilakukan oleh kepala cabang bank tersebut dengan membuat rekening palsu. Pada tahun yang sama juga, seorang teller di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) melakukan penggelapan uang milik puluhan nasabah dengan dana mencapai Rp 2,3 miliar. Penggelapan dana ini dilakukan dengan memalsukan slip bank dan tanda tangan nasabah. Kemudian pada bulan Maret 2021, pihak internal PT Bank Mega Tbk di Bali melakukan pembobolan dana milik 14 nasabah dengan total sebesar Rp 62 miliar. Dari kasus-kasus pembobolan dana nasabah yang masih sering terjadi ini menandakan bahwa pengendalian internal dalam bank masih lemah sehingga pihak internal bank dapat melakukan tindakan kecurangan atau *fraud* yang dapat merugikan bank dan negara. Pengendalian internal yang lemah ini menunjukkan bahwa pengawasan dewan komisaris dalam implementasi kebijakan tata kelola dalam bank masih belum efektif.

**Tabel 1.**  
**Perbandingan ROA Bank Umum Konvensional**

Tahun	ROA
2018	2,55%
2019	2,47%
2020	1,59%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan Statistik Perbankan Indonesia (2021)

Dari Tabel 1, rasio ROA pada bank umum konvensional di Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2018-2020. Penurunan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor salah satunya adalah penerapan tata kelola perusahaan yang tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari data yang diperoleh melalui *Asian Corporate Governance Association (ACGA)* dalam laporan *CG Watch* tahun 2020, Indonesia menempati peringkat terakhir dalam penerapan *corporate governance* dengan skor sebesar 33,6%. Skor ini mengalami penurunan sebanyak 0,4% jika dibandingkan menggunakan skor pada tahun 2018 lalu. Penurunan skor implementasi tata kelola perusahaan di Indonesia pada tahun 2018 dan 2020 ini juga akan berdampak pada performa bank.

Penerapan dari tata kelola perusahaan ini dipengaruhi oleh dewan komisaris yang bertugas dalam mengawasi kemampuan dari dewan direksi dalam menjalankan dan mengendalikan perusahaan sehingga dewan komisaris mempunyai peran yang signifikan dalam implementasi tata kelola perusahaan yang baik. Beberapa peneliti telah meneliti hubungan antara karakteristik dari dewan komisaris dengan performa bank. Gafoor *et al.* (2018) dan Bouteska (2020) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karakteristik dewan komisaris berpengaruh positif terhadap performa bank. Sementara, Mayur dan Saravanan (2017) dan Missaoui dan Raissi (2020) menjelaskan bahwa karakteristik dewan komisaris berpengaruh negatif terhadap performa bank. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengukur performa menggunakan ROA dan ROE. Penelitian ini berfokus pada sektor bank di Indonesia sehingga performa bank diukur dengan menggunakan rasio ROA dan PAT. Hal ini dikarenakan sektor bank berperan penting dalam menjaga kestabilan perekonomian negara. Oleh karena itu, peneliti menggunakan rasio PAT untuk mengetahui kemampuan perbankan dalam menghasilkan *return* kepada investor dengan menggunakan pendapatan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan variabel keahlian dewan komisaris untuk mengetahui kapabilitas dewan komisaris yang memiliki keahlian dalam bidang akuntansi dalam meningkatkan performa. Berdasarkan pendahuluan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh

dari jumlah dewan komisaris, dewan komisaris independen, jumlah rapat kerja dewan komisaris, dan keahlian dewan komisaris terhadap performa bank yang diukur menggunakan ROA dan PAT di Otoritas Jasa Keuangan.

## TINJAUAN PUSTAKA / KAJIAN TEORITIS

### Performa Bank dan Tata Kelola Perusahaan

Performa didefinisikan sebagai pencapaian atas tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh perusahaan pada waktu yang telah ditetapkan dengan mengeluarkan biaya yang sedikit serta dengan menggunakan sumber daya yang ada (Hajer & Anis, 2018). Performa wajib untuk diukur dan diketahui agar manajemen dapat mengontrol dan menentukan strategi yang tepat untuk terus meningkatkan dan menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Keberadaan asimetri informasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara anggota dewan bank dan karakteristik bisnis bank yang kompleks dibanding bisnis lainnya (Hajer & Anis, 2018) membuat bank memerlukan penerapan tata kelola perusahaan yang baik agar dapat menurunkan tingkat kecurangan dan meningkatkan performa. Penerapan tata kelola perusahaan sendiri didasari pada empat prinsip utama yaitu transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan pertanggungjawaban. Menurut *World Bank Report* dalam Elbahar (2019), keempat prinsip tersebut memiliki implikasi yang kuat pada sektor perbankan dan pertumbuhan ekonomi. Peran utama dari tata kelola perusahaan adalah untuk meyakinkan pemangku kepentingan menerima informasi yang relevan dan dapat diandalkan yang berkaitan dengan nilai perusahaan serta dapat memotivasi manajemen untuk memaksimalkan nilai perusahaan daripada hanya berfokus pada tujuan pribadi (Elbahar, 2019). Selain itu, bank memiliki tanggung jawab khusus dalam mengurus simpanan masyarakat serta dalam menjaga kepercayaan antar pemangku kepentingan. Oleh karena itu, bank dalam menjalankan bisnisnya perlu menjadi lebih akuntabel dan transparan (Naushad & Malik, 2015). Penerapan dari tata kelola perusahaan tidak hanya memiliki kaitan dengan peningkatan efisiensi perusahaan saja tetapi juga mencakup dua hal utama yaitu strategi dan perkembangan siklus hidup perusahaan (Aminu *et al.*, 2015). Dengan sifat bisnis bank yang kompleks dan tidak transparan membuat peraturan perbankan menjadi lebih ketat dibandingkan dengan sektor non-keuangan lainnya sehingga dewan komisaris harus responsif terhadap fungsinya dalam pengawasan dan pengontrolan manajemen serta dalam memberikan saran kepada pengambil keputusan untuk meningkatkan performa bank (Jaswal & Aggarwal, 2021b); (Babić *et al.*, 2020a); (Bouteska, 2020).

### Pengaruh Jumlah Dewan Komisaris Terhadap Performa Bank

Dewan komisaris merupakan anggota dalam struktur perusahaan yang berperan dalam mengawasi kinerja dari dewan direksi dan memberikan nasihat apabila kinerja dari dewan direksi tersebut sudah menyimpang dari tujuan utama perusahaan serta memantau penerapan dan efektivitas dari *corporate governance*. Bank merupakan perusahaan yang memiliki beragam produk dan jasa yang intensif pada teknologi baru dan informasi baru sehingga memerlukan pengetahuan khusus dalam mengelolanya (Djebali & Zaghdoudi, 2020). Ketika jumlah dewan komisaris sedikit, kemampuan mengawasi serta pengetahuan yang dimiliki untuk penerapan strategi pertumbuhan perusahaan juga terbatas. Sebaliknya, jumlah dewan komisaris yang banyak dapat memberikan sumber dan kemampuan yang banyak pula bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan (Djebali & Zaghdoudi, 2020). Selain itu, jumlah dewan komisaris yang banyak menunjukkan kompetensi dan pengalaman yang lebih banyak dalam meningkatkan nilai perusahaan serta dapat meningkatkan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada manajemen sehingga performa bank juga dapat meningkat (Daadaa, 2020); (AlQudah *et al.*, 2019).

Mendasar beberapa kajian penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Abobakr (2017), Tulung dan Ramdani (2018), Haris *et al.* (2019), AlQudah *et al.* (2019), Almoneef dan Samontaray (2019), Bezawada dan Adavelli (2020), Bouteska (2020), dan Shukla *et al.* (2020) dalam penelitiannya memperoleh pengaruh positif dari jumlah dewan komisaris terhadap performa bank. Hal ini karena dengan meningkatnya jumlah dewan komisaris maka peran pengawasan pada manajemen juga meningkat serta dapat memberikan lebih banyak kemampuan dalam pengambilan keputusan untuk bank. Sebaliknya, Liang *et al.* (2013), Nyamongo dan Temesgen (2013), Al-Saidi dan Al-Shammari (2013), Naushad dan Malik (2015), Aminu *et al.* (2015), Mayur dan Saravanan (2017), Gafoor *et al.* (2018), Daadaa (2020), dan Babić *et al.* (2020) menemukan pengaruh negatif dari jumlah dewan komisaris terhadap performa bank. Hal ini karena dengan bertambahnya jumlah dewan komisaris dapat menciptakan perbedaan dan kompleksitas pada koordinasi antar anggota. Di sisi lain, Sarkar dan Sarkar (2018), Hajer dan Anis (2018), Zgarni (2018), Elbahar (2019), Missaoui dan Raissi (2020), dan Jaswal dan Aggarwal

(2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa jumlah dewan komisaris tidak berpengaruh terhadap performa bank. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

*H<sub>1</sub>: Jumlah dewan komisaris berpengaruh signifikan positif terhadap performa bank.*

### **Pengaruh Dewan Komisaris Independen Terhadap Performa Bank**

Independensi dari dewan komisaris menjadi hal penting dalam pengukuran keefektifan dewan. Komisaris independen merupakan anggota yang berada dalam dewan komisaris yang dipilih dari pihak yang tidak mempunyai afiliasi dengan pihak manajemen dalam perusahaan (Djebali & Zaghdoudi, 2020). Komisaris independen dalam melaksanakan tugasnya bertindak secara independen atau tidak terpengaruh dari kelompok lain sehingga dapat menarik keputusan yang objektif bagi perusahaan. Selain itu, pengontrolan dan pengawasan yang diterapkan oleh komisaris independen lebih baik karena mereka memiliki dorongan untuk mempertahankan dan mengembangkan reputasi dalam pengambilan keputusan (Gafoor *et al.*, 2018). Kemudian, Liang *et al.* (2013), Nyamongo dan Temesgen (2013), Aminu *et al.* (2015), Gafoor *et al.* (2018), Sarkar dan Sarkar (2018), Tulung dan Ramdani (2018), Babić *et al.* (2020), Bouteska (2020), Bezawada dan Adavelli (2020), dan Habtoor (2020) dalam penelitiannya menemukan pengaruh positif dari komisaris independen terhadap performa bank. Sementara, Al-Saidi dan Al-Shammari (2013), Mayur dan Saravanan (2017), Elbahar (2019), Missaoui dan Raissi (2020), dan Jaswal dan Aggarwal (2021) dalam penelitiannya memperoleh pengaruh negatif dari komisaris independen terhadap performa bank. Chou dan Buchdadi (2017), Abobakr (2017), Almoneef dan Samontaray (2019), Haris *et al.* (2019), AlQudah *et al.* (2019), dan Daadaa (2020) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa komisaris independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap performa bank. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

*H<sub>2</sub>: Dewan komisaris independen berpengaruh signifikan positif terhadap performa bank.*

### **Pengaruh Jumlah Rapat Dewan Komisaris Terhadap Performa Bank**

Rapat kerja merupakan agenda yang wajib dilaksanakan oleh anggota dalam bank. Selain komisaris independen dan jumlah dewan komisaris, frekuensi jumlah rapat kerja juga dapat meningkatkan performa bank. Namun, kehadiran dan pelaksanaan dalam rapat kerja tersebut juga harus dikaitkan dengan partisipasi aktif dalam mendiskusikan masalah bank AlQudah *et al.* (2019). Menurut *agency theory* dalam Jaswal dan Aggarwal (2021), rapat kerja dewan komisaris dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap performa finansial bank dan meningkatkan kestabilan usaha dengan proses pemantauan yang terus menerus dan dengan mengurangi *agency cost*. Dengan memperhatikan kompleksitas usaha dari bank, pelaksanaan rapat kerja dewan komisaris harus dilakukan untuk dapat meningkatkan peran pengawasan dan pengendalian kepada dewan direksi untuk dapat meningkatkan performa bank dan menjamin keberlangsungan hidup bank (Mayur & Saravanan, 2017).

Dalam penelitian Liang *et al.* (2013), Chou dan Buchdadi (2017), Gafoor *et al.* (2018), dan Bouteska (2020) mengemukakan bahwa jumlah rapat kerja dewan komisaris memiliki pengaruh positif terhadap performa bank. Namun, dalam studi Mayur dan Saravanan (2017), Haris *et al.* (2019), Almoneef dan Samontaray (2019), Jaswal dan Aggarwal (2021), dan Bezawada dan Adavelli (2020) mengemukakan bahwa jumlah rapat kerja dewan komisaris berpengaruh negatif terhadap performa bank. AlQudah *et al.* (2019) dalam studinya menemukan hasil bahwa jumlah rapat kerja dewan komisaris tidak berpengaruh secara signifikan terhadap performa bank. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

*H<sub>3</sub>: Jumlah rapat dewan komisaris berpengaruh signifikan positif terhadap performa bank.*

### **Pengaruh Keahlian Dewan Komisaris Terhadap Performa Bank**

Keahlian merupakan keterampilan seseorang dalam memiliki pengetahuan khusus di bidang tertentu (Bouteska, 2020). Dengan memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang pekerjaannya maka intelektual yang dimiliki oleh seseorang akan semakin tinggi pula. Keberadaan dewan komisaris yang memiliki keahlian dalam bidang finansial dapat meningkatkan pemikiran yang kritis dalam menganalisis laporan keuangan perusahaan dan dalam memberikan nasihat kepada manajemen mengenai strategi keuangan sehingga dapat meningkatkan performa bank (Bouteska, 2020). Selain itu, keahlian dewan komisaris ini juga dapat meyakinkan calon investor dan kreditor sehingga perolehan sumber keuangan menjadi lebih mudah (Bouteska, 2020).

Penelitian yang dibuat oleh Gafoor *et al.* (2018) dan Bouteska (2020) memperoleh hasil bahwa keahlian dewan komisaris berpengaruh positif terhadap performa bank karena dengan dimilikinya keahlian, dewan komisaris

mempunyai kemampuan yang dapat meningkatkan pengambilan keputusan. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

$H_4$ : Keahlian dewan komisaris berpengaruh signifikan positif terhadap performa bank.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menganalisis data berupa angka. Populasi dari penelitian ini merupakan perbankan Indonesia yang terdaftar dalam Otoritas Jasa Keuangan (OJK) periode 2017 sampai 2021. Teknik yang diterapkan penulis yaitu teknik purposive sampling yang didefinisikan oleh Sugiyono (2018) sebagai metode penentuan data yang sampelnya diambil dengan adanya kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria sampel yaitu jenis perbankan merupakan perbankan konvensional dan menyajikan laporan tahunan dari tahun 2017-2021 sehingga terdapat 84 perbankan yang terpilih menjadi sampel penelitian. Metode regresi data panel digunakan untuk menganalisis data dengan menggunakan program *software* SPSS 25 dan *Eviews* 10. Pengujian data dimulai dengan uji statistik deskriptif, uji *outlier* untuk menghapus data yang memiliki nilai menyimpang. Selanjutnya, pemilihan model terbaik dengan melakukan uji chow, uji hausman, dan uji lagrange multiplier, uji F, uji hipotesis atau uji t, serta uji koefisien determinasi. Rumus dari variabel yang terdapat dalam penelitian ini dapat dilihat melalui Tabel 2. Berikut persamaan model regresi dalam penelitian ini:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1Si_1 + \beta_2Inde_2 + \beta_3Meet_3 + \beta_4Expe_4 + \beta_5BSi_5 + \beta_6LSi_6 + \beta_7CapSi_7 + \varepsilon$$

$$PAT = \beta_0 + \beta_1Si_1 + \beta_2Inde_2 + \beta_3Meet_3 + \beta_4Expe_4 + \beta_5BSi_5 + \beta_6LSi_6 + \beta_7CapSi_7 + \varepsilon$$

Keterangan:

Si	= Jumlah dewan komisaris
Inde	= Dewan komisaris independen
Meet	= Jumlah rapat dewan komisaris
Expe	= Keahlian dewan komisaris
BSi	= <i>Bank Size</i>
LSi	= <i>Loan Size</i>
CapSi	= <i>Capital Size</i>

**Tabel 2.**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Rumus
<i>Return on Asset (ROA)</i>	Laba bersih setelah pajak / Total aset
<i>Profit After Tax (PAT)</i>	Pendapatan operasional bersih – Pajak
Jumlah Dewan Komisaris ( <i>Size</i> )	Total jumlah dewan komisaris
Dewan Komisaris Independen ( <i>Independent</i> )	Jumlah dewan komisaris independen / Total jumlah dewan komisaris
Jumlah Rapat Dewan Komisaris ( <i>Meeting</i> )	Total jumlah rapat kerja yang diselenggarakan
Keahlian Dewan Komisaris ( <i>Expertise</i> )	Jumlah dewan komisaris dengan keahlian di bidang finansial / Total jumlah dewan komisaris
<i>Bank Size</i>	Logaritma dari total aset
<i>Loan Size</i>	Total pinjaman / Total aset
<i>Capital Size</i>	Logaritma dari total modal

## HASIL PENELITIAN

### Uji Statistik Deskriptif

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maksimum	Rata-Rata	Std. Deviasi
ROA	420	-0,1806	0,0414	0,0071	0,0207
PAT (dalam jutaan)	420	-3.258.109	34.413.825	1.508.966	5.245.234
<i>Size</i>	420	1,0000	10,0000	4,0700	1,8010
<i>Independent</i>	420	0,0000	1,0000	0,5913	0,1534

<i>Meeting</i>	420	0,0000	62,0000	11,0400	10,2670
<i>Expertise</i>	420	0,0000	1,0000	0,3647	0,2646
<i>Bank Size</i> (dalam jutaan)	420	664.673	1.725.611.128	96.849.119	251.255.509
<i>Loan Size</i>	420	0,0000	0,8367	0,5761	0,1518
<i>Capital Size</i> (dalam jutaan)	420	115.559	291.786.804	14.488.066	37.975.623

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Pada Tabel 4.2 terdapat jumlah data  $n$  yang diobservasi adalah sebanyak 420 data. Nilai rata-rata ROA adalah sebesar 0,0071 atau 0,71%, ini menunjukkan tingkat profitabilitas perbankan Indonesia yang diukur menggunakan ROA tergolong rendah. Dalam Peraturan BI No. 13/1/PBI/2011, standar terbaik ROA yaitu 1,5%. Pada variabel PAT dapat dilihat bahwa nilai maksimumnya adalah sebesar Rp 34.413.825.000.000 dihasilkan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada periode 2019. Nilai minimum laba setelah pajak adalah Rp -3.258.109.000.000 dihasilkan oleh PT Bank KB Bukopin Tbk pada periode 2020. Nilai rata-rata 4,07 pada variabel *size* menunjukkan bahwa perbankan dalam penelitian ini telah memenuhi regulasi yang telah ditentukan oleh POJK Nomor 55/POJK.03/2016 bahwa bank wajib memiliki anggota dewan komisaris minimal sebanyak tiga orang. Nilai rata-rata 0,5913 atau 59,13% pada variabel *independent* menunjukkan bahwa bank di Indonesia telah memenuhi regulasi yang ditetapkan oleh POJK Nomor 55/POJK.03/2016 persentase minimal komisaris independen dalam perbankan Indonesia adalah 50% dari jumlah dewan komisaris. Nilai rata-rata 11,04 pada variabel *meeting* menunjukkan bahwa bank di Indonesia telah memenuhi regulasi yang ditetapkan oleh POJK Nomor 55/POJK.03/2016. Nilai rata-rata 0,3647 pada variabel *expertise* menunjukkan bahwa dewan komisaris yang mempunyai keahlian di bidang finansial dalam sampel penelitian ini adalah sebesar 36,47%. Pada variabel *bank size* dapat dilihat bahwa nilai minimum adalah sebesar Rp 664.673.471.410 dan nilai maksimum adalah sebesar Rp 1.725.611.128.000.000. Kisaran nilai ukuran bank yang paling minimum dimiliki oleh PT Bank Jago Tbk pada periode 2018 dan nilai ukuran bank yang paling maksimum dimiliki oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada periode 2021. Nilai rata-rata dari ukuran bank adalah sebesar Rp 96.849.119.725.560. Nilai rata-rata pada variabel *loan size* adalah sebesar 0,5761 yang memperlihatkan rata-rata bank dalam sampel penelitian ini memerlukan 57,61% dari total aset yang dimiliki untuk memberikan kredit kepada masyarakat. Variabel *capital size* memiliki nilai rata-rata sebesar Rp 14.488.066.079.600,09. Hal ini berarti rata-rata bank di Indonesia dapat melakukan semua kegiatan usaha yang tertera pada PJOK Nomor 6/POJK.03/2016 seperti penghimpunan dan penyaluran dana, kegiatan dalam valuta asing, dan sebagainya pada wilayah regional Asia.

### Uji Chow

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Chow**

Variabel Dependen	Effect Test	Prob.	Kesimpulan
ROA	Cross-section Chi-Square	0,0000	Fixed Effect Model
PAT	Cross-section Chi-Square	0,0000	Fixed Effect Model

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Jika nilai probabilitas uji chow  $> 0,05$  maka pilihan model yang terbaik adalah *common effect* tetapi jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka pilihan model yang terbaik adalah *fixed effect*. Dari Tabel 4 memperlihatkan nilai probabilitas dari hasil uji chow untuk variabel dependen ROA dan PAT adalah sebesar 0,000 maka model terbaik untuk estimasi dan pendekatan model terbaik yang dipilih untuk kedua variabel dependen ini merupakan *fixed effect*.

### Uji Hausman

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Hausman**

Variabel Dependen	Effect Test	Prob.	Kesimpulan
ROA	Cross-section random	0,0005	Fixed Effect Model
PAT	Cross-section random	0,0000	Fixed Effect Model

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Jika nilai probabilitas uji hausman  $> 0,05$  maka pilihan model yang terbaik adalah *random effect* tetapi jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka pilihan model yang terbaik berupa *fixed effect*. Dari Tabel 5 menunjukkan nilai probabilitas

dari hasil uji hausman untuk variabel dependen ROA adalah sebesar 0,005 dan PAT sebesar 0,0000 maka model terbaik untuk estimasi dan pendekatan model terbaik yang dipilih untuk kedua variabel dependen ini merupakan *fixed effect*.

### Uji Lagrange Multiplier

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Lagrange Multiplier**

Variabel Dependen	Effect Test	Prob.	Kesimpulan
ROA	Breusch-pagan	0,0000	Random Effect Model
PAT	Breusch-pagan	0,0000	Random Effect Model

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Jika nilai probabilitas uji lagrange multiplier  $< 0,05$  maka pilihan model yang terbaik adalah *random effect* tetapi jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka pilihan model yang terbaik berupa *common effect*. Dari Tabel 6 memperlihatkan nilai probabilitas dari hasil uji lagrange multiplier untuk variabel dependen ROA dan PAT adalah sebesar 0,000 maka model terbaik untuk estimasi dan pendekatan model terbaik yang dipilih untuk kedua variabel dependen ini merupakan *random effect*. Dari hasil ketiga uji pemilihan model di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa model terbaik yang terpilih untuk penelitian ini adalah *fixed effect*.

### Uji F

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji F**

Variabel Dependen	Prob.	Kesimpulan
ROA	0,0000	Signifikan
PAT	0,0000	Signifikan

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Pada Tabel 7 memperlihatkan bahwa nilai probabilitas uji F untuk variabel dependen ROA dan PAT sebesar 0,0000 atau  $< 0,05$  sehingga keseluruhan variabel independen dan variabel kontrol pada model penelitian ini berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kedua variabel dependen tersebut.

### Uji t

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji t Variabel Dependen ROA**

Variabel	Koefisien	Prob.	Hasil	Kesimpulan
C	0,023411	0,4172		
Size	-0,000561	0,1112	Tidak signifikan	H <sub>1</sub> : Tidak terbukti
Independent	-0,001591	0,4105	Tidak signifikan	H <sub>2</sub> : Tidak terbukti
Meeting	-0,000065	0,1374	Tidak signifikan	H <sub>3</sub> : Tidak terbukti
Expertise	-0,002990	0,0410	Signifikan negatif	H <sub>4</sub> : Tidak terbukti
Bank Size	-0,003697	0,0159	Signifikan negatif	
Loan Size	0,013570	0,0000	Signifikan positif	
Capital Size	0,003423	0,0080	Signifikan positif	

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Uji hipotesis atau uji t dikatakan signifikan apabila nilai probabilitas  $< 0,05$ . Berdasarkan Tabel 8, nilai koefisien variabel *size* sebesar -0,000561 dengan nilai probabilitas 0,1112 atau  $> 0,05$  sehingga variabel *size* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap ROA sehingga H<sub>1</sub> tidak terbukti. Nilai koefisien variabel *independent* sebesar -0,001591 dengan nilai probabilitas 0,4105 atau  $> 0,05$  sehingga variabel *independent* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap ROA sehingga H<sub>2</sub> tidak terbukti. Nilai koefisien variabel *meeting* sebesar -0,000065 dengan nilai probabilitas 0,4105 atau  $> 0,05$  sehingga variabel *meeting* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap ROA sehingga H<sub>3</sub> tidak terbukti. Nilai koefisien variabel *expertise* sebesar -0,002990 dengan nilai probabilitas 0,0410 atau  $< 0,05$  sehingga variabel *expertise* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap ROA sehingga H<sub>4</sub> tidak terbukti.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji t Variabel Dependen PAT**

Variabel	Koefisien (Dalam Jutaan)	Prob.	Hasil	Kesimpulan
C	-2.919.539	0,0193		
Size	42.027	0,0108	Signifikan positif	H <sub>1</sub> : Terbukti
Independent	29.033	0,7401	Tidak signifikan	H <sub>2</sub> : Tidak terbukti
Meeting	-696	0,7683	Tidak signifikan	H <sub>3</sub> : Tidak terbukti
Expertise	-18.450	0,7698	Tidak signifikan	H <sub>4</sub> : Tidak terbukti
Bank Size	133.035	0,0230	Signifikan positif	
Loan Size	298.074	0,0239	Signifikan positif	
Capital Size	-38.496	0,3933	Signifikan negatif	

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 9, nilai koefisien variabel *size* sebesar 42.027.127.127,68 dengan nilai probabilitas 0,0108 atau < 0,05 sehingga variabel *size* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PAT sehingga H<sub>1</sub> terbukti. Nilai koefisien variabel *independent* sebesar 29.033.832.900,90 dengan nilai probabilitas 0,7401 atau > 0,05 sehingga variabel *independent* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap PAT sehingga H<sub>2</sub> tidak terbukti. Nilai koefisien variabel *meeting* sebesar -696.466.457,03 dengan nilai probabilitas 0,7683 atau > 0,05 sehingga variabel *meeting* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap PAT sehingga H<sub>3</sub> tidak terbukti. Nilai koefisien variabel *expertise* sebesar 18.450.590.650,92 dengan nilai probabilitas 0,7698 atau > 0,05 sehingga variabel *expertise* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap PAT sehingga H<sub>4</sub> tidak terbukti.

#### Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel Dependen	Adjusted R Squared
ROA	0,802062
PAT	0,923474

Sumber: Data sekunder diolah (2022)

Pada Tabel 10 memperlihatkan bahwa nilai uji koefisien determinasi pada ROA sebesar 0,802062. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel dependen ROA dapat dijelaskan sebesar 80,21% oleh variabel independen dan kontrol dalam model penelitian ini, sedangkan sisanya 19,79% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Untuk variabel PAT mempunyai nilai sebesar 0,923474. Nilai ini menunjukkan variabel dependen PAT dapat dijelaskan sebesar 92,35% oleh variabel independen dan kontrol dalam model penelitian ini, sedangkan sisanya 7,65% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Jumlah Dewan Komisaris Terhadap Performa Bank

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 8, nilai probabilitas dari variabel *size* > 0,05 sehingga jumlah dewan komisaris tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap ROA dan hipotesis 1 untuk pengukuran ROA tidak terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hajer dan Anis (2018), Jaswal dan Aggarwal (2021), Zgarni (2018), Elbahar (2019), dan Missaoui dan Raissi (2020) yang menegaskan bahwa fungsi pengawasan dewan komisaris tidak terjamin dari jumlah anggota dewan komisaris sendiri. Rata-rata keberadaan anggota dewan komisaris yang lebih dari tiga hanya untuk memenuhi regulasi yang berlaku sehingga fungsi dari dewan komisaris tidak berperan dengan efektif dalam meningkatkan profitabilitas bank. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Bouteska (2020) yang menjelaskan bahwa dengan meningkatnya jumlah dewan komisaris maka dapat meningkatkan peran pengawasan dan pemberian saran kepada manajemen dalam berbagai masalah di bank sehingga dapat meningkatkan performa bank.

Sebaliknya, dari hasil uji hipotesis pada Tabel 9, nilai probabilitas dari variabel *size* < 0,05 dengan koefisien sebesar 42.027.127.127,68 sehingga jumlah dewan komisaris memberikan pengaruh signifikan positif terhadap

PAT dan hipotesis 1 untuk pengukuran PAT terbukti. Penelitian ini berkaitan dengan penelitian AlQudah *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa bank dengan jumlah dewan komisaris yang lebih dari ketentuan regulasi memiliki kemampuan untuk membagikan tanggung jawab kepada anggota dewan komisaris lainnya untuk mendeteksi masalah yang dilakukan oleh manajemen sehingga dapat meningkatkan profit yang dihasilkan oleh bank.

### **Pengaruh Dewan Komisaris Independen Terhadap Performa Bank**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 8 dan Tabel 9, nilai probabilitas dari variabel *independent* > 0,05 sehingga dewan komisaris independen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap performa bank dan hipotesis 2 tidak terbukti. Hasil dari pengujian ini sesuai dengan studi Daadaa (2020), Rahman dan Saima (2018), dan Johl *et al.* (2015) yang menegaskan bahwa pemilihan dari beberapa komisaris independen tidak didasarkan pada keahlian dan kompetensi dari komisaris independen itu sendiri melainkan dari usulan manajemen perusahaan atau pemegang saham mayoritas perusahaan untuk keperluan politik sehingga dalam menjalankan pengambilan keputusan dewan komisaris independen menjadi tidak objektif. Selain itu, dalam laporan *CG Watch* tahun 2020 menjelaskan meskipun OJK telah menetapkan regulasi mengenai dewan komisaris independen yang tidak boleh berafiliasi dengan pemegang saham maupun anggota komisaris lainnya, masa tunggu yang hanya selama enam bulan dalam membentuk sifat independensi dari komisaris independen membuat mantan pengacara, akuntan, dan bankir dapat ditunjuk dengan mudah. Hal ini menyebabkan peran pengawasan dan pengendalian dewan komisaris independen menjadi tidak efektif sehingga tidak mempengaruhi performa bank. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan studi Gafoor *et al.* (2018) dan Liang *et al.* (2013) yang menegaskan bahwa dewan komisaris independen menurunkan konflik kepentingan antara orang dalam dan investor dalam perusahaan serta meningkatkan efektivitas peran pengawasan terhadap manajemen.

### **Pengaruh Jumlah Rapat Kerja Dewan Komisaris Terhadap Performa Bank**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 8 dan Tabel 9, nilai probabilitas dari variabel *meeting* > 0,05 sehingga jumlah rapat dewan komisaris tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap performa bank dan hipotesis 3 tidak terbukti. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian AlQudah *et al.* (2019) yang menegaskan bahwa dewan komisaris dapat menyelenggarakan rapat hanya untuk memenuhi regulasi yang berlaku tanpa adanya masalah yang kritis. Jumlah dari rapat kerja tidak berhubungan dengan meningkatnya performa melainkan partisipasi yang aktif dan efektif serta keputusan yang relevan dari dewan komisaris dalam mengatasi masalah yang ada. Hasil ini bertolak belakang dengan studi Liang *et al.* (2013) dan Bouteska (2020). Bouteska (2020) menjelaskan bahwa meningkatnya jumlah rapat kerja dapat merefleksikan pemantauan bank yang sering dan teratur. Liang *et al.* (2013) juga menjelaskan bahwa kompleksitas bisnis perbankan membutuhkan peran yang aktif dari dewan komisaris sehingga dengan tingginya frekuensi penyelenggaraan rapat kerja akan meningkatkan pengawasan terhadap manajemen serta dengan relevannya peran penasihat dapat meningkatkan performa bank.

### **Pengaruh Keahlian Dewan Komisaris Terhadap Performa Bank**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 8, nilai probabilitas dari variabel *expertise* < 0,05 dengan koefisien sebesar -0,002990 sehingga keahlian dewan komisaris memberikan pengaruh signifikan negatif terhadap ROA dan hipotesis 4 untuk pengukuran ROA tidak terbukti. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Arayssi dan Jizi (2019) yang menjelaskan bahwa meskipun anggota dewan komisaris harus memiliki ketrampilan dalam membuat keputusan, namun hal ini dapat membuat anggota dewan komisaris gagal dalam mengintegrasikan pengetahuan dan mengoordinasikan keputusan dengan baik jika masing-masing anggota tidak mendorong dan menghargai keahlian satu sama lain hingga membuat hilangnya kepercayaan antar dewan komisaris. Hal ini dapat mencegah terciptanya sinergi dan kreativitas dari dewan komisaris dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Sebaliknya, berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 9, nilai probabilitas dari variabel *expertise* > 0,05 sehingga keahlian dewan komisaris tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap PAT dan hipotesis 4 untuk pengukuran PAT juga tidak terbukti. Dalam laporan *CG Watch* tahun 2020, salah satu penyebab nilai tata kelola perusahaan di Indonesia rendah yaitu karena matriks keahlian dewan yang tidak berhubungan dengan bisnis dimana hasil penelitian ini sesuai dengan studi Assenga *et al.* (2018) yang mengemukakan bahwa pengangkatan dewan komisaris yang tidak didasarkan pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki mengakibatkan keberadaan dewan komisaris tersebut menjadi tidak efektif dalam menjalankan fungsinya karena dewan komisaris tersebut tidak dapat menggunakan keahliannya dengan maksimal untuk memberikan keputusan.

Hasil dari kedua penelitian ini bertolak belakang dengan studi Gafoor *et al.* (2018) dan Bouteska (2020) dimana kedua studi ini mengatakan bahwa banyaknya jumlah dewan komisaris yang memiliki keahlian di bidang finansial dapat meningkatkan pengambilan keputusan dari dewan. Hal ini dikarenakan dewan komisaris ini memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keahlian sehingga dapat berkontribusi untuk meningkatkan performa bank.

### SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa variabel *size* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap ROA tetapi memberikan pengaruh signifikan positif terhadap PAT. Variabel *independent* dan *meeting* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap performa bank. *Expertise* memberikan pengaruh signifikan negatif terhadap ROA tetapi tidak memberikan hubungan yang signifikan terhadap PAT. Hal ini menandakan bahwa dewan komisaris dalam bank yang menjadi sampel penelitian ini belum dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawab pengawasannya secara optimal sehingga penerapan tata kelola dalam bank menjadi tidak efektif untuk meningkatkan performa. Oleh karena itu, sebaiknya fungsi pengawasan dan independensi dewan komisaris lebih diperhatikan dan ditingkatkan agar dapat memaksimalkan mekanisme penerapan tata kelola perusahaan dalam bank. Variabel kontrol *bank size* berpengaruh signifikan negatif terhadap ROA dan signifikan positif terhadap PAT. Variabel kontrol *loan size* berpengaruh signifikan positif terhadap ROA maupun PAT. Variabel *capital size* berpengaruh signifikan positif terhadap ROA dan tidak berpengaruh signifikan terhadap PAT. Dari hasil penelitian dan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan oleh penulis yaitu penelitian berikutnya dapat menambah proksi pengukuran lain yang mampu mencerminkan pengaruh tata kelola perusahaan terhadap performa bank seperti struktur dewan direksi dan anggota komite lainnya serta struktur kepemilikan yang terdapat dalam suatu perusahaan. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat memperluas sampel penelitian dengan mengambil seluruh sektor industri yang terdapat di BEI agar dapat melihat dampak dari penerapan tata kelola perusahaan terhadap performa perusahaan secara keseluruhan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abobakr, M. G. (2017). Corporate Governance and Banks Performance: Evidence from Egypt. *Asian Economic and Financial Review*, 7(12), 1326–1343. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2017.712.1326.1343>
- Al-Saidi, M., & Al-Shammari, B. (2013). Board composition and bank performance in Kuwait: an empirical study. *Managerial Auditing Journal*, 28(6), 472–494. <https://doi.org/10.1108/02686901311329883>
- Almoneef, A., & Samontaray, D. P. (2019). Corporate governance and firm performance in the Saudi banking industry. *Banks and Bank Systems*, 14(1), 147–158. [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/bbs.14(1).2019.13)
- AlQudah, A. M., Azzam, M. J., Aleqab, M. M., & Shakhathreh, M. Z. (2019). The impact of board of directors characteristics on banks performance: Evidence from Jordan. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(2), 1–16.
- Aminu, B., Aisha, M., & Muhammad, T. (2015). The effect of board size and composition on the financial performance of banks in Nigeria. *African Journal of Business Management*, 9(16), 590–598. <https://doi.org/10.5897/ajbm2015.7797>
- Arayssi, M., & Jizi, M. I. (2019). Does corporate governance spillover firm performance? A study of valuation of MENA companies. *Social Responsibility Journal*, 15(5), 597–620. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2018-0157>
- Assenga, M. P., Aly, D., & Hussainey, K. (2018). The impact of board characteristics on the financial performance of Tanzanian firms. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(6), 1089–1106. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0174>
- Babić, V., Nikolić, J., & Simić, M. (2020a). BOARD STRUCTURE AND BANK PERFORMANCE : EVIDENCE FROM SERBIAN BANKING SECTOR. 17, 57–68.
- Babić, V., Nikolić, J., & Simić, M. (2020b). Board Structure and Bank Performance: Evidence From Serbian Banking Sector. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 17, 057. <https://doi.org/10.22190/fueo191006005b>
- Bezawada, B., & Adavelli, S. R. (2020). Corporate Governance, Board Characteristics and Performance of Indian Banks: an Empirical Study. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(3), 83–87. <https://doi.org/10.32479/ijefi.9536>
- Bouteska, A. (2020). Do Board Characteristics Affect Bank Performance? Evidence from the Eurozone. *Journal of Asset Management*, 21(6), 535–548. <https://doi.org/10.1057/s41260-020-00181-2>

- Chou, T.-K., & Buchdadi, A. D. (2017). Independent Board, Audit Committee, Risk Committee, the Meeting Attendance level and Its Impact on the Performance: A Study of Listed Banks in Indonesia. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 24. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p24>
- Daadaa, W. (2020). Board characteristics and bank performance in emerging stock markets. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 12(2), 119–132. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2020.107728>
- Djebali, N., & Zaghdoudi, K. (2020). Testing the governance-performance relationship for the Tunisian banks: a GMM in system analysis. *Financial Innovation*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00182-5>
- Elbahar, E. R. (2019). Board of director's characteristics and bank performance: Evidence from GCC region. *Corporate Ownership and Control*, 17(1), 14–23. <https://doi.org/10.22495/cocv17i1art2>
- Gafoor, C. P. A., Mariappan, V., & Thiyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB Management Review*, 30(2), 160–167. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.007>
- Habtoor, O. S. (2020). The Moderating Role of Ownership Concentration on the Relationship between Board Composition and Saudi Bank Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 675–685. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.675>
- Hajer, C., & Anis, J. (2018). Analysis of the Impact of Governance on Bank Performance: Case of Commercial Tunisian Banks. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(3), 871–895. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0376-6>
- Haris, M., Yao, H., Tariq, G., Javaid, H. M., & Ul Ain, Q. (2019). Corporate governance, political connections, and bank performance. *International Journal of Financial Studies*, 7(4). <https://doi.org/10.3390/ijfs7040062>
- Jaswal, P., & Aggarwal, M. (2021a). Board Characteristics And Performance Of Banks- Evidence From India. 12(12), 1723–1733.
- Jaswal, P., & Aggarwal, M. (2021b). Board Characteristics And Performance Of Banks- Evidence From India *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Research Article*. 12(12), 1723–1733.
- Johl, S. K., Kaur, S., & Cooper, B. J. (2015). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Firms. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 239–243. <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.187>
- Liang, Q., Xu, P., & Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking and Finance*, 37(8), 2953–2968. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.018>
- Mayur, M., & Saravanan, P. (2017). Performance implications of board size, composition and activity: empirical evidence from the Indian banking sector. *Corporate Governance (Bingley)*, 17(3), 466–489. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0058>
- Missaoui, S., & Raissi, N. (2020). Governance effect of board of directors on banking performance: Evidence from Tunisia. *International Journal of Financial Research*, 11(2), 358–370. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n2p358>
- Naushad, M., & Malik, S. A. (2015). Corporate governance and bank performance: A study of selected banks in GCC region. *Asian Social Science*, 11(9), 226–234. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p226>
- Nyamongo, E. M., & Temesgen, K. (2013). The effect of governance on performance of commercial banks in Kenya: A panel study. *Corporate Governance (Bingley)*, 13(3), 236–248. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2010-0107>
- Rahman, M. M., & Saima, F. N. (2018). Efficiency of board composition on firm performance: Empirical evidence from listed manufacturing firms of Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(2), 53–61. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no2.53>
- Sarkar, J., & Sarkar, S. (2018). Bank ownership, board characteristics and performance: evidence from commercial banks in india. *International Journal of Financial Studies*, 6(1), 1–30. <https://doi.org/10.3390/ijfs6010017>
- Shukla, A., Narayanasamy, S., & Krishnakumar, R. (2020). Impact of board size on the accounting returns and the asset quality of Indian banks. *International Journal of Law and Management*, 62(4), 297–313. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0271>
- Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2018). Independence, size and performance of the board: An emerging market research. *Corporate Ownership and Control*, 15(2–1), 201–208. <https://doi.org/10.22495/cocv15i2c1p6>
- Zgarni, A. (2018). Board of Directors, Ownership Structure, Regulation and Bank Performance: What Can Change After the Financial Crisis. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(2), 161–174.