

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Terlepas lebih dari dua dekade mengadopsi praktik tata kelola perusahaan, tingkat kepatuhan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan di Indonesia masih rendah (Tanjung, 2020). Pentingnya tata kelola perusahaan sendiri sudah mulai disadari oleh negara-negara di Asia sejak pertengahan tahun 1997, termasuk Indonesia (Wahyudin dan Solikhah, 2017). Krisis ekonomi pada tahun 1998 mendorong pengenalan awal tata kelola perusahaan di Indonesia (Tanjung, 2020). Sayangnya, berdasarkan hasil penilaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard* pada tahun 2015 lalu, Indonesia masih berada di posisi 2 terbawah dari 6 negara yang dinilai—5 negara lainnya adalah Thailand, Malaysia, Singapore, Vietnam dan Filipina (ADB, 2017).

Salah satu perbaikan yang disarankan oleh tim penilai tersebut terkait perwujudan tata kelola perusahaan yang berkualitas di Indonesia terletak pada proses dan kriteria pemilihan anggota dewan (ADB, 2017). Dalam *Indonesia Corporate Governance Manual* (IFC dkk., 2018) sendiri juga disebutkan bahwa dewan direksi maupun dewan komisaris merupakan basis inti dari badan tata kelola perusahaan. Hal ini menunjukkan pentingnya pelaksanaan perbaikan atas proses dan kriteria pemilihan dewan direksi dan dewan komisaris perusahaan seperti yang disarankan. Terlebih lagi, isu perbaikan terkait pemilihan dewan direksi dan dewan komisaris perusahaan ini sebenarnya sudah diangkat sejak tahun 2013-2014 silam oleh ajang penilaian

yang sama (ADB, 2014).

Dalam rangka memperbaiki proses dan kriteria pemilihan anggota dewan tersebut, perlu diketahui kriteria anggota dewan seperti apa yang dapat meningkatkan tingkat kepatuhan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan di Indonesia. Kriteria diperlukan karena terdapat perbedaan antar individu, yaitu adanya perbedaan karakteristik yang membedakan individu yang satu dengan yang lainnya (Williamson, 2017). Perbedaan karakteristik ini dapat berupa perbedaan karakteristik psikologis (Baumeister dan Vohs, 2007), maupun karakteristik lain yang lebih stabil seperti umur, jenis kelamin, dan pendidikan (Williamson, 2017). Karakteristik yang berbeda ini akan menuntun pada perbedaan kognitif individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi pengambilan keputusan, sehingga berdampak pada hasil organisasi di mana individu tersebut berada (Hambrick dan Mason, 1984).

Dalam konteks isu tata kelola perusahaan di Indonesia, hasil organisasi yang ingin dicapai perusahaan adalah pelaksanaan tata kelola yang berkualitas, yang memenuhi prinsip-prinsip tata kelola yang ada. Oleh karena itu, pertanyaan utama terkait hal ini adalah karakteristik seperti apa yang harus dimiliki oleh anggota dewan agar pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik dapat terwujud. Penelitian mengenai hubungan kualitas tata kelola perusahaan dengan karakteristik dan struktur dewan direksi dan komisaris sendiri masih menjadi topik hangat bagi peneliti-peneliti di dunia. Tujuannya adalah untuk mencari karakteristik dan struktur dewan direksi yang paling efektif dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang baik, yang sejauh ini

belum bisa dirumuskan. Masli dkk. (2018) bahkan membangun suatu kerangka konseptual berisi pengukuran atribut-atribut—independensi, kompetensi, keaktifan, dan atribut perilaku—anggota dewan yang efektif.

Tidak sedikit penelitian yang menyoroti karakteristik anggota dewan (Bennouri dkk., 2018; Jin dan Mamatzakis, 2018; Rubin dan Segal, 2019; Shahrier dkk., 2018). Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut juga lebih berfokus pada pengaruh karakteristik anggota dewan terhadap dimensi keuangan perusahaan, seperti kinerja, likuiditas, dan kesejahteraan pemegang saham. Padahal, tata kelola perusahaan tidak selalu tentang dimensi keuangan, namun juga mencakup dimensi non-keuangan. Mekanisme tata kelola perusahaan diharapkan memenuhi prinsip keadilan, tanggung jawab, transparansi dan akuntabilitas (Solomon dan Solomon, 2004), yang berusaha melindungi hak-hak pemangku kepentingan.

Hasil yang baik dalam dimensi keuangan perusahaan sebenarnya merupakan efek domino dari pelaksanaan mekanisme tata kelola perusahaan yang berkualitas. Penelitian-penelitian terkait tata kelola perusahaan kemudian semakin berkembang selaras dengan konsep ini. Awalnya, kebanyakan penelitian menguji pengaruh struktur tata kelola perusahaan, seperti kriteria anggota dewan dan struktur kepemilikan, terhadap kinerja organisasi (Larcker dkk., 2007). Seiring berjalannya waktu, penelitian-penelitian yang berfokus pada pengaruh pelaksanaan serangkaian mekanisme tata kelola perusahaan terhadap kinerja organisasi mulai bermunculan (Bhagat dan Bolton, 2008; Gompers dkk., 2003; Larcker dkk., 2007; Siagian dkk., 2013; Tanjung, 2020).

Penelitian-penelitian tersebut menggunakan *Corporate Governance Index* sebagai pengukuran tata kelola perusahaan untuk menangkap pemenuhan prinsip-prinsip tata kelola dari mekanisme tata kelola perusahaan yang ada. Walaupun begitu, pertanyaan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki oleh anggota dewan agar tata kelola perusahaan yang berkualitas dapat terwujud masih belum terjawab.

Berangkat dari penelitian sebelumnya yang masih terbuka atas penelitian lebih jauh, maka penelitian ini bermaksud mengangkat tautan yang hilang dari hubungan yang telah diuraikan di atas, yaitu upaya perwujudan sistem tata kelola perusahaan yang berkualitas, yang mampu melindungi hak para pemangku kepentingan. Hal ini dipercayakan melalui mekanisme tata kelola perusahaan (Rezaee, 2007), yang terdiri dari mekanisme internal, salah satunya dewan direksi dan komisaris, dan mekanisme eksternal (Firth dan Rui, 2012; Gillan, 2006). Mekanisme dalam dewan direksi dan komisaris sendiri meliputi peran dan insentifnya serta struktur yang disusun oleh karakteristik yang beragam (Gillan, 2006). Oleh karena itu, tidak seperti penelitian-penelitian sebelumnya yang langsung menjamah pada dampak terhadap hasil keuangan dan ekonomi perusahaan, penelitian ini berusaha menginvestigasi pengaruh karakteristik anggota dewan yang beragam tersebut terhadap kualitas tata kelola perusahaan.

Karakteristik anggota dewan yang menjadi fokus penelitian ini adalah tingkat pendidikan, pengalaman, diversitas jenis kelamin dan diversitas bidang keahlian. Karakteristik-karakteristik tersebut membentuk kualifikasi dan

komposisi yang dapat dijadikan pemegang saham atau regulator dalam menyusun kriteria anggota dewan.

Berdasarkan *upper echelons theory*, karakteristik demografis eksekutif, seperti pengalaman, pendidikan formal dan heterogenitas kelompok, dapat memprediksi pilihan strategis mereka (Hambrick dan Mason, 1984). Pilihan strategis anggota dewan mencerminkan seberapa efektif peran mereka dalam mekanisme tata kelola perusahaan (Masli dkk., 2018). Fungsi dewan komisaris dan dewan direksi yang berjalan dengan efektif akan memastikan terpenuhinya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan.

Human capital, yang bersumber dari pendidikan dan dapat dikembangkan melalui pengalaman, memungkinkan anggota dewan melaksanakan fungsi pengawasan dan penasihat dengan lebih efektif (Khanna dkk., 2014). Sementara itu, diversitas bidang keahlian anggota dewan memberikan keragaman sumber daya kognitif, sudut pandang, pengetahuan dasar dan perspektif yang dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan pengawasan anggota dewan (Harjoto dkk., 2018; Kim dan Kim, 2015; Wahid, 2019). Di luar sumber kognitif dan *human capital*, diversitas jenis kelamin juga mempengaruhi pilihan strategis yang diambil dewan. Keberadaan anggota dewan wanita yang biasanya lebih tidak agresif dan tidak toleran terhadap perilaku oportunistik dibandingkan dengan anggota pria menuntun pada keputusan yang lebih meyakinkan dan selaras dengan kepentingan pemegang saham (Fan dkk., 2019; Harjoto dkk., 2018; Ullah dkk., 2020). Berdasarkan uraian tersebut, tingkat pendidikan, pengalaman,

diversitas jenis kelamin dan diversitas bidang keahlian anggota dewan diprediksi akan memiliki berpengaruh positif terhadap kualitas tata kelola perusahaan.

Mengingat bahwa Indonesia menganut struktur *two-tier corporate boards*, maka penting untuk juga memisahkan pengamatan pengaruh karakteristik anggota dewan direksi dan dewan komisaris dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan struktur *two-tier* melakukan pemisahan antara manajemen (dewan direksi) dan badan pengawas (dewan komisaris). Pemisahan ini mengakibatkan adanya perbedaan peran, otoritas dan kedudukan kedua dewan tersebut dalam sistem tata kelola perusahaan (IFC dkk., 2018).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menguraikan tanggung jawab masing-masing dewan. Dewan direksi bertanggung jawab atas pengelolaan perseroan, sedangkan dewan komisaris bertanggung jawab melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada dewan direksi. Konsisten dengan tanggung jawab tersebut, berdasarkan sistem tata kelola perusahaan yang tercantum dalam *Indonesia Corporate Governance Manual* (IFC dkk., 2018), dewan direksi berkedudukan di atas manajer dalam memimpin manajemen harian, namun berada di bawah dewan komisaris yang mengawasi mereka. Sementara itu, kedudukan dewan komisaris menjembatani Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan dewan direksi, di mana dewan komisaris merupakan perwakilan yang ditunjuk RUPS untuk mengawasi sekaligus memberikan masukan kepada dewan direksi.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa dewan direksi memiliki peran pengelolaan manajemen, sehingga secara langsung memiliki andil dalam tata kelola perusahaan. Di sisi lain, terlepas tidak secara langsung menentukan kebijakan terkait tata kelola perusahaan, dewan komisaris memiliki peran utama dalam kerangka kerja tata kelola perusahaan di Indonesia (IFC dkk., 2018). Hal ini karena dewan komisaris memiliki peran pengawasan dan pemberian saran kepada dewan direksi, dalam rangka membantu pemegang saham mencapai kepentingan dan tujuan perusahaan.

Penelitian-penelitian sebelumnya pun menggunakan argumen baik efektivitas peran pengelolaan (Ali dan Zhang, 2015; Fan dkk., 2019; Guney dkk., 2020; Harjoto dkk., 2018; Papadimitri dkk., 2020; Ullah dkk., 2020; Wang dkk., 2019) maupun efektivitas peran pengawasan (Brahmana dkk., 2019; Engelen dkk., 2012; Gray dan Nowland, 2015; Khanna dkk., 2014; Lee dkk., 2018; Wang dkk., 2017) dalam menjelaskan pengaruh positif karakteristik anggota dewan terhadap hasil-hasil dari tata kelola perusahaan yang baik. Selain itu, beberapa penelitian di Indonesia yang secara khusus menginvestigasi pengaruh karakteristik dewan komisaris terhadap hasil organisasi (perusahaan) menunjukkan hasil yang signifikan (Annisa, 2013; Darmadi, 2013; Farida, 2019; Susmanto dkk., 2021). Oleh karena itu, baik karakteristik anggota dewan direksi dan dewan komisaris berpotensi memiliki pengaruh positif terhadap tata kelola perusahaan. Penelitian ini akan mengamati pengaruh keduanya sebagai subjek penelitian yang terpisah agar dapat memberikan bukti empiris terkait argumen efektivitas peran pengelolaan

maupun peran pengawasan tadi di negara yang menganut struktur *two-tier boards*.

Bukti empiris yang diberikan oleh penelitian ini dihasilkan dari analisis sampel yang ditarik dari perusahaan terdaftar di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2015 hingga tahun 2019. Sampel akhir yang ditarik dengan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah 1.115 tahun-perusahaan. Kualitas tata kelola perusahaan akan diukur menggunakan *Corporate Governance Index* (CGI) yang dikembangkan oleh Tanjung (2020), yang disusun dengan mempertimbangkan perspektif tata kelola *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) dan peraturan di Indonesia. CGI tersebut berisi 15 sub-indeks yang dianggap sebagai ketentuan utama tata kelola perusahaan untuk pengaturan Indonesia. Penggunaan CGI tersebut diharapkan dapat merepresentasikan isu kualitas tata kelola perusahaan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu terkait tingkat kepatuhan prinsip tata kelola perusahaan di Indonesia, dengan mengamati kepatuhan pemenuhan ketentuan dan peraturan tata kelola perusahaan yang ada di Indonesia. Sementara itu, karakteristik tingkat pendidikan akan diukur menggunakan skor berdasarkan masing-masing jenjang pendidikan, sedangkan karakteristik pengalaman akan diukur menggunakan *experience capital index* (Brahmana dkk., 2019; Kontesa dkk., 2020b) yang berisi 5 sub-indeks dan dikalkulasi menggunakan metode ranking. Pengukuran karakteristik diversitas, baik diversitas jenis kelamin dan keahlian, akan menggunakan Blau Index (Blau, 2000).

Berdasarkan analisis regresi, sesuai dugaan awal, ditemukan bahwa keempat karakteristik anggota dewan direksi yang diteliti, yaitu tingkat pendidikan, pengalaman, diversitas jenis kelamin, dan diversitas bidang keahlian, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas tata kelola perusahaan. Semakin tinggi rata-rata tingkat pendidikan, semakin banyak rata-rata pengalaman, serta semakin beragamnya komposisi jenis kelamin dan bidang keahlian anggota dewan direksi, maka semakin baik pula kualitas tata kelola perusahaannya. Hal ini dikarenakan karakteristik-karakteristik tersebut memperkaya keahlian anggota dewan direksi dan mendukung pelaksanaan peran yang lebih efektif.

Di sisi lain, karakteristik yang sama untuk anggota dewan komisaris ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap CGI yang merepresentasikan kualitas tata kelola perusahaan. Hasil ini tidak selaras dengan dugaan awal penelitian. Kemungkinan yang dapat menjelaskan temuan ini adalah item-item indeks yang menyusun CGI berada di bawah wewenang direksi, sementara peran dewan komisaris dalam pengambilan keputusan terkait item-item tersebut bersifat tidak langsung. Dewan komisaris hanya memberikan rekomendasi dan melakukan pengawasan terhadap dewan direksi, menimbulkan keterbatasan bagi anggota dewan komisaris dalam mengintervensi keputusan terkait pengelolaan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pada akhirnya pengaruh karakteristik dewan komisaris terhadap CGI bersifat tidak signifikan.

Penelitian ini juga melakukan uji *robustness* untuk memastikan bahwa model penelitian ini tidak sensitif terhadap perubahan pengukuran. Dalam pengujian *robustness*, uji regresi dilakukan dengan menggunakan pengukuran alternatif untuk variabel independen tingkat pendidikan, pengalaman, dan diversitas jenis kelamin. Hasil pengujian ini menunjukkan hasil yang cukup konsisten dengan hasil pengujian utama. Namun, karakteristik pengalaman anggota dewan direksi dan komisaris ditemukan justru berpengaruh negatif signifikan terhadap kualitas tata kelola perusahaan.

Pada pengujian utama, pengukuran pengalaman anggota dewan berfokus pada pengalaman yang diperoleh anggota dewan dari eksternal perusahaan, kemudian di bawa masuk ke dalam perusahaan. Pengalaman ini memberikan pengaruh positif terhadap kualitas tata kelola perusahaan. Sementara itu, pengukuran alternatif pengalaman yang digunakan pada uji *robustness* menggunakan rata-rata tenure anggota dewan, di mana pengukuran ini berfokus pada pengalaman yang diperoleh dari internal perusahaan. Pengalaman jenis ini dapat menimbulkan rasa familiaritas dan keramahan anggota dewan terhadap manajemen di bawah mereka, sehingga independensi menurun sementara toleransi atas kesalahan semakin meningkat. Akibatnya, semakin lama rata-rata tenure anggota dewan, semakin menurun pula kualitas tata kelola perusahaannya. Berdasarkan temuan tersebut, sumber pengalaman merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, baik bagi praktisi maupun peneliti, karena masing-masing memberikan dampak yang berbeda terhadap tata kelola perusahaan.

Pengujian *robustness* lainnya yang dilakukan adalah eliminasi data *outlier* untuk memitigasi risiko bias dari keterbatasan pengukuran pengalaman dan diversitas bidang keahlian anggota dewan. Melalui pengujian tersebut, ditemukan bahwa pengukuran pengalaman anggota dewan tidak berpotensi mengakibatkan hasil yang bias. Namun, keterbatasan pengukuran bidang keahlian anggota dewan memiliki risiko bias sehingga disarankan untuk melakukan eliminasi data *outlier* terkait pengukuran tersebut. Selain itu, melalui pengujian *reverse causality*, ditemukan bahwa tata kelola perusahaan berpotensi dapat menjadi prediktor komposisi karakteristik anggota dewan. Hal ini memberikan indikasi kemungkinan hubungan yang bersifat dua arah di antara keduanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah yang ingin dikemukakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik anggota dewan direksi berpengaruh terhadap kualitas tata kelola perusahaan?
2. Apakah karakteristik anggota dewan komisaris berpengaruh terhadap kualitas tata kelola perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah untuk memahami hubungan antara karakteristik tingkat pendidikan, pengalaman,

diversitas jenis kelamin dan diversitas bidang keahlian anggota dewan direksi dan komisaris dengan kualitas tata kelola perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik anggota dewan direksi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas tata kelola perusahaan. Sementara itu, penelitian ini tidak menemukan bukti yang mendukung bahwa karakteristik anggota dewan komisaris memiliki pengaruh terhadap kualitas tata kelola perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini mencoba menemukan bukti pengaruh karakteristik dewan direksi dan komisaris terhadap kualitas tata kelola perusahaan, dengan menggunakan CGI yang berisi kriteria dimensi non-keuangan sebagai pengukuran kualitas tersebut. Pemenuhan kriteria tersebut mengindikasikan praktik tata kelola tersebut sudah berjalan sebagaimana seharusnya. Hal ini diharapkan mampu menangkap kekompleksan praktik tata kelola, karena penelitian-penelitian sebelumnya cenderung fokus pada hasil dimensi keuangan saja sebagai bukti adanya praktik tata kelola yang baik. Padahal, hasil

seperti nilai perusahaan dan kinerja keuangan hanyalah salah satu hasil yang didapat dari tata kelola perusahaan yang berkualitas. Sejauh ini, hasil penelitian ini memberikan bukti yang cukup konsisten atas pengaruh karakteristik anggota dewan direksi terhadap kualitas tata kelola perusahaan. Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan hasil yang konsisten untuk karakteristik anggota dewan komisaris terhadap kualitas tata kelola perusahaan, di mana tidak ditemukannya pengaruh yang signifikan. Uji robustness yang dilakukan juga mendukung hasil ini. Pola pikir baru yang ditawarkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menggelitik kesadaran peneliti lainnya akan luas dan kompleksnya praktik tata kelola yang sebenarnya. Kegagalan dalam menangkap kekompleksan dan keluasan ini bisa jadi merupakan alasan didapatkannya hasil yang belum konsisten dari penelitian-penelitian sebelumnya. Namun, sampai saat ini terdapat berbagai jenis CGI dan belum ada CGI yang terstandarisasi. Ditambah lagi, CGI yang digunakan dalam penelitian ini bersifat analisis konten laporan tahunan, di mana konten tersebut merupakan pengungkapan yang bersifat sukarela. Oleh karena itu, masih terdapat risiko bias dalam penelitian ini, sehingga mengundang penelitian lain dan lebih jauh di masa depan, misalnya dengan menggunakan sampel atau CGI yang berbeda. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi catatan bagi regulator untuk dapat berkontribusi dalam menyediakan penilaian standar atas kualitas tata kelola perusahaan atau mendorong pelaksanaan

pengungkapan kepatuhan ketentuan tata kelola perusahaan, sehingga dapat membuka peluang penelitian di masa depan.

- 2) Melalui penelitian ini, seperti yang telah diuraikan, ditemukan bukti bahwa karakteristik anggota dewan direksi memang memengaruhi tindakan dan keputusan mereka dalam mengelola perusahaan. Hal ini selaras dengan *upper echelon theory* yang menyatakan bahwa hasil dipengaruhi oleh karakteristik dan latar belakang anggota manajerialnya. Namun, karakteristik anggota dewan komisaris tidak ditemukan memiliki pengaruh dalam praktik pengelolaan perusahaan sehingga tidak mampu mendukung *upper echelon theory*. Hal ini bisa jadi dikarenakan pengukuran variabel dependen CGI menggunakan item-item dibawah wewenang direksi, sementara dewan komisaris memiliki terbatas hanya memberikan rekomendasi dan melakukan pengawasan saja. Oleh karena itu, untuk dapat lebih baik dalam menganalisis pengaruh karakteristik anggota dewan komisaris terhadap kualitas tata kelola perusahaan, disarankan menggunakan variabel lain dalam lingkup tata kelola perusahaan yang mampu secara langsung merefleksikan keluaran dari dewan komisaris.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan bukti terkait pengaruh beberapa karakteristik anggota dewan direksi, yaitu tingkat pendidikan, pengalaman, diversitas jenis kelamin dan diversitas bidang keahlian, terhadap kualitas tata kelola perusahaan. Bukti tersebut dapat menjadi masukan bagi

pemilik perusahaan/pemegang saham terkait apa saja kualifikasi dan bagaimana proporsi yang terbaik ketika memilih anggota dewan, dengan harapan dapat mendukung praktik tata kelola perusahaan yang berkualitas. Kualitas tingkat pendidikan dan latar belakang pengalaman anggota dewan direksi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Keberagaman jenis kelamin dan bidang keahlian anggota dewan direksi dalam susunan direksi juga perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan. Selain itu, tenure anggota dewan yang terlalu lama dikhawatirkan dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kualitas tata kelola perusahaan, sehingga pemilik/pemegang saham sebaiknya berhati-hati terkait perpanjangan masa jabatan anggota dewan. Hal-hal ini juga dapat menjadi perhatian dewan komisaris sendiri sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pengusulan anggota dewan direksi dan komisaris kepada pemegang saham.

1.4.3 Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi regulator untuk menyusun persyaratan kriteria anggota dewan direksi dan komisaris yang mampu mewujudkan tata kelola perusahaan yang berkualitas. Sejauh ini, kriteria yang sudah ditentukan hanyalah ukuran minimal dan keberadaan anggota independen. Namun, berdasarkan hasil penelitian ini, regulator dapat mempertimbangkan kriteria tambahan bagi anggota dewan direksi seperti keberadaan anggota wanita atau kualifikasi pendidikan dan pengalaman serta bidang keahlian. Karakteristik-karakteristik tersebut

ditemukan dapat mendukung pelaksanaan peran anggota dewan direksi dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang berfokus pada identifikasi karakteristik anggota dewan direksi dan komisaris untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang berkualitas. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menangkap kekompleksan praktik tata kelola dengan penggunaan *Corporate Governance Index*. Dasar kerangka konseptual, pembangunan hipotesis dan prediksi hasil penelitian ini adalah *upper echelon theory*. Analisis dilakukan dengan analisis statistik regresi yang menggunakan data *cross sectional*. Data tersebut bersumber dari sampel yang memenuhi kriteria tertentu dari seluruh perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia periode 2015-2019.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang yang mendasari penelitian ini, yaitu karakteristik dewan direksi dan komisaris memiliki andil dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang baik, di mana hasil penelitian sebelumnya masih memiliki tautan yang hilang terkait hubungan ini, serta pentingnya untuk meneliti fenomena tersebut sehingga peneliti terdorong

untuk melakukan penelitian ini. Selain itu, juga dijelaskan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian ini bagi berbagai pihak.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka terkait *upper echelon theory* yang mendasari asumsi bahwa karakteristik anggota dewan direksi dan komisaris memiliki hubungan dengan kualitas tata kelola perusahaan, serta penjelasan lebih lanjut terkait hubungan keduanya. Selain itu, disajikan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya dengan topik serupa dan dipaparkan baik persamaan maupun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian tersebut. Kemudian berdasarkan landasan teori dan literatur sebelumnya, dibangun kerangka konseptual untuk menarik hubungan dari variabel-variabel dan maksud penelitian ini. Bab ini ditutup dengan pengembangan hipotesis yang merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang diangkat, serta model analisis penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yakni pendekatan kuantitatif. Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yaitu: (1) variabel dependen, yakni kualitas tata kelola perusahaan; (2) variabel independen, yakni tingkat pendidikan, pengalaman, diversitas jenis kelamin dan diversitas bidang keahlian anggota dewan direksi dan komisaris; dan (3) variabel kontrol. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2015 - 2019. Selain itu juga dijelaskan teknik analisis data dan pengujian hipotesis penelitian.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil analisis-analisis statistik untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini. Pertama, dijelaskan analisis statistik deskriptif atas data-data variabel yang telah dikumpulkan untuk memberikan gambaran umum objek penelitian. Kedua, analisis korelasi pearson disajikan, di mana berdasarkan analisis tersebut, didapatkan dukungan awal atas hipotesis-hipotesis penelitian. Ketiga, hasil analisis regresi juga dipaparkan dalam bab ini. Berdasarkan uji R^2 , uji F, dan uji hipotesis t, ditemukan bahwa karakteristik anggota dewan direksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kualitas tata kelola perusahaan, sementara anggota dewan komisaris tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Kemudian, dilakukan diskusi dan penjelasan mendalam atas temuan-temuan tersebut. Terakhir, uji *robustness* dilaksanakan dan menunjukkan hasil yang konsisten dengan pengujian utama.

BAB 5 PENUTUP

Bab ini membahas simpulan, implikasi penelitian, serta keterbatasan penelitian dan arah penelitian selanjutnya. Dalam bagian simpulan, dijelaskan kembali hasil penelitian dan pembahasan atas hasil tersebut secara singkat. Kemudian, bagian implikasi penelitian menguraikan manfaat-manfaat apa saja yang dapat diambil dari hasil penelitian ini, juga apa yang dapat dipetik untuk memperbaiki isu-isu kualitas tata kelola perusahaan, baik bagi peneliti, praktisi maupun regulator. Terakhir, berdasarkan keterbatasan penelitian yang dijelaskan, peneliti memberikan saran-saran dan arahan bagi penelitian masa depan.