

## PENGARUH DIVERSITAS DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI PADA TAX AVOIDANCE

Luh Gede Krisna Dewi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [krisna\\_penindra@yahoo.com](mailto:krisna_penindra@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh diversitas dewan komisaris dan direksi pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Penelitian ini mengambil sampel perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di BEI perioda 2010-2014. Dengan menggunakan *purposive sampling* diperoleh 30 perusahaan sektor keuangan yang memenuhi kriteria sampel. Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keberadaan warga negara asing dalam jajaran dewan komisaris dan direksi (diversitas kebangsaan) dan proporsi komisaris independen berpengaruh pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Ukuran perusahaan sebagai variabel control tidak berpengaruh pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*).

**Kata kunci:** diversitas dewan, *tax avoidance*, *corporate governance*

### ABSTRACT

*This research aims to examine the effect of board diversity to tax avoidance. This research took finance companies which is listed in Indonesian Stock Exchange period 2010-2014 as a research sample. The result obtained by purposive sampling is 30 companies which are fit with the sample criteria. The hypothesis tested by using multiple regression analysis. The result of hypothesis testing shows that presence of native on the board (nationality diversity) and proportion of outside director influence tax avoidance. Firm size as a control variable is also has no effect to tax avoidance.*

**Keywords:** board diversity, *tax avoidance*, *corporate governance*

## **PENDAHULUAN**

Pajak merupakan penerimaan negara yang menjadi sumber pendanaan dalam pembiayaan negara yang berasal dari sektor nonmigas. Pajak memiliki peranan yang vital dalam proses pembangunan dan menjadi penentu laju pertumbuhan perekonomian Indonesia. Perusahaan sebagai wajib pajak, dalam menjalankan bisnis akan berusaha memaksimalkan laba dan melakukan efisiensi biaya termasuk meminimalkan beban pajak. Pajak dipandang sebagai beban yang harus dikurangkan, salah satu cara mengurangi beban pajak adalah dengan melakukan *tax avoidance*.

Perusahaan sebagai Wajib Pajak harus memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Struktur tata kelola perusahaan memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan dalam memenuhi kewajiban perpajakannya dan disisi lain perencanaan pajak tergantung pada dinamika *corporate governance* dalam perusahaan (Friese, et.al, 2006 dalam Nuralifmida, 2012). Pajak akan mengurangi laba perusahaan, sehingga perusahaan akan berusaha untuk melakukan penghindaran pajak dengan risiko yang kecil. Ada dua jenis perlawanan pajak, yakni perlawanan pasif dan perlawanan aktif.

Perlawanan pasif artinya tidak melakukan suatu upaya yang sistematis dalam rangka menghambat penerimaan negara, tapi lebih dikarenakan oleh kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam masyarakat, misalnya karena struktur ekonomi, perkembangan moral dan intelektual penduduk, serta teknik pemungutan pajak itu sendiri. Sedangkan perlawanan aktif merupakan serangkaian usaha yang dilakukan wajib pajak untuk tidak membayar pajak atau mengurangi

jumlah pajak yang seharusnya dibayar. Aktivitas *tax avoidance* (penghindaran pajak) merupakan bagian dari perlawanan aktif. Penghindaran pajak adalah tindakan penghindaran atau meminimalkan pajak yang tidak bertentangan dengan aturan dan ranah hukum yang berlaku. Penghindaran pajak dilakukan dengan memanfaatkan celah (*loopholes*) yang terdapat dalam peraturan perpajakan yang ada untuk menghindari pembayaran pajak, atau melakukan transaksi yang tidak memiliki tujuan selain untuk menghindari pajak. Berbeda dengan perlawanan aktif yang lain *tax evasion* (penggelapan pajak). Penggelapan pajak merupakan tindakan yang melanggar hukum, dimana dengan sengaja menghilangkan bagian transaksi sehingga laba perusahaan disajikan tidak semestinya dan beban pajak menjadi rendah.

Pemerintah sebagai fiskus mengharapkan sikap taat pajak dari seluruh wajib pajak, artinya wajib pajak membayar pajak sesuai dengan kondisi sebenarnya dan dilakukan tepat waktu. Perusahaan sebagai organisasi yang berorientasi laba akan berusaha meminimalkan beban pajak dengan memanfaatkan kelemahan atau celah dari ketentuan perpajakan yang ada. Penghindaran pajak dilakukan dengan cara penafsiran sendiri-sendiri oleh wajib pajak tanpa melanggar ketentuan perpajakan. Aktivitas ini menyebabkan penerimaan negara berkurang namun disisi lain akan menguntungkan perusahaan karena terjadi efisiensi biaya terutama berkurangnya beban pajak. Dyreng *et al.* (2008) menyatakan perusahaan yang melakukan *tax avoidance* tidak selalu salah karena ada banyak ketentuan dalam pajak yang mendorong perusahaan untuk mengurangi pajak, ditambah dengan adanya batasan hukum yang tidak jelas (*grey area*) khususnya untuk transaksi

yang bersifat kompleks. Sifat *tax avoidance* yang sah menurut hukum membuat pemerintah tidak dapat menjatuhkan sanksi bahkan ketika ada indikasi skema *tax avoidance* akan dilakukan oleh perusahaan. Dari sudut pandang perusahaan, tindakan *tax avoidance* bisa menjadi upaya untuk meningkatkan laba perusahaan sehingga menjadi perhatian bagi dewan komisaris dan direksi. Dalam literatur keagenan, *tax avoidance* dapat memfasilitasi kesempatan manajerial untuk melakukan manipulasi laba atau penempatan sumber daya yang tidak sesuai (Chasbiandani dan Martani, 2011). Melalui mekanisme *good corporate governance* dilakukan fungsi pengawasan dalam setiap aktivitas perusahaan terutama yang berkaitan dengan memaksimalkan nilai pemegang saham.

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) menjadi perhatian ketika terjadi krisis ekonomi di Indonesia yang dimulai tahun 1998. Krisis global yang mempengaruhi perekonomian Indonesia dengan ditandai kejatuhan beberapa perusahaan besar dunia seperti Enron dan Worldcom. Hal ini diyakini karena buruk dan lemahnya tata kelola perusahaan sehingga menyebabkan lambatnya proses perbaikan perekonomian, sehingga semenjak itu pemerintah dan investor mulai memberikan perhatian lebih pada pelaksanaan tata kelola perusahaan. Tata kelola perusahaan merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Desai dan Dharmapala, 2007). Salah satu mekanisme dari *corporate governance* adalah struktur atau komposisi dewan komisaris dan direksi sebagai organ perusahaan yang menjamin penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* dan meningkatkan perlindungan bagi kreditur (Surya dan Yustiavandana, 2006).

Struktur dewan perusahaan di Indonesia menganut sistem *two-tier* yakni memisahkan peran dan tanggung jawab antara dewan komisaris dan dewan direksi. Dewan komisaris dan direksi, selain berperan sebagai pemberi saran (*service/advisory role*) artinya dewan komisaris dan direksi merupakan bagian dari perusahaan dan lingkungannya, dan dengan menyediakan informasi dan sumber daya bagi perusahaan, dewan komisaris dan direksi membantu perusahaan dengan melindunginya dari ketidakpastian lingkungan. Dewan komisaris dan direksi juga berperan sebagai mekanisme internal yang mengontrol (*control role*) manajemen agar bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham atau pemilik (Young *et al.*, 2001 dalam Kusumawati dan Riyanto, 2005). Artinya dewan komisaris dan direksi juga melakukan suatu fungsi pengendalian internal (*control role*), dan melalui upaya administrasi bisa memengaruhi efisiensi perusahaan. Keberadaan dewan komisaris dan direksi dipandang sebagai mekanisme internal yang mengontrol tindakan mementingkan diri sendiri (*self-serving behavior*) manajemen sehingga dapat memaksimalkan nilai pemegang saham.

Salah satu isu penting yang berkaitan dengan struktur beserta fungsi dewan komisaris dan direksi adalah adanya diversitas anggota dewan komisaris dan direksi. Diversitas menggambarkan distribusi perbedaan yang berkaitan dengan karakteristik masing-masing anggota dewan komisaris dan direksi. Luckerath-Rovers (2010) mendefinisikan diversitas dalam konteks *corporate governance* sebagai komposisi dewan komisaris dan direksi dan kombinasi dari kualitas, karakteristik, serta keahlian yang berbeda antara individu anggota dewan dalam

kaitannya dengan pengambilan keputusan dan proses lainnya dalam dewan perusahaan. Williams dan O'Reilly (1998) menyebutkan bahwa diversitas dewan komisaris dan direksi yang semakin tinggi akan menimbulkan gaya kognitif yang semakin bervariasi, sehingga semakin memperkaya pengetahuan, kebijaksanaan, ide dan pendekatan yang tersedia bagi dewan perusahaan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan kompleks.

Salah satu mekanisme *good corporate governance* ini adalah struktur dewan komisaris dan direksi sebagai organ perusahaan yang menjamin penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* tersebut. Keberadaan dewan komisaris dan direksi dengan beragam (*diversity*) gender, tingkat independensi dan umur memberikan keragaman karakteristik, opini, dan pengetahuan yang melandasi proses pengambilan keputusan dalam perusahaan termasuk dalam keputusan yang berkaitan dengan perpajakan. Lebih spesifik dalam penelitian Dyreng et al. (2008) dan Budiman (2012) dinyatakan bahwa dewan komisaris dan direksi memiliki peranan penting dalam menentukan skema penghindaran pajak (*tax avoidance*). Dewan komisaris dan direksi tidak hanya menambah nilai perusahaan namun memiliki kecenderungan untuk mendukung tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Tindakan *tax avoidance* diukur dengan menggunakan proksi *book tax different*. *Book tax different* adalah kesenjangan atau perbedaan antara laba komersial yang dilaporkan dalam laporan laba rugi perusahaan berdasarkan SAK dengan laba fiskal untuk kepentingan perpajakan yang disusun berdasarkan peraturan perpajakan (Bovi, 2005).

Semakin besar diversitas dalam anggota dewan komisaris dan direksi, akan memberikan opini dan alternatif penyelesaian masalah yang semakin beragam, karena adanya perspektif yang heterogen dari individu anggota dewan. Selain itu, diversitas anggota dewan komisaris dan direksi juga memberikan karakteristik unik bagi perusahaan yang dapat menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham dan meningkatkan nilai perusahaan (Carter *et al.*, 2007). Menurut Butje dan Tjondro (2014) karakter eksekutif perusahaan (*risk taker* atau *risk avers*) dan keberadaan koneksi politik dalam eksekutif memiliki pengaruh signifikan pada tindakan penghindaran pajak oleh perusahaan. Penelitian ini mencoba menemukan pengaruh dari diversitas dewan komisaris dan direksi pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) yang dilakukan dalam perusahaan keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Diversitas dewan komisaris dan direksi diwakili dengan keberadaan warga negara asing dalam jajaran anggota dewan komisaris dan direksi, tingkat independensi dengan proporsi komisaris independen, dan umur anggota dewan perusahaan yang dipisahkan menjadi kelompok umur muda dan umur tua. Diversitas ini mewakili diversitas secara demografi dan diversitas secara kognitif. Sesuai dengan peranan dewan komisaris dan direksi yang menjalankan fungsi *advisory* (memberikan nasehat) dan fungsi *control* (melakukan pengendalian), diversitas dewan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan memaksimalkan nilai perusahaan melalui efisiensi biaya, salah satunya biaya (beban) pajak dan sekaligus melakukan pengawasan atau kontrol agar dapat memaksimalkan nilai pemegang saham.

Keberadaan warga negara asing dalam jajaran dewan komisaris dan direksi menjadi ukuran *board diversity*. Anggota dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing membawa opini dan perspektif yang beragam, bahasa, keyakinan, latar belakang keluarga, dan pengalaman profesional yang berbeda antar satu negara dengan negara lain. Selanjutnya keberadaan dewan komisaris dan direksi asing mencerminkan gagasan yang berbeda mengenai peranan dewan perusahaan berkaitan dengan peranan pengendalian terutama jika mereka berasal dari negara-negara dengan hak pemegang saham yang lebih kuat (Ararat *et al.*, 2010). Randoy *et al.* (2006) menjelaskan keuntungan dari keberadaan direksi asing, diantaranya: (1) tersedia kandidat anggota dewan yang berkualifikasi secara lebih luas (dengan pengalaman industri yang lebih luas), (2) dengan latar belakang yang berbeda, dewan direksi asing bisa menambah pengalaman yang lebih beragam dan berharga, yang tidak dimiliki oleh dewan direksi domestik, dan (3) anggota dewan direksi asing bisa membantu meyakinkan investor asing bahwa perusahaan dikelola secara profesional. Dengan demikian keberadaan dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing juga memberikan keragaman perspektif dan latar belakang pengalaman mengenai skema-skema transaksi penghindaran pajak (*tax avoidance*) dalam rangka mengurangi beban pajak perusahaan.

Diversitas dewan juga bisa diukur dari tingkat independensi anggota dewan komisaris. Keberadaan komisaris independen diwajibkan oleh Otoritas Jasa Keuangan yakni sebesar 30% dari jumlah komisaris yang ada. Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang tidak terafiliasi dengan



manajemen, anggota dewan komisaris lainnya dan pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen atau bertindak semata-mata demi kepentingan perusahaan (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2006). Artinya komisaris independen mempunyai tugas untuk mengawasi pengelolaan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap pemegang saham. Dewan dengan komposisi komisaris independen yang cukup kuat akan memiliki perilaku pengawasan manajerial yang lebih ketat sehingga menambah nilai pemegang saham (Kusumastuti dkk., 2006). Matolcsy *et al.* (1997) dalam Kusumastuti dkk. (2006) mengemukakan bahwa dewan perusahaan yang didominasi oleh pihak luar perusahaan akan menghasilkan tata kelola perusahaan yang lebih kuat karena mereka bersifat lebih independen dalam mengawasi perilaku manajemen. Brickley dan James (1987) dalam Agrawal dan Knoeber (2000) menyatakan bahwa selain berperan dalam aktivitas pengawasan, keberadaan *outside directors* akan membantu manajemen menyusun strategi bisnis dengan keahlian dan pengetahuan mengenai teknologi dan pasar yang dimiliki oleh mereka. Berbagai penelitian yang menghubungkan antara keberadaan komisaris independen pada tindakan *tax avoidance* menunjukkan hasil yang beragam. Menurut Maharani dan Suardana (2014) keberadaan komisaris independen berpengaruh negatif terhadap tindakan *tax avoidance*. Berlawanan dengan hasil penelitian Kurniasih dan Ratna (2013) yang menyatakan bahwa komisaris independen tidak berpengaruh signifikan pada tindakan *tax avoidance*. Pada penelitian ini akan mencoba menemukan pengaruh dari keberadaan

komisaris independen sebagai salah satu ukuran diversitas dewan pada tindakan *tax avoidance* yang dilakukan dalam perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di BEI.

Diversitas dewan komisaris dan direksi juga tercermin dalam tingkat umur anggota dewan. Menurut Hurlock (1999) dalam Kusumastuti dkk. (2006), masa dewasa seseorang dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu masa dewasa dini (dewasa awal) yang dimulai dari usia 18-40 tahun, dewasa madya (dewasa tengah) yang dimulai pada usia 40-60 tahun, dan dewasa lanjut (dewasa akhir) yang dimulai pada usia 60 hingga saat kematian. Jika dilihat dari tahapan dewasa seseorang yang dikaitkan dengan kinerja, maka seseorang yang berada pada kelompok usia dewasa madya (dewasa tengah) merupakan masa ketika orang mencapai dan mempertahankan kepuasan dalam karirnya, mereka cenderung fokus terhadap pekerjaan daripada berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Ararat *et al.* (2010) menjelaskan bahwa perbedaan umur antara individu dewan komisaris dan direksi mengarah pada variasi dalam nilai dan perspektif, karena generasi yang berbeda mengalami kejadian yang berbeda dan beradaptasi dalam lingkungan ekonomi, sosial, dan politik yang berbeda pula. Selanjutnya, beberapa kemampuan kognitif juga berkurang seiring dengan bertambahnya usia, demikian juga halnya kesediaan untuk mengambil risiko juga berkurang. Keterwakilan dari generasi yang berbeda dalam dewan perusahaan akan mencegah adanya pemikiran kelompok (*group think*) dan mengarah pada kinerja yang lebih baik dengan menyeimbangkan antara pengambilan risiko (*risk taking*), yang berasosiasi dengan dewan komisaris dan direksi yang lebih muda,

dan kehati-hatian serta menghindari risiko (*risk averseness*), dan juga kedalaman pengalaman, yang berasosiasi dengan dewan komisaris dan direksi yang lebih tua. Pemilik saham yang *risk taking* akan menerima dewan komisaris dan direksi bertindak atas nama mereka untuk mencapai profit maksimal, termasuk mengurangi kewajiban pajak selama keuntungan yang diharapkan masih berada di atas biaya yang diperkirakan. *Tax avoidance* merupakan aktivitas yang penting, sehingga pemilik perlu merancang insentif dan pengawasan yang tepat bagi manajemen agar manajer mengambil keputusan pajak yang efektif dan efisien, yaitu ketika biaya yang harus dikeluarkan masih lebih kecil daripada benefit yang akan diterima (Chasbiandani dan Martani, 2011).

Penelitian yang menghubungkan antara *corporate governance* khususnya berkaitan dengan diversitas dewan komisaris dan direksi dengan tindakan *tax avoidance* belum banyak dilakukan di Indonesia. Salah satu penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut dilakukan oleh Fadhila, dkk (2015). Penelitian ini mencoba menemukan pengaruh kepemilikan manajerial, komisaris independen dan komite audit pada tindakan *tax avoidance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemilikan manajerial dan keberadaan komite audit berpengaruh negatif pada tindakan *tax avoidance*, sedangkan komisaris independen tidak berpengaruh pada tindakan *tax avoidance*. Butje dan Tjondro (2014) meneliti pengaruh karakter eksekutif dan koneksi politik terhadap *tax avoidance*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa karakter eksekutif dan koneksi politik berpengaruh signifikan terhadap *tax avoidance*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiman (2012) yang menemukan bahwa semakin eksekutif bersifat *risk*

*taker* maka semakin tinggi *tax avoidance* dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang yang berani mengambil risiko yang berani melakukan tindakan penghindaran pajak ini.

Pada penelitian ini, dewan didefinisikan sebagai gabungan antara dewan direksi dengan dewan komisaris sesuai dengan sistem *two-tier*. Penggabungan definisi dewan mengacu pada penelitian Wardhani (2008) yang menjelaskan bahwa struktur dewan dalam perusahaan di Indonesia menganut sistem *two tier*, dimana struktur dewan perusahaan terdiri dari direksi sebagai pengelola dan komisaris sebagai pihak yang melakukan pengawasan. Diversitas dewan komisaris dan direksi diukur dengan menggunakan tiga kriteria pengukuran yaitu: variasi latar belakang kebangsaan (*nationality*), proporsi komisaris independen, dan variasi tingkat umur individu dewan komisaris dan direksi. Dua kriteria yakni variasi latar belakang kebangsaan dan tingkat umur berkaitan dengan fungsi dewan perusahaan sebagai pemberi saran dan penyedia informasi (*advisory/service role*), sedangkan kriteria terakhir yang menghitung proporsi komisaris independen, berkaitan dengan independensi dewan komisaris dalam menjalankan fungsi sebagai mekanisme kontrol (*control role*) bagi manajemen dalam penyelenggaraan perusahaan. Dari uraian tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah variasi latar belakang kebangsaan anggota dewan komisaris dan direksi, proporsi komisaris independen dan variasi tingkat umur anggota dewan komisaris dan direksi berpengaruh pada tindakan *tax avoidance* di perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2010-2014.

Adanya anggota dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing juga merupakan salah satu ukuran diversitas dewan yang sering muncul dalam penelitian. Keberadaan mereka dinilai membawa opini, perspektif, bahasa, keyakinan, latar belakang keluarga, dan pengalaman profesional yang beragam, sehingga memperkaya pengetahuan bisnis dan alternatif penyelesaian masalah kompleks. Selain itu, keberadaan anggota dewan direksi asing dinilai mampu meyakinkan investor asing bahwa perusahaan dikelola secara profesional (Randoy *et al.*, 2006). Dengan demikian keberadaan dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing juga memberikan keragaman perspektif dan latar belakang pengalaman mengenai skema-skema transaksi penghindaran pajak (*tax avoidance*) dalam rangka mengurangi beban pajak perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Keberadaan anggota dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing berpengaruh positif pada penghindaran pajak (*tax avoidance*).

Diversitas dewan juga bisa diukur dari tingkat independensi anggota dewan komisaris. Dewan dengan komposisi komisaris independen yang cukup kuat akan memiliki perilaku pengawasan manajerial yang lebih ketat sehingga menambah nilai pemegang saham (Kusumastuti dkk., 2006). Matolcsy *et al.* (1997) dalam Kusumastuti dkk. (2006) mengemukakan bahwa dewan perusahaan yang didominasi oleh pihak luar perusahaan akan menghasilkan tata kelola perusahaan yang lebih kuat karena mereka bersifat lebih independen dalam mengawasi perilaku manajemen. Selain meningkatkan independensi dewan perusahaan secara keseluruhan, keberadaan komisaris independen (*outside director*) dalam susunan

dewan perusahaan akan membentuk hubungan antara perusahaan dengan lingkungan eksternal yang disebabkan karena keahlian, *prestise* (reputasi), dan kontak-kontak yang mereka miliki (Haniffa dan Cooke, 2000). Menurut Maharani dan Suardana (2014) keberadaan komisaris independen berpengaruh negatif terhadap tindakan *tax avoidance*. Berlawanan dengan hasil penelitian Kurniasih dan Ratna (2013) yang menyatakan bahwa komisaris independen tidak berpengaruh signifikan pada tindakan *tax avoidance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Proporsi komisaris independen berpengaruh negatif pada penghindaran pajak (*tax avoidance*).

Diversitas umur anggota dewan komisaris dan direksi berkaitan dengan kesediaan mereka mengambil risiko dalam pengambilan keputusan. Umur dinilai memengaruhi kinerja seseorang dalam perusahaan (Hurlock, 1999 dalam Kusumastuti dkk., 2006). Variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi akan mencegah adanya pemikiran kelompok (*group think*) dan mengarah pada kinerja yang lebih baik dengan menyeimbangkan antara pengambilan risiko (*risk taking*), yang berasosiasi dengan dewan komisaris dan direksi yang lebih muda, dan kehati-hatian serta menghindari risiko (*risk averseness*), dan juga kedalaman pengalaman, yang berasosiasi dengan dewan komisaris dan direksi yang lebih tua. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi berpengaruh positif pada penghindaran pajak (*tax avoidance*).

## METODA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua jenis data kuantitatif berupa data sekunder yang diperoleh dengan mengakses *website* [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id) dan *Indonesian Capital Market Directory*. Ada tiga jenis variabel dalam penelitian ini yaitu variabel independen adalah diversitas dewan komisaris dan direksi yang terdiri dari diversitas kebangsaan, proporsi komisaris independen, dan diversitas tingkat umur anggota dewan komisaris dan direksi serta variabel dependen adalah penghindaran pajak (*tax avoidance*), serta variabel kontrol adalah ukuran perusahaan.

Lokasi penelitian dilakukan di Denpasar. Objek penelitian adalah perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama tahun 2010-2014. Data sekunder eksternal dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, laporan tahunan (*annual report*) dan catatan atas laporan keuangan perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010-2014 yang diperoleh melalui *website* BEI dan *Indonesian Capital Market Directory*. Berdasarkan kriteria sampel dan prosedur penyampelan yang telah dilakukan, diperoleh 30 perusahaan sebagai sampel penelitian dengan jumlah pengamatan sebanyak 150 pengamatan.

Penelitian ini menggunakan perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sebagai sampel penelitian. Berdasarkan kriteria sampel dan prosedur penyampelan yang telah dilakukan, diperoleh 30 perusahaan sebagai sampel penelitian dengan jumlah pengamatan sebanyak 150 observasi. Statistik deskriptif bertujuan untuk mengenali pola data, merangkum informasi dalam data,

dan menyajikan informasi tersebut dalam bentuk yang diinginkan. Statistik deskriptif masing-masing variabel disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1. Statistik Deskriptif**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.Deviation</b>
BTD	150	-3.E9	4.E9	-1.94E8	6.955E8
NAT	150	0	1	.21	.411
OUT	150	.0000	1.0000	.359447	.2500316
AGE	150	1.8406	15.6587	8.099783	3.0886375
SIZE	150	4.E10	4.E14	1.87E13	6.032E13
Valid N (listwise)	150				

Sumber: data diolah, 2016

Keberadaan anggota dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing dinilai dengan dummy, dimana apabila terdapat warga negara asing dalam dewan perusahaan akan diberi nilai 1, jika tidak akan diberi nilai 0. Pengukuran ini mengacu pada penelitian Ararat et al. (2010); Kusumastuti dkk.(2006); Wicaksana (2010); dan Darmadi (2011). Proporsi komisaris independen dihitung dengan membandingkan jumlah komisaris independen dengan jumlah seluruh anggota dewan komisaris. Pengukuran ini mengacu pada penelitian Kusumastuti dkk.(2006) dan sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh Bursa Efek Indonesia. Berikut ini rumus untuk menghitung proporsi komisaris independen:

$$\text{Proporsi KI} = \frac{\text{KI}}{\text{DK}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

KI = jumlah komisaris independen

DK = total jumlah dewan komisaris

Variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi dinilai menggunakan standar deviasi dari umur anggota dewan. Pengukuran ini mengacu pada penelitian Randoy et al. (2006) dan Ararat et al. (2010). Variabel dependen yakni



penghindaran pajak (*tax avoidance*) diukur dengan rumus *book tax different* (BTD) yakni selisih antara laba akuntansi dengan laba fiskal serta variabel kontrol yakni ukuran perusahaan diukur dengan log total aktiva.

Nilai rata-rata keberadaan warga negara asing dalam jajaran dewan perusahaan (NAT) adalah sebesar 0,21 lebih kecil dari 0,50. Angka ini menunjukkan bahwa masih sedikit perusahaan sampel memiliki anggota warga negara asing dalam jajaran dewan komisaris dan direksi perusahaan. Nilai rata-rata proporsi komisaris independen (OUT) adalah sebesar 0,359 dengan nilai minimum sebesar 0 dan nilai maksimum 1. Angka ini menunjukkan bahwa perusahaan sampel memiliki jumlah komisaris independen yang telah memenuhi syarat atau peraturan yang ditetapkan Bursa Efek Indonesia yakni minimal 30 persen dari jumlah total komisaris perusahaan. Nilai rata-rata variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi (AGE) adalah sebesar 8,099 dengan nilai minimum 1,84 dan maksimum 15,65. Angka rata-rata persebaran umur anggota dewan perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan sampel memiliki anggota dewan komisaris dan direksi yang bervariasi antara anggota dewan berumur muda dan tua. Nilai rata-rata ukuran perusahaan (SIZE) yang berfungsi sebagai variabel kontrol adalah sebesar 1,87 dengan nilai minimum sebesar 4,10 dan nilai maksimum sebesar 4,14.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS *ver 16 for Windows*. Model regresi digunakan untuk menguji hipotesis, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian

asumsi klasik. Model regresi berganda ditunjukkan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\text{TAX} = \alpha + \beta_1\text{NAT} + \beta_2\text{OUT} + \beta_3\text{AGE} + \beta_4\text{SIZE} + e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

TAX	= penghindaran pajak ( <i>tax avoidance</i> )
$\alpha$	= konstant
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	= koefisien regresi
NAT	= variasi latar belakang kebangsaan anggota dewan
OUT	= proporsi komisaris independen
AGE	= variasi tingkat umur anggota dewan
SIZE	= ukuran perusahaan
e	= <i>error</i>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2 menunjukkan hasil uji normalitas data dalam penelitian ini. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai residual dengan tingkat signifikansi 0,062. Angka ini lebih besar dari 0,05 artinya bahwa data berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 2. Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<b>Unstandardized Residual</b>
N		150
Normal Parameter <sup>a,b</sup>	Mean	-9.3333333E6
	Std.Deviation	4.79335465E8
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.107
	Negative	-.099
Kolmogorov-Smirnov Z		1.317
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062

Sumber: data diolah, 2016

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel independen dan variabel dependen dalam model regresi. Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF). Hasil pengujian dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau nilai VIF kurang dari 10 yang berarti tidak ada multikolinieritas antarvariabel independen.

**Tabel 3. Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF
NAT	0.957	1.045
OUT	0.916	1.091
AGE	0.936	1.069
SIZE	0.904	1.107

Sumber: data diolah, 2016

Uji Autokorelasi merupakan pengujian yang dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel pengganggu dalam masing-masing variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi, digunakan metoda *Durbin-Watson* (*Dw Test*) seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4. Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,738 <sup>a</sup>	0,545	0,532	4.758	1,638

Sumber: data diolah, 2016

Hasil uji autokorelasi menunjukkan nilai *Durbin-Watson* yang diperoleh adalah sebesar 1,638 sehingga tidak terdapat gejala autokorelasi.

Tabel 5 menunjukkan uji heteroskedastisitas yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen tidak

berpengaruh pada nilai absolut residual (AbUt). Nilai signifikansi masing-masing variabel independen diatas 0,05, sehingga data bebas dari heteroskedastisitas.

**Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.586E8	9.887E7		3.627	.000
NAT	-8.860E7	7.148E7	-.100	-1.239	.217
OUT	-7.570E7	1.201E8	-.052	-.630	.529
AGE	-4.430E6	9.619E6	-.038	-.461	.646
SIZE	1.830E-6	.000	.303	3.651	.064

Sumber: data diolah 2016

Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar 0,532 atau 53,2persen. Angka ini menunjukkan bahwa sebesar 53,2persen variabilitas tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) dipengaruhi oleh keberadaan warga negara asing dalam jajaran dewan perusahaan, proporsi komisaris independen, dan variasi umur anggota dewan perusahaan. Sisanya sebesar 46,8persen variabilitas tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 6. Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,738 <sup>a</sup>	0,545	0,532	4,758	1,638

Sumber: data diolah, 2016

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Nilai  $F_{hitung}$  dan signifikansi ditunjukkan dalam Tabel 7 berikut ini.

**Tabel 7. Uji Statistik F**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.925E19	4	9.813E18	43,350	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	3.282E19	145	2.264E17		
	Total	7.207E19	149			

Sumber: data diolah, 2016

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan  $F_{hitung}$  sebesar 43,350 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas secara simultan merupakan penjelas yang signifikan pada variabel terikat.

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen pada variabel dependennya. Model regresi linear dapat dibentuk dengan melihat nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) masing-masing variabel independen. Tabel 8 berikut ini menunjukkan koefisien regresi dan tingkat signifikansi masing-masing variable.

**Tabel 8. Analisis Regresi**

Model	Koefisien regresi ( $\beta$ )	t-statistik	Signifikansi (sig.)
(Constant)	1,092	3.037	.003
NAT	0,153	3.741	.000
OUT	-0,227	-12.257	.000
AGE	0,021	.349	.728
SIZE	0,019	.176	.861

Sumber: data diolah, 2016

Persamaan regresi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut.

$$TAX = 1,092 + 0,153NAT - 0,227OUT + 0,021AGE + 0,016SIZE + e$$

Hipotesis pertama menyatakan bahwa keberadaan warga negara asing dalam jajaran dewan komisaris dan direksi berpengaruh positif pada tindakan

penghindaran pajak (*tax avoidance*). Hasil pengujian menunjukkan variabel diversitas kebangsaan yang diukur dengan ada tidaknya warga negara asing dalam dewan komisaris dan direksi perusahaan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,153 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  (5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberadaan warga negara asing dalam jajaran dewan komisaris dan direksi berpengaruh positif pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) atau dengan kata lain  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa semakin bertambah keberadaan anggota dewan dengan kebangsaan asing dalam jajaran dewan komisaris dan direksi maka semakin besar atau agresif tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) yang dilakukan oleh perusahaan.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa proporsi komisaris independen berpengaruh negatif pada nilai perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan variabel tingkat independensi dewan komisaris yang diukur dari proporsi komisaris independen memiliki koefisien regresi negatif sebesar 0,227 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  (5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa proporsi komisaris independen berpengaruh negatif pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) atau dengan kata lain  $H_2$  diterima. Hal ini berarti semakin besar proporsi komisaris independen dalam perusahaan maka tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) akan semakin kecil.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi berpengaruh positif pada penghindaran pajak (*tax avoidance*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel diversitas umur yang diukur dari standar deviasi umur anggota dewan komisaris dan direksi memiliki koefisien regresi

positif sebesar 0,021 dengan tingkat signifikansi 0,728 lebih besar dari  $\alpha$  (5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi tidak berpengaruh pada tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) atau dengan kata lain  $H_3$  ditolak.

Penelitian ini menggunakan ukuran perusahaan sebagai variabel kontrol. Ukuran perusahaan diukur dengan Ln total aktiva. Hasil pengujian menunjukkan variabel ukuran perusahaan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,019 dan tingkat signifikansi 0,861 lebih besar dari  $\alpha$  (5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada nilai perusahaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, landasan teori, hipotesis dan hasil pengujian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa keberadaan warga negara asing dalam dewan komisaris dan direksi membawa opini dan perspektif yang beragam, bahasa, keyakinan, latar belakang keluarga, dan pengalaman profesional yang berbeda antar satu negara dengan negara lain. Dengan demikian keberadaan dewan komisaris dan direksi dengan kebangsaan asing juga memberikan keragaman perspektif dan latar belakang pengalaman mengenai skema-skema transaksi penghindaran pajak (*tax avoidance*) dalam rangka mengurangi beban pajak perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran komisaris independen mampu menekan tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Keberadaan komisaris independen yang menjalankan peranan pengawasan (*control role*) dalam setiap

pelaksanaan pengambilan keputusan termasuk yang berkaitan dengan perencanaan pajak (*tax planning*).

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variasi umur anggota dewan komisaris dan direksi tidak mempengaruhi tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*). Artinya variasi umur antara umur muda dan tua dalam dewan perusahaan tidak mempengaruhi keberanian dalam mengambil risiko (*risk taker*) melakukan tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*).

Adapun saran yang dapat disampaikan berdasarkan penelitian ini adalah bagi penelitian berikutnya dapat melakukan penelitian dengan objek yang berbeda misalnya perusahaan manufaktur untuk memperoleh konsistensi hasil penelitian. Disarankan juga menggunakan proksi yang lebih banyak dalam mengukur diversitas dewan komisaris dan direksi sehingga mewakili diversitas dari sisi demografi seperti gender, pendidikan dan sisi kognitif seperti *skill* dan pengalaman.

## DAFTAR REFERENSI

- Adams, Renee.B., and Daniel Ferreira. 2008. Women in The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1107721>. Diakses pada 15 Juli 2010.
- Agrawal, A. and Charles R. Knoeber. 2000. Do Some Outside Directors Play a Political Role?. Available at: [http://ssrn.com/abstract\\_id=224133](http://ssrn.com/abstract_id=224133). Diakses pada 14 Januari 2011.
- Ararat, Melsa., Mine Aksu, and Ayse T. Cetin. 2010. Impact of Board Diversity on Boards' Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1572283>. Diakses pada 02 Juli 2010.



- Bovi, Maurizio. 2005. Boox-Tax Gap An Income Horse Race. Working Paper No.61.Desember 2005.
- Budiman, J. 2012. Pengaruh Karakter Eksekutif Terhadap Penghindaran Pajak (*Tax Avoidance*). *Doctoral Dissertation*, Universitas Gadjah Mada.
- Carter, D.A., Betty J. Simkims, and W.G. Simpson. 2002. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value.*The Financial Review*. No.38: 33-53.
- \_\_\_\_\_, Frank D'Souza, Betty J. Simkims, and W.G. Simpson. 2007. The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1106698>. Diakses pada 02 Juli 2010.
- Chasbiandani, Tryas danDwi Martani. 2011. Pengaruh *Tax Avoidance* Jangka Panjang pada Nilai Perusahaan. *Tesis*.Program Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Darmadi, Salim. 2011. Board Diversity and Firm Performance: the Indonesian Evidence. *Journal Corporate Ownership and Control*. Vol.8. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1727195>. Diakses pada 06 Januari 2011.
- Desai dan Dharmapala.(2009). Corporate tax avoidance and firm value.*The Review of Economics and Statistics*. 91 (3), 537 – 546.
- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2008).Long-Run Corporate Tax Avoidance.*The Accounting Review*,83(1), 61-82.
- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2009). The Effects Of Executives On Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*, 85(4), 1163-1189.
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haniffa, R., and Terry Cooke. 2000. *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporation*. Presented at the Asian AAA World Conference. Singapore: 28-30 August.
- Hermalin, B. E. and Micheal S. Weisbach. 2000. Board od Directors as a Endogeneously Determined Institution: A Survey of Economic Literature. Available at: [http://ssrn.com/abstract\\_id=233111](http://ssrn.com/abstract_id=233111). Diakses pada 15 Juli 2010.
- Kurniasih, Tommy dan Sari, Ratna, Maria.M. 2013. Pengaruh Return on Aset, Leverage, Corporate Governance, Ukuran Perusahaan, dan Kompensasi Rugi Fiskal pada Tax Avoidance. *Buletin Studi Ekonomi*. ISSN: 1410-4628. Tema Vol.18 No.1.Hal.58-65.

- Kusumastuti, Sari, Supatmi, dan Perdana Sastra. 2006. Pengaruh Board Diversity terhadap Nilai Perusahaan dalam Perspektif Corporate Governance. *Jurnal Ekonomi Akuntansi-Universitas Kristen Petra*. Available at: <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>. Diakses pada 02 Juli 2010.
- Kusumawati, Novi. D dan Bambang Riyanto L.S. 2005. Corporate Governance dan Kinerja: Analisis Pengaruh Compliance Reporting dan Struktur Dewan terhadap Kinerja. *Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo: 15-16 September.
- Luckerath-Rovers, M. 2010. Female Directors on Corporate Boards Provide Legitimacy to A Company. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1411693>. Diakses pada 20 Juli 2010.
- Maharani, I., & Suardana, K. A. 2014. Pengaruh Corporate Governance, Profitabilitas, Dan Karakteristik Eksekutif Pada Tax Avoidance Perusahaan Manufaktur. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 9(2), 525-539.
- Nuralifmida dan Lulus Kurniasih. 2012. Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Universitas Sebelas Maret*. Vol. 8/No.2/Mei 2012: 95-189.
- Ponnu, C.H. 2008. Academic Qualifications of Board of Directors and Company Performance. *The Business Review Cambridge*. Vol. 10. No.1: 177-181.
- Robinson, Gail and Kathleen Dechant. 1997. Building A Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*. Vol.11. No.3: 21-30.
- Siciliano, J.I. 1996. The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*. Vol.15: 1313-1320.
- Suandy, Erly. 2014. Perencanaan Pajak. Edisi 5. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-10. Bandung: Alfabeta.
- Surya, Indra dan Ivan Yustiavandana. 2006. Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewaa demi Kelangsungan Usaha. *Lembaga Kajian Pasar Modal dan Keuangan Fakultas Hukum UI*. Ed.1. Cet.1. Jakarta: Kecana.
- Wahyudi, Untung dan Hartini P. Pawestri. 2006. Implikasi Struktur Kepemilikan terhadap Nilai Perusahaan: dengan Keputusan Keuangan sebagai Variabel Intervening. *Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi IX*. Padang: 23-26 Agustus.

- Wardhani, Ratna. 2008. Tingkat Konservatisme Akuntansi di Indonesia dan Hubungannya dengan Karakteristik Dewan sebagai Salah Satu Mekanisme Corporate Governance. *Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi XI*. Pontianak: 23-24 Juli.
- Warsono, Sony, Fitri Amalia, dan Dian K. Rahajeng. 2009. Corporate Governance Concept and Model: Preserving True Organization Welfare. *Center for Good Corporate Governance Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM*. Cet.1 Yogyakarta: CGCG UGM.
- Wicaksana, Arya B. 2010. “Pengaruh Diversitas Dewan pada Kinerja Pasar: Kajian Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2006-2008” (tesis). Denpasar: Universitas Udayana.
- Williams, K.Y., and C.A. O’Reilly. 1998. Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*. No. 20: 77-140.