

KEBERAGAMAN DEWAN: BAGAIMANA DAMPAKNYA TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN DI INDONESIA?

Rani Raharjanti, Jati Handayani, Teguh Budi Santosa, Arum F. Ciptaningtyas,
dan Prima Ayundyayasti
Politeknik Negeri Semarang
rani.raharjanti@polines.ac.id

ABSTRAK

Gender merupakan isu dan konten yang sensitif setelah lahirnya paham feminisme di akhir abad 18. Keberagaman gender dalam keberagaman dewan direktur merupakan hal yang menarik untuk diteliti dalam *corporate governance* beberapa tahun terakhir. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dampak keberagaman gender, usia, dan latar belakang pendidikan terhadap kinerja perusahaan. Data dalam penelitian ini adalah *cross sectional* dengan perusahaan *real estate* dan properti sebagai sampel penelitian selama periode 2015-2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *gender diversity* memiliki dampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini diperkuat oleh hasil riset yang dilakukan oleh *Bloomberg Businessweek* yang menyatakan bahwa kedudukan wanita pada manajemen puncak di Indonesia berada dibawah 20 %. Budaya yang berlaku di kawasan Asia Tenggara pun turut mempengaruhi hasil dari riset ini seperti paham patrilineal. Disisi lain, tidak ditemukan dampak apa pun antara usia dan latar belakang pendidikan dengan kinerja perusahaan.

Kata kunci: *gender diversity*, usia, latar belakang pendidikan, kinerja perusahaan, *corporate governance*.

ABSTRACT

Gender becomes a sensitive content and issue after feminism was raised at the end of 18 centuries. Gender diversity in board directors diversity is an interesting topic to figure out at last decades in the corporate governance area. The aim of this research is to analyze the effects of gender diversity, age, and education background towards firm performance. Cross sectional has been used in this research as a data with real estate and properties as a sample during period 2015-2017. The result of this study showed that gender diversity has a negative effect towards firm performance. It was strengthened by Bloomberg Businessweek that found the women's position on top management in Indonesia under 20%. The culture in South East Asia also caused this result such as patrilinealism. In the other side, there are no effect between age and education background with firm performance.

Keywords: gender diversity, age, education background, firm performance, corporate governance.

PENDAHULUAN

Gender merupakan isu dan konten yang sensitif setelah lahirnya paham feminisme di akhir abad 18. Keberagaman gender dalam keberagaman dewan direktur merupakan hal yang menarik untuk diteliti dalam *corporate governance* beberapa tahun terakhir. Beberapa negara uni Eropa seperti Norwegia dan Finlandia mengenalkan ide terkait kuota untuk dewan direktur wanita di perusahaan besar (Pasaribu, 2017). Di Indonesia sendiri,

menurut hasil riset yang dilakukan oleh *Bloomberg Businessweek* (2017) menemukan bahwa kedudukan wanita dalam *top management* di Indonesia tidak lebih dari 20 %. Indonesia menempati urutan keempat di negara ASEAN terkait kedudukan wanita sebagai *CEO*. Vietnam, Malaysia dan Singapura merupakan tiga negara terbesar yang memiliki wanita dengan kedudukan sebagai *CEO*. *Corporate governance* dan *gender diversity* merupakan salah satu isu yang banyak didiskusikan selama beberapa waktu ini. Grant Thornton dalam salah satu surveinya di tahun 2018 menunjukkan bahwa terdapat sekitar 43 % perempuan Indonesia menduduki jabatan di manajemen senior perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia menduduki angka kedua tertinggi di dunia. Dengan kata lain, pemerintah Indonesia mengizinkan kandidat wanita untuk menduduki manajemen puncak.

Namun, hasil penelitian terkait keberagaman dewanmasih menunjukkan hasil yang inkonsisten. Beberapa penelitian Raharjanti, 2011; Pasaribu, 2017; Meca dkk, 2015; Frijns dkk, 2016; Sila dkk, 2016; Liu dkk, 2014). menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara keberagaman dewan terhadap kinerja perusahaan. Di sisi lain, justru menemukan bahwa terdapat pengaruh antara keberagaman dewan dengan kinerja perusahaan (Tremblay dkk, 2016).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak antara keberagaman dewan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada penelitian tentang *governance*, khususnya diskusi terkait adanya dewan direksi wanita pada suatu perusahaan. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu (2017). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Pasaribu (2017) terletak pada variabel independen yakni penambahan variabel usia dan latar belakang pendidikan serta negara yang dijadikan objek penelitian. Selanjutnya penelitian ini disusun sebagai berikut: sesi kedua mendiskusikan tentang sudut pandang teori keberagaman dewan dan pengembangan hipotesis. Sesi ketiga membahas tentang metode penelitian. Sesi keempat menunjukkan bukti empiris dari penelitian dan pembahasan. Dan terakhir, sesi kelima merupakan kesimpulan dari penelitian.

KAJIAN PUSTAKA

Keberagaman Dewan dan Keberagaman Gender

Keberagaman secara harfiah diartikan sebagai perbedaan-perbedaan yang dapat mewakili berbagai konsep. Menurut Kahn (2002) dalam Fan (2004), perbedaan-perbedaan akan bernilai jika terjadi perubahan sesuai tujuan langsung dalam suatu strategi. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat dihubungkan dengan usia, jenis kelamin, penampilan fisik, budaya, fungsi pekerjaan atau pengalaman, ketidakmampuan, etnis, *personal style*, dan agama.

Pasaribu (2017) menjelaskan bahwa terdapat dua teori utama terkait keberagaman gender pada *top management*. Pertama, keberadaan wanita dalam anggota dewan bukan sepenuhnya alasan dihubungkannya dengan sudut pandang bisnis. Disini terdapat tekanan substansi dari luar lingkungan perusahaan (seperti kuota dewan direktur wanita) dimana berpengaruh terhadap keputusan untuk merekrut dewan direktur wanita. Kedua, sebagai konsekuensi dari implikasi pertama, dampak dari keberagaman gender terhadap komposisi dewan direktur dapat tidak optimal untuk dewan tersebut (efektivitas dan kinerja perusahaan). Dalam penelitian ini, gender dihitung dengan cara keberadaan wanita dalam jajaran dewan direktur dibagi dengan total anggota dewan direktur.

Tremblay dkk, 2016 menambahkan bahwa wanita memungkinkan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik pada beberapa area aktivitas ekonomi. Jika hal ini benar, maka permintaan rasionalitas pasar pada keberadaan wanita di jajaran dewan komisaris terutama di sektor ekonomi akan meningkat. *Gender diversity* yang lebih besar diantara anggota dewan komisaris dapat menghasilkan beberapa opini dan pertanyaan-pertanyaan

yang kritis. Akan tetapi, temuan-temuan riset terdahulu masih menghasilkan temuan yang saling bertolakbelakang. Raharjanti (2011) membuktikan bahwa keberagaman dewan komisaris dari sisi *gender diversity* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Di sisi lain, Pasaribu (2017) menemukan kedudukan wanita dalam jajaran dewan komisaris terbukti memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan yang diprosikan dengan *return on equity*. Berdasarkan temuan-temuan terdahulu, maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Terdapat dampak keberagaman gender terhadap kinerja perusahaan.

Usia

Masa dewasa seseorang dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu masa dewasa dini yang dimulai dari usia 18 – 40 tahun, dewasa madya yang dimulai pada usia 40 – 60 tahun dan dewasa lanjut yang dimulai pada usia 60 tahun hingga saat kematian. Kedewasaan seseorang dalam bekerja dilihat dari berbagai aspek antara lain aspek biologis dan psikologis. Aspek biologis mengartikan bahwa tingkat kedewasaan berarti tingkat kematangan secara biologis yakni sejak dimulainya masa pubertas. Aspek psikologis sendiri mengartikan bahwa seseorang dikatakan dewasa ketika sudah memiliki stabilitas emosi (Raharjanti, 2011). Fathonah (2018) dan Raharjanti (2011) menemukan tidak adanya pengaruh usia terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Terdapat dampak usia terhadap kinerja perusahaan.

Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan investasi berharga di dalam kehidupan. Keberagaman dewan pada tingkat pendidikan akan meningkatkan kinerja perusahaan seperti inovasi, reputasi, dan pemahaman yang lebih baik akan kebutuhan konsumen (Al-Musali dan Ismail, 2015). Raharjanti (2011) menambahkan bahwa latar belakang pendidikan memiliki pengaruh sangat penting terhadap pengetahuan yang dimiliki anggota dewan direktur baik di bidang ekonomi maupun bisnis. Suhardjanto (2010) dan Raharjanti (2011) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh latar belakang pendidikan terhadap kinerja perusahaan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat dampak latar belakang pendidikan terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Dalam sesi ini dibagi ke dalam dua bagian yaitu sampel dan data serta model regresi dan definisi operasional variabel.

Sampel dan Data

Penelitian ini menggunakan data perusahaan *real estate* dan properti yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2015-2017. Jumlah total perusahaan digunakan dalam penelitian ini adalah 50 perusahaan dan pengumpulan data menggunakan pendekatan *cross sectional*.

Model Regresi dan Variabel

Berikut adalah model regresi pada penelitian ini:

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \text{keberagaman dewan} + \text{usi} + \text{latar belakang pendidikan} + e \dots \quad (1)$$

Untuk definisi operasional variabel dijabarkan dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi
Variabel Dependen	
<i>Return on Asset</i> (Kinerja Perusahaan)	Rasio antara laba bersih dibagi dengan total aset
Variabel Independen	
Gender	Rasio antara dewan direksi wanita dengan total dewan direksi
Usia	Rasio anggota dewan direktur yang berusia antara 40 hingga 60 tahun dengan total anggota dewan direktur.
Latar Belakang Pendidikan	Rasio antara anggota dewan direktur yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi, ekonomi, manajemen dan bisnis baik di jenjang S1, S2 maupun S3 dengan total anggota dewan direktur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Pada tabel 2 menunjukkan statistik deskriptif yang digunakan dalam model regresi penelitian.

Tabel 2
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Maks.	Rata-rata
Kinerja Perusahaan	50	-0,06	0,15	0,0396
Gender	50	0,08	0,67	0,3059
Usia	50	0,00	1,00	0,7174
Latar Belakang Pendidikan	50	0,00	0,83	0,3516

Sumber: data sekunder yang diolah, 2019.

Dari tabel 2 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel gender pada perusahaan *real estate* di Indonesia menunjukkan nilai minimum sebesar 8 % dan maksimum sebesar 67% dengan nilai rata-rata sebesar 30,59%. Maka dapat diartikan bahwa dalam perusahaan sub sektor *real estate* di Indonesia, keberadaan wanita dalam jajaran anggota dewan direksi rata-rata sebesar 30,59 %. Pada variabel usia, nilai minimal sebesar 0 % dan nilai maksimum sebesar 100% dengan nilai rata-rata sebesar 71,74%. Hal ini berarti bahwa rata-rata usia anggota dewan direksi di perusahaan sub sektor *real estate* di Indonesia yang berusia antara 40 hingga 60 tahun sebesar 71,74%. Nilai minimal pada variabel latar belakang pendidikan sebesar 0 % dan nilai maksimal sebesar 83 % dengan nilai rata-rata sebesar 35,16%. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata anggota dewan direksi di perusahaan sub sektor *real estate* yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang bisnis, ekonomi, akuntansi dan manajemen sebesar 35,16 %. Pada variabel dependen kinerja perusahaan yang diprosikan oleh *Return on Asset (ROA)* menunjukkan bahwa nilai minimal sebesar

-6%, nilai maksimal 15 % dan nilai rata-rata 3,96 %. Maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja perusahaan *real estate* di Indonesia sebesar 3,96 %.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dilaksanakan pada penelitian ini meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas (uji *park*), multikolinieritas, dan autokorelasi. Dalam tabel 3 menunjukkan ringkasan keempat uji tersebut.

Tabel 3
Hasil Uji Statistik Asumsi Klasik

Variabel	Tolerance	VIF
Gender	0,936	1,068
Usia	0,709	1,410
Latar Belakang Pendidikan	0,686	1,457
<i>1 Sample KS</i>	0,080	
<i>Durbin Watson</i>	1,726	
<i>R square (Uji White)</i>	0,202	

Sumber: data sekunder yang diolah, 2019.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *one sample Kolmogorov Smirnov*. Hasil uji ini menunjukkan angka sebesar 0,080 menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi normal. *Tolerance* dan *VIF* digunakan untuk melakukan uji multikolinieritas. Dikatakan tidak terdapat multikolinieritas dalam model regresi jika *tolerance* > 0,1 atau *VIF* < 10. Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa semua nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai *VIF* < 10, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data dalam penelitian ini bebas multikolinieritas. Selanjutnya uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *White*. Syarat agar bebas heteroskedastisitas bahwa C^2 hitung < C^2 tabel. Sesuai tabel 3 dapat dilihat bahwa C^2 hitung (10,10) < C^2 tabel (67,50). Angka C^2 hitung didapat dari perhitungan $C^2 = n \times R^2$ maka $C^2 = 50 \times 0,202 = 10,10$. Maka dapat dikatakan data dalam penelitian ini bebas heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik terakhir adalah uji autokorelasi. Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Berdasarkan tabel 3, nilai *Durbin Watson* sebesar 1,726. Syarat suatu data dikatakan bebas autokorelasi adalah dengan membandingkan nilai *DW* dengan nilai tabel uji. Nilai *DW* tabel dengan signifikansi 5 %, jumlah sampel 50 dan variabel penelitian empat ($k = 4$) ialah d_l (batas luar) = 1,376 sedangkan d_u (batas dalam) = 1,721. Tabel 3 menunjukkan hasil uji autokorelasi *Durbin-Watson (DW)* menunjukkan 1,376, $d_u < d < 4-d_u$ ($1,721 < 1,726 < 2,279$) sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat autokorelasi negatif dan positif pada penelitian ini.

Hasil Uji Goodness of Fit

Uji *goodness of fit* atau uji kelayakan model meliputi tiga jenis uji, yakni uji *R Square*, uji simultan F, dan uji hipotesis t. Tabel 4 menunjukkan ketiga hasil uji tersebut yang telah diolah dengan SPSS versi 24.

Tabel 4
Hasil Uji Statistik *Goodness of Fit*

Variabel	t hitung	Sig. Uji t	β
<i>Constant</i>	2,638	0,011	0,060
Gender	-3,322	0,002	-0,132
Usia	1,304	0,199	0,041
Latar Belakang Pendidikan	-0,977	0,333	-0,025
F	3,884 (Sig. 0,015)		
<i>R square</i>	0,202		

Sumber: data sekunder yang diolah (2019)

Uji *R Square* merupakan uji yang menjelaskan proporsi variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas secara bersamaan. Nilai koefisien determinasi berkisar antara $0 \leq R^2 \leq 1$. Bila nilai R^2 semakin mendekati satu maka variabel bebas yang ada semakin besar dalam menjelaskan variabel terikat, tetapi bila nilai R^2 mendekati nol maka variabel bebas semakin kecil dalam menjelaskan variabel terikat. Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai *R square* sebesar 0,202 atau 20,2 %. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independen dapat menjelaskan sebesar 20,2 % terhadap variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 79,8 % ($100\% - 20,2\%$) dijelaskan oleh faktor lain diluar model persamaan regresi.

Uji pengaruh simultan (Uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 3,884 dengan signifikansi 0,015. Untuk lebih tepat mengetahui ketepatan nilai F maka dapat dilihat perbandingan antara nilai F hitung dan nilai F tabel. Nilai F tabel sebesar 3,72. Maka nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel ($F_{hitung} 3,884 > F_{tabel} 3,72$) yang berarti gender, usia, dan latar belakang pendidikan secara simultan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa hanya variabel gender yang berdampak terhadap kinerja perusahaan. Nilai signifikansi variabel gender menunjukkan nilai $0,002 < 0,05$.

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat ditarik kesimpulan tentang persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini. Berikut persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini.

$$\text{Kinerja perusahaan} = 0,060 - 0,132 \text{ gender} + 0,041 \text{ usia} - 0,025 \text{ latar belakang pendidikan}$$

Pembahasan

Gender dan Kinerja Perusahaan

Bukti-bukti penelitian terkait dengan adanya dampak negatif terhadap keberadaan wanita di posisi jabatan manajemen puncak terhadap kinerja perusahaan masih relatif jarang ditemukan. Hal ini diperkuat oleh hasil uji secara statistik yang menunjukkan bahwa nilai

t hitung untuk variabel gender sebesar $-3,322$ dengan taraf signifikansi sebesar $0,002$. Dikarenakan taraf signifikansi kurang dari $0,005$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat dampak gender terhadap kinerja perusahaan diterima. Penelitian ini didukung oleh hasil-hasil riset sebelumnya dimana ditemukan dampak langsung dan negatif antara gender terhadap kinerja perusahaan (Khairani dan Harahap, 2018). Namun, temuan ini dapat terjadi dikarenakan beberapa hal. Pertama, banyak perusahaan sub sektor *real estate* yang memiliki anggota wanita dalam jajaran dewan direksi sehingga berdampak pada sedikitnya sampel yang didapatkan. Kedua, fenomena yang terjadi khususnya di negara-negara Asia yang masih menganut paham patrilineal sehingga wanita-wanita Asia cenderung lebih memilih keluarga dibandingkan mengejar karir. Hal ini juga didukung oleh hasil riset yang dilakukan oleh *Bloomberg Businessweek* (2017) menemukan bahwa kedudukan wanita dalam *top management* di Indonesia tidak lebih dari 20% . Indonesia menempati urutan keempat di negara ASEAN terkait kedudukan wanita sebagai *CEO*. Vietnam, Malaysia dan Singapura merupakan tiga negara terbesar yang memiliki wanita dengan kedudukan sebagai *CEO*.

Usia dan Kinerja Perusahaan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah dampak atas usia terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar $1,304$ dengan taraf signifikansi sebesar $0,199$. Taraf signifikansi yang lebih besar dari $0,05$ berarti bahwa tidak terdapat dampak antara usia terhadap kinerja perusahaan. Maka hipotesis kedua dinyatakan ditolak. Hasil penelitian pada hipotesis kedua ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fathonah (2018) dan Raharjanti (2011). Usia seseorang yang tergolong di usia dewasa untuk menduduki jajaran manajemen puncak di Indonesia terbukti tidak memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat saja terjadi dikarenakan budaya di Indonesia yang masih menekankan pemberian jabatan berdasarkan rasa hormat. Selain itu, beberapa perusahaan *real estate* di Indonesia merupakan perusahaan milik keluarga.

Latar Belakang Pendidikan dan Kinerja Perusahaan

Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah latar belakang pendidikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai t statistik sebesar $-0,025$ dengan taraf signifikansi $0,333$. Dengan demikian maka hipotesis ketiga dinyatakan ditolak. Hal ini dikarenakan taraf signifikansi di atas $0,05$. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Raharjanti (2011) serta Suhardjanto dan Permatasari (2010). Suhardjanto dan Permatasari (2010) serta Raharjanti (2011) menyatakan bahwa tidak adanya dampak latar belakang pendidikan terhadap kinerja perusahaan dikarenakan pada penelitian ini hanya fokus pada latar belakang pendidikan ekonomi, akuntansi, manajemen dan bisnis. Kemungkinan dapat saja latar belakang pendidikan dewan direksi lebih berkorelasi apabila sesuai dengan bidang usaha perusahaan seperti teknik sipil dan arsitektur sehingga dapat menunjang keberlangsungan bisnis perusahaan yang diperlukan. Latar belakang pendidikan ekonomi dan bisnis pada anggota dewan direksi bukan merupakan jaminan bahwa kinerja perusahaan semakin baik, sehingga pasar menganggap latar belakang pendidikan ekonomi dan bisnis bukanlah faktor yang dijadikan pertimbangan dalam mengapresiasi nilai perusahaan (Raharjanti, 2011).

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah gender memiliki dampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Variabel usia dan latar belakang pendidikan tidak memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel etnis atau

kewarganegaraan sebagai bagian dari keberagaman dewan, menambahkan jumlah sampel penelitian dan membandingkan dengan negara lain di kawasan Asia Tenggara.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Musali, Mahfoudh Abdul Karem Mahfoudh and Ku Nor Izah Ku Ismail. 2015. "Board Diversity and Intellectual Capital Performance: The Moderating Role of Effectiveness of Board Meetings." *Accounting Research Journal*. Vol. 28. No. 3. Pg. 268-283
- Campbell, K and Antonio Minguez Vera. 2008. "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance." *Journal of Business Ethics*. pp 435-451.
- Fairfax, L.M. 2005. "The Bottom Line on Board Diversity: a Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards." *Wisconsin Law Review*. pp. 795-853.
- Fan, Pei Sai. 2004. "Review of Literature and Empirical Research: Is Board Diversity Important for Corporate Governance and Firm Value?" *MAS Staff Paper*. No. 35. November. pp. 1-47.
- Fathonah, Andina Nur. 2018. "Pengaruh Gender Diversity dan Age Diversity Terhadap Kinerja Keuangan." *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 6 (3). Hal. 373-380.
- Frijns, Bart., Olga Dodd, and Helena Cimerova. 2016. "The Impact of Cultural Diversity in Corporate Boards on Firm Performance." *Journal of Corporate Finance*. Vol. 41. December. Pg 521-541.
- Khairani, Nadia dan Devianti Yunita Harahap. 2018. "Firms Value : From The Board Diversity and Board Compensation Perspective." *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 5 (3). Hal. 1551-1564.
- Kusumastuti, Sari., Supatmi dan Perdana Sastra. 2007. "Pengaruh Board Diversity terhadap Nilai Perusahaan dalam Perspektif Corporate Governance." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 9. No. 2. Nov. Pp. 88-98.
- Liu, Yu., Zuobao Wei, and Feixue Xie. 2014. "Do Women Directors Improve Firm Performance in China?" *Journal of Corporate Finance*. Vol. 28., October, Pg. 169-184.
- Magoutas, Anastasios I., Theodore A. Papadogonas and George Sfakianakis. 2012. "Market Structure, Education and Growth." *International Journal of Business and School Science*. Vol. 3. No. 12. Pg. 88-95.
- Meca, Emma Garcia., Isabel Maria Garcia Sanchez, and Jennifer Martinez Ferrero. 2015. "Board Diversity and Its Effects on Bank Performance: An International Analysis." *Journal of Banking and Finance*. Vol. 53. April. Pg. 202-214.
- Ooi, Chai Aun., Chee Wooi Hooy, and Ahmad Puad Mat Som. 2017. "The Influence of Board Diversity in Human Capital and Social Capital in Crisis." *Managerial Finance*. Vol. 43 No. 6. Pg. 700-719.
- Pasaribu, Pananda. 2017. "Female Directors and Firm Performance: Evidence from UK Listed Firms." *Gajah Mada International Journal of Business*. Volume 19, No.2, May-August. Pg. 145-166.

**Seminar Nasional Hasil Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat
Polines - 2019**

- Raharjanti, Rani. 2011. "Pengaruh Board Diversity pada Dewan direktur terhadap Nilai Perusahaan dalam Perspektif Corporate Governance (Studi Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI)." Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Sila, Vathunyoo., Angelica Gonzalez, dan Jens Hagendorff. 2016. "Women on Board: Does Boardroom Gender Diversity Affect Firm Risk?" *Journal of Corporate Finance*. Vol. 36, February, Pg. 26-53.
- Suhardjanto, Djoko dan Novita Dian Permatasari. 2010. "Pengaruh Corporate Governance, Etnis, dan Latar Belakang Pendidikan terhadap Environmental Disclosure: Studi Empiris pada Perusahaan Listing di Bursa Efek Indonesia." *KINERJA*. Volume 14. No.2. Hal. 151-164.
- Tremblay, Marie Soleil., Yves Gendron, and Bertrand Malsch. 2016. "Gender on Board: Deconstructing The "Legitimate" Female Director." *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 29. No. 1. Pg 165-190.