

Keberagaman Gender Dewan Direksi Terhadap Kinerja Organisasi

Tri Sangga Prestiani¹⁾, Muhammad Irsyad Elfin Mujtaba²⁾,
Rieswandha Dio Primasatya^{3*)}, Like Lorensa⁴⁾

^{1,2,3,4)}Universitas Airlangga

tri.sangga.prestiani.385757-2022@feb.unair.ac.id, muhammad.syad.elfin-2022@feb.unair.ac.id,
rieswandhaprimasatya@gmail.com, likelorensa@gmail.com

*Corresponding Author

Diajukan : 3 Februari 2024

Disetujui : 20 Februari 2024

Dipublikasi : 19 Oktober 2024

ABSTRACT

This research aims to identify patterns in studies related to gender diversity in the composition of boards of directors and its impact on company performance for the last 10 years. The research approach used is library research, utilizing data from the Scopus database with a total of 839 articles. Data analysis was conducted using VOSviewer software version 1.6.20. The data processing results indicate that research on gender diversity and company performance often uses keywords such as industrial performance, performance, corporate governance, firm performance, diversity, and gender diversity. Frequently cited documents discuss gender diversity in boards, corporate policies, corporate risks, climate change risks, CSR, ESGD, environmental performance, innovation, workplace diversity, demographics, inclusive leadership, big data usage, empowering leadership, employee performance, work engagement, creativity, decision making unit heterogeneity, gender awareness in academia, and emotional intelligence. Documents frequently cited together in the article reference lists include those related to women in board seats and their influence on corporate governance, Agency Theory, CSR, corporate reputation, Upper Echelons Theory, and external constraints on companies. This research has implications, especially for the academic community, in understanding future research agendas. Additionally, the findings can be considered in decision making processes related to board diversity based on previous research studies. This bibliometric study provides an overview of future research opportunities related to board diversity and organizational performance.

Keywords: Diversity; Board; Performance

PENDAHULUAN

Isu keberagaman dewan telah menjadi topik penelitian yang menjadi pusat perhatian dalam kurun waktu panjang. Peningkatan jumlah publikasi seperti pada *Web of Science* selama kurun tahun 1996-2021 menjadi salah satu bukti yang nyata, dengan topik utama direktur perempuan, kinerja perusahaan, isu keberagaman dewan termasuk ukuran, struktur, keberagaman gender dewan, dan independensi anggota, serta isu terkait kepemimpinan dan gender dengan item seperti kesetaraan gender, keberagaman manajemen, perempuan di dewan, dan budaya (Bogdan et al., 2023). Sangat banyak dari penelitian terdahulu yang membahas isu keberagaman dewan dan kinerja organisasi baik dalam berbagai model: hubungan langsung maupun dengan melibatkan variabel moderasi atau mediasi. Berbagai penelitian tersebut dilakukan pada berbagai jenis organisasi dan negara dengan kondisi serta konteks yang berbeda. Hasilnya selalu beragam dengan dua pengelompokan besar: pengaruh positif atau negatif, dan justru tidak berpengaruh.

Pertama, sejumlah temuan penelitian terdahulu telah mengidentifikasi adanya dampak positif dari keberagaman dewan pada kinerja organisasi. Pada bukti yang lebih rinci, keberagaman dewan memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan-perusahaan di Bursa Palestina (Alfar et al., 2023), pasar berkembang di Mesir (Ararat et al., 2021), bank-bank di Eropa yang dipengaruhi regulator US (Arnaboldi et al., 2021), perusahaan-perusahaan yang masuk kategori FTSE 100 di

Inggris (Brahma *et al.*, 2021), perusahaan-perusahaan yang masuk kategori S&P 500 (Đăng *et al.*, 2020; Simionescu *et al.*, 2021), Palestina (Dwaikat *et al.*, 2021), Yunani (Arvanitis *et al.*, 2022), perusahaan manufaktur di Eropa (Fuentes *et al.*, 2023), industri perbankan (Galletta *et al.*, 2022), Rusia (Garanina & Muravyev, 2021), perusahaan publik Kolombia (Gomez *et al.*, 2018), perusahaan besar di Eropa (Green & Homroy, 2018), China dengan moderasi CSR (Jiang *et al.*, 2021) dan mediasi CSR (Sial *et al.*, 2018), perusahaan publik Malaysia (Julizaerma & Mohamad, 2012; Lee-kuen *et al.*, 2017), Bursa Saham Pakistan (PSE) 100 Index (Khan & Subhan, 2019), perusahaan di wilayah ASEAN (Khunkaew *et al.*, 2023), lintas industri dan negara (Kyaw *et al.*, 2017), Singapura (Loh *et al.*, 2022), Indonesia (Mahsina & Agustia, 2023), perusahaan-perusahaan non-keuangan yang terdaftar pada NASDAQ dan NYSE dengan mediasi *ESG rating* (Nguyen *et al.*, 2023), Ghana (Nyeadi *et al.*, 2021), perusahaan keluarga di India (Saha & Maji, 2022), perusahaan yang masuk kategori S&P 1.500 (Sieweke *et al.*, 2023), bursa efek Italia (Rubino *et al.*, 2021), perusahaan Fortune 500 di sektor Sains, Teknologi, Rekayasa, Matematika, dan Keuangan dengan catatan di atas ambang massa kritis (Wiley & Monllor-tormos, 2018) dan bergantung pada konteks institusi (Zaccone & Argiolas, 2023).

Hasil temuan pengaruh positif tersebut menunjukkan lanskap bahwa semakin banyak keberagaman gender diterima secara normatif pada suatu negara atau industri, maka perusahaan akan mendapatkan penilaian pasar yang semakin positif dan mengalami peningkatan pendapatan. Sehingga sangat penting memperhatikan keterlibatan konteks sosial yang lebih luas ketika mempertimbangkan hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan (Zhang, 2020).

Kedua, sebagai pandangan yang bertolak belakang dengan temuan sebelumnya, sejumlah penelitian terdahulu terkait topik keberagaman dewan dan kinerja perusahaan justru menunjukkan hasil sebaliknya. Beberapa penelitian menemukan bukti pada perusahaan Spanyol yang terdaftar di Bursa Efek Madrid (Gallego-Álvarez *et al.*, 2010), perusahaan-perusahaan di Malaysia (Mohd Amin *et al.*, 2019), perusahaan-perusahaan di Amerika Latin (Marquez-Cardenas *et al.*, 2022), perusahaan yang terdaftar pada GEM di Tiongkok (Chen & Hassan, 2022), perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Darmadi, 2013), perusahaan agen perjalanan dan operator tur di Republik Ceko (Hedija & Němec, 2021), produsen terbesar di Kroasia (Kramaric & Miletic, 2022), perusahaan di Belanda dan Denmark (Marinova *et al.*, 2016), perusahaan di negara ekonomi berkembang di Asia (China, Malaysia, Pakistan, dan India) memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa keberagaman gender tidak berpengaruh, bahkan negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menjadi jawaban dan alasan beberapa perusahaan mungkin memilih keberagaman dewan yang lebih sedikit (Mohd Amin *et al.*, 2019).

Berdasarkan paparan tersebut, tampak bahwa kompleksitas hubungan antara keberagaman dewan dengan kinerja organisasi menyebabkan hasil yang bervariasi. Asumsi yang dapat dikatakan paling tepat untuk mengambil jalan tengah di antara dua kubu pendapat tersebut adalah adanya keberagaman dewan sampai batas tertentu merupakan porsi yang tepat. Namun, jika melebihi itu justru akan membawa pengaruh buruk bagi organisasi. Alih-alih keberagaman dewan berhubungan linear bagi suatu organisasi, itu justru bergerak secara lengkung (*curvilinear*) (Forbes dan Milliken, 1999).

Penelitian ini akan berfokus pada kajian bibliometrik dalam tema "Keberagaman Dewan Direksi dalam Menentukan Kinerja Organisasi". Kajian bibliometrik ini akan membangun gagasan dan posisi yang substansial. Pertama, analisis bibliometrik dapat membantu para peneliti untuk memahami situasi dan status dari literatur yang ada sebagai pemahaman dasar pada konsep dan perkembangan temuan dalam topik ini. Kedua, substansi dari studi bibliometrik melibatkan analisis dan pengukuran kuantitatif tentang eksplorasi topik terkait dalam literatur akademik. Cakupannya adalah pengumpulan data bibliografi, identifikasi kata kunci, analisis sitasi, serta visualisasi jaringan sitasi. Dengan cara itu, studi bibliometrik memberikan pandangan holistik tentang tren penelitian, konsep-konsep kunci, dan dampak karya-karya tertentu dalam domain ini.

Terakhir, penelitian ini akan membantu pengidentifikasian area yang masih kurang dipelajari atau memerlukan penelitian lebih lanjut. Ini membantu dalam menentukan arah penelitian yang potensial dan mengisi kesenjangan yang belum terjawab dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, harapan kami adalah studi ini dapat menyajikan cakupan analisis data bibliografi, sitasi, dan visualisasi, sementara pembelajaran yang dapat diambil termasuk pemahaman yang lebih baik

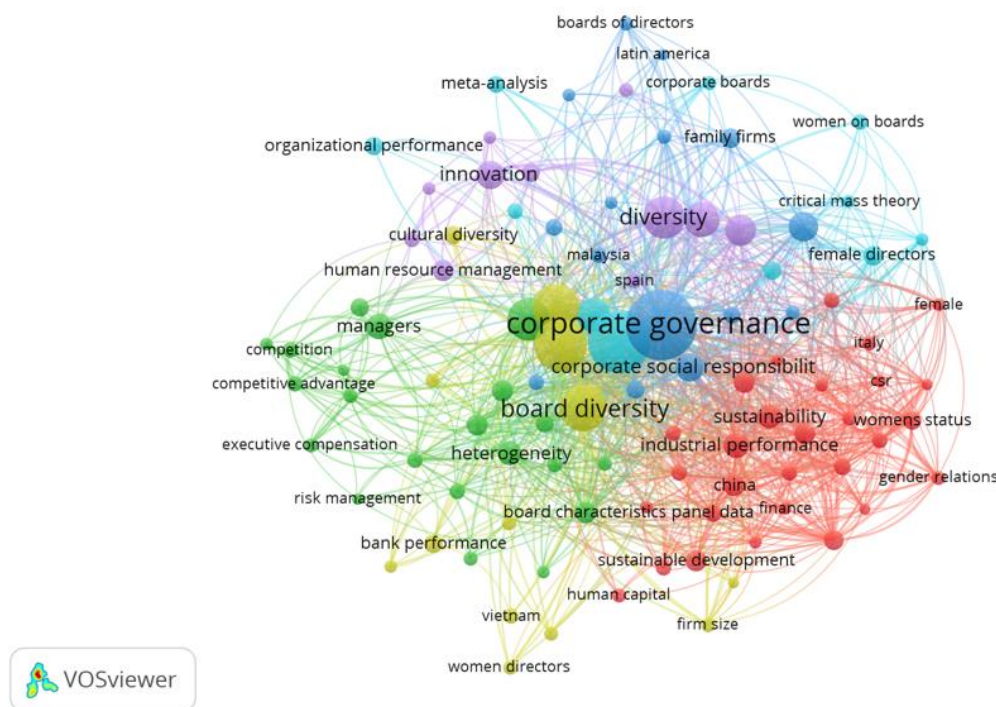
tentang perkembangan penelitian, identifikasi area penelitian potensial, dan pengembangan dasar konseptual yang kuat untuk penelitian lebih lanjut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research*. Langkah-langkah dalam penelitian ini mengikuti Wu *et al.* (2021). Langkah penelitian terbagi dalam 3 tahapan, meliputi *preliminary search* (mencari artikel pada *publisher*), *Inclusion Criteria* (melakukan *screening* artikel secara spesifik), dan diakhiri dengan tahap *included* (menentukan sampel akhir dan analisis). Pencarian artikel pada *Scopus* dilakukan dengan menggunakan kata kunci (“*manager**” or “*leader**” or “*board**” or “*director**”) and (“*diversity*” or “*heterogeneity*”) and (“*performance*” or “*effectiveness*” or “*efficiency*”) menghasilkan 7.932 artikel. Kemudian pada tahap selanjutnya, *screening* artikel dilakukan dengan cara membatasi tahun publikasi antara 2014-2023 (10 tahun terakhir), menghasilkan 5.829 artikel. Dilanjutkan dengan *screening* berdasarkan disiplin penelitian yaitu *Business, Management, and Accounting* dan *Economics, Econometrics, and Finance*, dengan hasil 2.703 artikel. Berdasarkan hasil *screening* tersebut, masih mencakup artikel yang tidak dapat diakses. Sehingga *screening* terakhir dilakukan dengan membatasi hanya pada artikel dengan status *open access*, diperoleh artikel sejumlah 838 sebagai sampel akhir. Sampel penelitian dianalisis dengan menggunakan *software* VOSviewer 1.6.20, mencakup analisis *Co-citation Analysis*, *Bibliographic Coupling*, dan *Co-word/Co-occurrence Analysis*. Ketiga analisis yang dilakukan ini bertujuan untuk memperoleh pola penelitian terkait keberagaman dewan dan kinerja perusahaan selama 10 tahun terakhir yang dipublikasikan oleh *Scopus*. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran yang jelas bagaimana peluang penelitian ke depan.

HASIL

Analisis *Co-Word* berdasarkan pada asumsi bahwa struktur konseptual suatu pembahasan dapat diwakili dengan kata kunci utama, serta kata kunci tersebut dapat mewakili isi dari suatu artikel (Zhang *et al.*, 2012 dalam Wu *et al.*, 2021). Penulis menggunakan lima kali kemunculan sebagai ambang batas minimal kemunculan suatu kata kunci dan menganalisis 100 kata kunci teratas. Hasil mapping *Co-Word* dengan aplikasi VOSviewer, menghasilkan 6 klaster utama, yaitu klaster merah, klaster hijau, klaster biru, klaster kuning, klaster ungu, dan biru muda, sebagaimana tampak pada gambar 1.



Gambar 1. Hasil Mapping Co-Word dengan 100 kata kunci teratas terdiri dari 6 klaster.

Klaster merah merupakan klaster terbesar dalam hal jumlah kata kunci bersama yang terdiri dari 29 item kata kunci, dengan kata kunci yang paling sering muncul adalah *industrial performance*. Klaster hijau terdiri dari 21 item kata kunci, dengan kata kunci yang paling sering muncul adalah *performance*. Klaster biru terdiri dari 15 item kata kunci, dengan kata kunci yang paling sering muncul adalah *corporate governance*. Klaster kuning terdiri dari 13 item kata kunci, dengan kata kunci yang paling sering muncul adalah *firm performance*. Klaster ungu terdiri dari 11 item kata kunci, dengan kata kunci yang sering muncul adalah *diversity*. Terakhir, klaster biru muda terdiri dari 11 item kata kunci, dengan kata kunci yang sering muncul adalah *gender diversity*.

Setiap klaster memiliki fokus pembahasan yang berbeda-beda. Kata kunci utama pada klaster merah, yaitu *industrial performance*, kebanyakan dihubungkan dengan kata kunci *banking*, *China*, *climate change*, *corporate strategy*, *CSR*, *econometrics*, *empirical analysis*, *endogeneity*, *environmental management*, *environmental performance*, *ESG*, *Europe*, *female*, *finance*, *gender relations*, *gender role*, *governance approach*, *human capital*, *Italy*, *panel data*, *performance assessment*, *stakeholder*, *sustainability*, *sustainable development*, *system gmm*, *United Kingdom*, *United States*, dan *womens status*. Sehingga dapat disimpulkan, klaster merah lebih berfokus pada topik keberagaman gender pada dewan dan hubungannya dengan kinerja perusahaan, serta dikaitkan dengan lingkungan dan keberlanjutan. Terlihat dari kata kunci yang digunakan, kebanyakan penelitian dilakukan di *United Kingdom*, *United States*, *Italia*, *Europe*, dan *China*.

Klaster hijau dengan kata kunci yang paling sering muncul adalah *performance*, sering dikaitkan dengan *agency theory*, *board characteristics*, *commerce*, *competition*, *competitive advantage*, *data envelopment analysis*, *decision making*, *efficiency*, *executive compensation*, *firm value*, *heterogeneity*, *independent directors*, *investments*, *management*, *managers*, *ownership structure*, *planning*, *profitability*, *regression analysis*, dan *risk management*. Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa klaster hijau berfokus pada bahasan karakteristik dewan, kompensasi eksekutif, direktur yang independen, yang dikaitkan dengan kinerja.

Klaster biru didominasi kata kunci *corporate governance* yang paling sering dikaitkan dengan kata kunci *banks*, *board composition*, *board gender diversity*, *board independence*, *board size*, *board structure*, *boards of directors*, *corporate social responsibility*, *emerging markets*, *ESG performance*, *family firms*, *gender equality*, *Latin America*, dan *Malaysia*. Tampak bahwa fokus pembahasan klaster biru terkait komposisi dewan, keberagaman dewan, independensi dewan, ukuran dewan, dan kesetaraan. Negara yang muncul dalam klaster ini adalah Amerika Latin dan Malaysia.

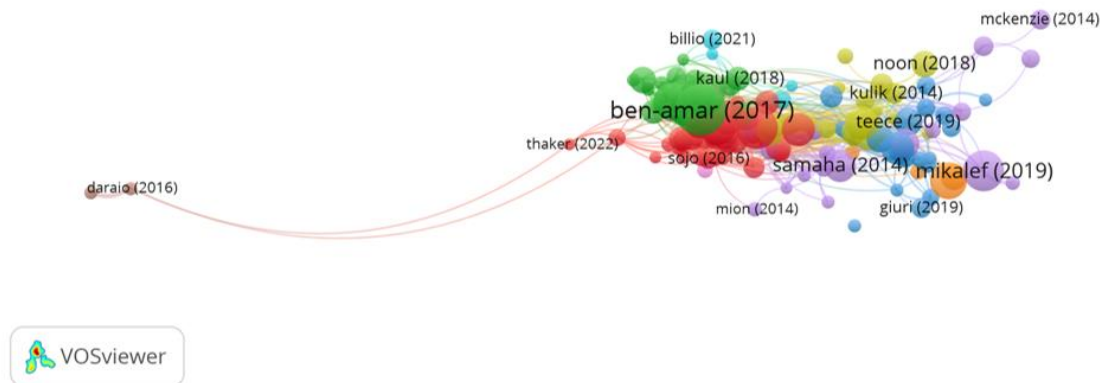
Klaster kuning didominasi kata kunci *firm performance*, sering terkait dengan kata kunci *age diversity*, *bank performance*, *board diversity*, *board of directors*, *cultural diversity*, *firm size*, *gmm*, *independence*, *nationality diversity*, *Tobin's Q*, *Vietnam*, dan *women directors*. Secara umum, fokus penelitian dilakukan dengan tema keberagaman usia dewan, keberagaman budaya, ukuran perusahaan, keberagaman nasional, dan dilakukan di Vietnam.

Klaster ungu dengan kata kunci yang sering muncul adalah *diversity*, sering terkait dengan kata kunci *education*, *gender*, *higher education*, *human resource management*, *innovation*, *innovation performance*, *leadership*, *Spain*, *team performance*, dan *top management teams*. Dapat dikatakan pada klaster ini fokus pembahasan adalah terkait keberagaman, pendidikan, manajemen sumber daya manusia, inovasi, kepemimpinan, kinerja tim, dan dilakukan di Spanyol. Klaster terakhir, klaster biru muda dengan kata kunci utama adalah *gender diversity*, memiliki keterkaitan dengan kata kunci *corporate boards*, *critical mass*, *critical mass theory*, *female directors*, *financial performance*, *governance*, *meta-analysis*, *organizational performance*, *women*, dan *women on boards*. Secara umum, klaster ini lebih berfokus pada pembahasan keberagaman gender pada dewan dengan mengacu pada *critical mass theory*.

Analisis Bibliographic Coupling

Analisis *bibliographic coupling* dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis sejauh mana dokumen utama dalam sampel, mengutip dokumen sekunder yang sama *Bibliographic coupling* berfokus pada tingkat tumpang tindih dalam hal referensi dokumen utama dan referensi yang dikutip dalam artikel yang diterbitkan tidak berubah seiring waktu (Batistic & van der Laken (2019)

dalam Wu *et al.* (2021)). Penulis melakukan analisis *bibliographic coupling* dengan metode perhitungan fraksional. Guna memperoleh wawasan bermakna, berdasarkan sampel artikel utama dengan jumlah referensi dengan tumpang tindih yang relatif tinggi, maka penulis menentukan ambang batas minimum 30 kutipan, sebagaimana dilakukan oleh Wu *et al.* (2021). Hasil olah data disajikan pada gambar 2.

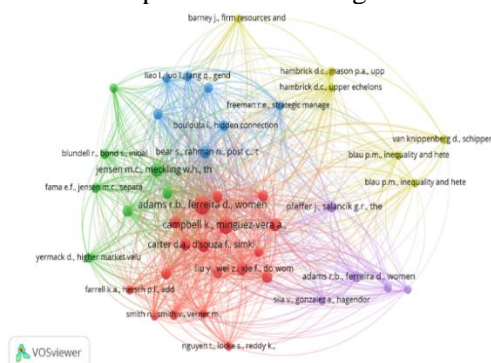


Gambar 2. Hasil Mapping *bibliographic coupling* dengan minimal 30 kutipan menghasilkan 10 kluster.

Gambar 2 menunjukkan hasil olah data dengan hasil 160 artikel dan 10 kluster terdiri dari kluster merah berisi 52 artikel, kluster hijau 35 artikel, kluster biru 22 artikel, kluster kuning 21 artikel, kluster ungu 18 artikel, kluster biru muda 4 artikel, kluster orange 4 artikel, kluster pink muda 2 artikel, kluster ungu muda 1 artikel, dan kluster pink tua 1 artikel. Apabila 5 artikel yang paling penting dalam setiap kluster, hasilnya tampak pada tabel 1. Secara umum, kluster merah berfokus pada keberagaman gender dewan dengan kebijakan perusahaan, risiko perusahaan. Kluster hijau, berfokus pada keberagaman gender dewan dengan risiko yang berkaitan dengan perubahan iklim, CSR, ESGD, dan kinerja lingkungan. Kluster biru, berfokus pada keberagaman dengan inovasi. Kluster kuning berfokus pada keberagaman tempat kerja, demografis, kepemimpinan inklusif, dengan kinerja perusahaan. Kluster ungu berfokus pada penelitian terkait keberagaman dan penggunaan *big data*. Kluster biru muda membahas kriteria rating ESG, implikasi CSR pada *stock returns*, dan *peer firms*. Kluster orange meneliti dengan meta analisis terkait *empowering leadership* dengan kinerja karyawan, efektivitas intervensi keterlibatan kerja, kreatifitas, dan inovasi. Kluster pink muda, membahas heterogenitas unit pengambil keputusan dan pengaruhnya pada input dan output. Kluster ungu muda membahas kesadaran gender pada dunia akademisi. Terakhir kluster pink tua berfokus pada keberagaman gender dan tata kelola perusahaan serta implikasinya pada kinerja perusahaan dan kecerdasan emosional.

Analisis Co-Citation

Analisis ini bertujuan untuk meneliti dokumen sekunder yang sering dikutip bersama dalam daftar referensi artikel. Dokumen yang memiliki bobot tinggi dalam hal kekuatan hubungan *co-citation* merupakan dokumen yang sering dikutip bersama oleh artikel utama (Wu *et al.*, 2021). Hasil olah data dengan aplikasi VOSviewer memperoleh hasil sebagaimana disajikan pada gambar 3.



Gambar 3. Hasil Mapping *co-citation* dengan minimal 20 kali dirujuk menghasilkan 5 kluster.

Guna mengerucutkan hasil penelitian, penulis membatasi jumlah minimal kutipan dari referensi yang telah dikutip sebanyak 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 43 dokumen sekunder yang minimal dikutip oleh 20 artikel. sebanyak 43 dokumen tersebut terbagi dalam 5 klaster, yaitu klaster merah, klaster hijau, klaster biru, klaster kuning, dan klaster ungu. setiap klaster memiliki fokus yang berbeda. apabila diambil 1 dokumen paling penting dari hasil analisis co-citation, diperoleh beberapa dokumen yang disajikan pada tabel 2. secara umum, klaster merah terdiri dari 18 item dokumen dengan fokus rujukan terkait peran wanita di kursi dewan dan pengaruhnya pada tata kelola perusahaan. klaster hijau mencakup 7 item dokumen dengan fokus pada teori agensi. klaster biru mencakup 7 item dokumen dengan fokus bahasan terkait keberagaman dewan, jumlah perempuan pada kursi dewan, CSR, dan reputasi perusahaan. Klaster kuning berisi 6 item dokumen dengan bahasan utama upper echelon theory. Klaster terakhir, yaitu klaster ungu berisi 5 item dengan bahasan utama terkait kendala eksternal dan pengaruhnya pada organisasi.

Tabel 1.

Lima artikel paling penting dalam setiap klaster dengan analisis *bibliographic coupling*

Klaster	Penulis dan Tahun	Deskripsi Dokumen
Merah	Bernile (2018)	Membahas pengaruh keberagaman dewan direksi terhadap kebijakan dan risiko perusahaan.
	Reguera-Alvaro <i>et al.</i> (2017)	Membahas pengaruh keberagaman gender dewan dan kinerja keuangan perusahaan di Spanyol.
	Chappel & Humphrey (2014)	Membahas hubungan antara keberagaman gender dewan dengan kinerja keuangan dengan pendekatan agregat (tingkat pasar) dan membandingkan kinerja portofolio perusahaan dengan dewan direksi yang beragam dalam hal gender, dengan yang tidak.
	Ali <i>et al.</i> (2014)	Membahas hubungan antara keberagaman dewan dalam hal usia dan gender, dengan kinerja perusahaan, baik dalam bentuk produktivitas karyawan dan pengembalian aset.
	Green & Homroy (2018)	Membahas pengaruh keberagaman gender dewan dengan kinerja perusahaan besar di Eropa.
Hijau	Ben Amar <i>et al.</i> (2017)	Membahas hubungan representasi perempuan dalam dewan direksi dengan respon perusahaan terhadap permintaan pemangku kepentingan dalam peningkatan pelaporan publik terkait <i>climate change-related risks</i> .
	Shaukat <i>et al.</i> (2016)	Membahas hubungan antara atribut dewan terkait <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR), strategi CSR dewan, dan kinerja lingkungan dan sosial perusahaan.
	Elmagrhi <i>et al.</i> (2019)	Membahas hubungan keberagaman gender dewan perusahaan (proporsi, umur, dan tingkat pendidikan direktur perempuan) dengan kinerja lingkungan perusahaan yang terdaftar secara publik di China.
	Albitar <i>et al.</i> (2020)	Membahas hubungan antara <i>Environmental, Social, and Governance Disclosure</i> (ESGD) dengan kinerja perusahaan, sebelum dan sesudah pengenalan <i>Integrated Reporting</i> (IR) untuk mengeksplorasi potensi moderasi <i>corporate governance mechanisms</i> pada hubungan ini.
	Nguyen <i>et al.</i> (2021)	Membahas hubungan struktur tata kelola dengan kinerja lingkungan perusahaan-perusahaan di China dan menilai sejauh mana keterkaitan kinerja keuangan dan kinerja lingkungan dipengaruhi oleh mekanisme tata kelola.
Biru	Tenzer <i>et al.</i> (2014)	Membahas pengaruh hambatan bahasa terhadap pembentukan kepercayaan dalam tim multinasional (MNT).

Klaster	Penulis dan Tahun	Deskripsi Dokumen
	Teece (2019)	Membahas Teori Kapabilitas Perusahaan dalam perspektif ekonomi dan manajemen (strategik).
	Boone <i>et al.</i> (2019)	Penelitian ini berusaha mengintegrasikan wawasan dalam <i>upper echelons theory</i> dan literatur inovasi dan perusahaan multinasional (MNC) untuk mengembangkan kerangka kerja yang menjelaskan kapan dan mengapa keberagaman dalam tim manajemen puncak (TMT) akan berpengaruh pada kewirausahaan perusahaan. Artikel ini melibatkan 165 MNC berbasis manufaktur pada 20 negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif keberagaman TMT terhadap kewirausahaan perusahaan. Inovasi terjadi dalam TMT dengan stratifikasi sosial rendah dan pada MNC yang berlokasi di negara asal yang rendah dalam jarak kekuasaan nasional.
	Conelly <i>et al.</i> (2017)	Membahas pemicu (tata kelola) dan hasil (kinerja) dari repertoar kompetitif kompleks untuk mengembangkan perspektif yang lebih nuansa.
	Martinez <i>et al.</i> (2017)	Menguji nilai keberagaman portofolio aliansi dan apakah modal manusia R&D menjadi media melalui mana keberagaman portofolio aliansi mempengaruhi inovasi. Penulis berpendapat bahwa kapasitas absorptif dari modal manusia R&D menentukan potensi keuntungan perusahaan dari portofolio aliansi yang sangat beragam.
Kuning	Guillaume <i>et al.</i> (2017)	Membahas variabel yang memoderasi hubungan keragaman tempat kerja pada integrasi sosial, kinerja, dan hasil kesejahteraan, dengan fokus pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi dan manajer (seperti strategi, desain unit, sumber daya manusia, kepemimpinan, iklim/budaya, dan perbedaan individual).
	Ararat <i>et al.</i> (2015)	Membahas pengaruh tidak langsung keberagaman demografis dewan terhadap kinerja perusahaan melalui pemantauan dewan dalam konteks di mana dewan relative homogen dalam hal keragaman struktural, dengan menggunakan data dari Turki. Penulis mengkontekstualisasikan penelitian dengan mengeksplorasi pengaruh konfigurasi kepemilikan terhadap efek keberagaman.
	Mitchell <i>et al.</i> (2015)	Penulis menguji hubungan kepemimpinan inklusif dengan kinerja tim lintas profesi melalui peningkatan identitas tim bersama dan pengurangan perbedaan status yang dirasakan.
	Noon (2018)	Membahas pelatihan bias tak sadar sebagai intervensi keberagaman berdasarkan asumsi-asumsi yang belum teruji dan kemungkinan kecil untuk membantu menghapus rasisme di tempat kerja.
	Nishii <i>et al.</i> (2018)	Berfokus pada isu-isu praktik keberagaman, diskriminasi, meningkatkan kinerja, untuk mencerna berbagai penelitian yang dilakukan sejak awal abad 20.
Ungu	Mikalef <i>et al.</i> (2019)	Penelitian ini mengambil dasar Teori Kompleksitas dan menyelidiki konfigurasi sumber daya dan faktor kontekstual yang menghasilkan peningkatan kinerja dari investasi analitika <i>big data</i> .
	Samaha <i>et al.</i> (2014)	Mengeksplorasi dampak budaya terhadap <i>relationship marketing</i> dalam konteks hubungan internasional.

Klaster	Penulis dan Tahun	Deskripsi Dokumen
	Bedford <i>et al.</i> (2016)	Meneliti kombinasi pengendalian manajemen yang efektif dalam konteks strategis yang berbeda melalui dua pendekatan terkait, pengendalian manajemen sebagai paket dan pengendalian manajemen sebagai sistem.
	Mckenzie <i>et al.</i> (2014)	Secara garis besar, tujuannya untuk menyelidiki dan mengembangkan metode konflasi yang efektif untuk memanfaatkan keragaman sumber data heterogeny multi-tematik dan multi dimensi dalam <i>big data</i> .
	Haans & Richard (2019)	Pembahasan berfokus pada bagaimana mekanisme yang hampir identik yang mendorong hubungan kejelasan dengan kinerja dapat menghasilkan efek berbentuk huruf U dan U terbalik karena perbedaan dalam kekuatan relatifnya, bukan karena sifatnya yang saling mengimbangi.
Biru Muda	Billio <i>et al.</i> (2021)	Menganalisis kriteria rating ESG yang digunakan oleh agensi terkemuka dan ditemukan terdapat suatu kelemahan dalam hal kemiripan dengan definisi ESG.
	Dorfleitner <i>et al.</i> (2018)	Membahas implikasi CSR pada <i>stock returns</i> .
	Golubov <i>et al.</i> (2015)	Membahas efek tetap perusahaan mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam pengembalian akuisisi, melebihi kombinasi dari semua karakteristik khusus perusahaan dan transaksi. Beberapa perusahaan menjadi pengakuisisi yang luar biasa, tanpa bergantung pada manajemen puncak dan struktur transaksi yang dipilih.
	Machokoto <i>et al.</i> (2021)	Membahas keterkaitan antara <i>peer firms</i> dengan inovasi.
Orange	Bhandari <i>et al.</i> (2022)	Membahas pertanyaan integrasi perusahaan dengan ekologi, masyarakat, dan tata kelola (ESG), atau sebaliknya.
	Kim <i>et al.</i> (2018)	Meta analisis hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan kinerja karyawan.
	Knight <i>et al.</i> (2017)	Review sistematis dan meta analisis untuk menginvestigasi keefektifan intervensi keterlibatan kerja.
	Stojcic <i>et al.</i> (2018)	Tujuan utama penelitian tersebut adalah untuk menentukan peran kreativitas dalam perilaku inovasi dan efisiensi produktif perusahaan.
Pink Muda	Daraio & Simar (2016)	Berfokus pada perhitungan heterogenitas Unit Pengambil Keputusan dan konteks beragam dapat mempengaruhi campuran input dan/atau output.
	Simar <i>et al.</i> (2016)	Memperluas teori produksi dengan tidak mengamati heterogenitas, mengusulkan modal di mana variabel heterogenitas terkait dengan input (atau output) tertentu. Selain itu, juga dibahas masalah endogenitas yang terlibat dalam model.
Ungu Muda	Pritchard & Morgan (2017)	Membahas kesadaran akan gender dari para akademisi terkemuka di bidang pariwisata dengan tiga tujuan. Pertama, memperluas bukti tentang pemberian gender dalam kepemimpinan akademis pariwisata dengan mengkaji dan konstualisasi indikator kinerja, yang menciptakan dan menandai pemimpinya serta membentuk kanon pengetahuannya. Kedua, karena kritik saja tidak dapat mengarah pada transformasi, penelitian ini berusaha “membatalkan” gender dalam akademi pariwisata. Ketiga,

Klaster	Penulis dan Tahun	Deskripsi Dokumen
		artikel ini menyajikan intervensi untuk mempercepat kesetaraan gender di ranah akademis.
Pink Tua	Baez <i>et al.</i> (2018)	Membahas eksplorasi status keberagaman gender dalam tata kelola perusahaan dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan dan kecerdasan emosional. Perusahaan pariwisata menjadi sampel perusahaan, karena dampaknya yang semakin meningkat dalam skenario pasca krisis.

Tabel 2.

Artikel paling sering dirujuk dalam setiap klaster dengan analisis *co-citation*

Klaster	Penulis dan Tahun	Deskripsi Dokumen
Merah	Adams & Ferreira (2009)	Penelitian ini membahas peran wanita di kursi dewan dan pengaruhnya pada tata kelola dan kinerja perusahaan. Dewan yang beragam akan mengalokasikan lebih banyak upaya untuk pengawasan.
Hijau	Jensen & Meckling (1976)	Pokok bahasan dalam karya ini adalah Teori Agensi, Teori Hak Milik, dan Teori Keuangan. Ketiga teori tersebut digunakan untuk mengembangkan Teori Struktur Kepemilikan Perusahaan.
Biru	Bear <i>et al.</i> (2010)	Artikel ini menjelajahi bagaimana keberagaman dewan dan jumlah perempuan pada kursi dewan mempengaruhi peringkat CSR perusahaan dan pada akhirnya CSR mempengaruhi reputasi perusahaan. Selain itu, peneliti juga menguji apakah peringkat CSR perusahaan menjadi mediator dalam hubungan antara keberagaman dewan, komposisi gender, dan reputasi perusahaan.
Kuning	Hambrick & Mason (1984)	Artikel ini mencoba menyintesis literatur sebelumnya yang terpisah seputar " <i>upper echelons perspective</i> ". Teori tersebut mengatakan bahwa <i>outcomes</i> organisasi (pilihan strategi dan tingkat kinerja) dapat diprediksi dengan karakteristik latar belakang manajernya.
Ungu	Pfeffer & Salancik (1978)	Buku ini membahas bagaimana kendala eksternal mempengaruhi organisasi dan memberikan wawasan untuk merancang dan mengelola organisasi guna mengurangi kendala yang ada.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja perusahaan. Namun, dampaknya tidak seragam di seluruh sektor dan negara, tergantung pada konteks institusi, regulasi, serta budaya perusahaan.

Dampak Keberagaman Gender terhadap Kinerja Perusahaan

Sebagian besar studi yang dianalisis menemukan bahwa keberagaman gender memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan, terutama di negara-negara maju dan pasar berkembang. Perusahaan dengan dewan yang lebih beragam cenderung mendapatkan penilaian pasar yang lebih positif dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal keberlanjutan dan inovasi. Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan hasil negatif atau tidak signifikan, terutama di negara-negara dengan budaya yang lebih konservatif atau di mana keberagaman gender belum diterima secara luas. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman gender tidak selalu berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan, tetapi dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti regulasi, tekanan pemangku kepentingan, dan konteks sosial.

Kontribusi Keberagaman Gender terhadap CSR dan Inovasi

Keberagaman gender dalam dewan direksi juga dikaitkan dengan peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan inovasi. Dewan yang lebih inklusif cenderung memiliki sudut pandang yang lebih luas dan mampu membuat keputusan yang lebih bijaksana terkait dengan keberlanjutan dan reputasi perusahaan. Inovasi yang didorong oleh keberagaman gender juga lebih efektif dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

KESIMPULAN

Penelitian terkait keberagaman dewan dan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan, terutama selama 1 dekade terakhir. Penelitian ini berupaya melakukan mapping penelitian sebelumnya dengan analisis co-word, bibliographic coupling, dan co-citation. Penelitian tentang keberagaman dewan dan kinerja perusahaan menjadi penting karena keberagaman dalam komposisi dewan dapat memiliki dampak signifikan pada kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Pengakuan akan pentingnya keberagaman gender dalam dewan telah menjadi semakin meningkat, karena mencerminkan inklusivitas dan perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil olah data dengan aplikasi VOSviewer versi 1.6.20, penelitian menunjukkan bahwa analisis cword menunjukkan bukti bahwa sebagian besar penelitian terkait keberagaman gender dan kinerja perusahaan menggunakan kata kunci industrial performance, performance, corporate governance, firm performance, diversity, dan gender diversity. Analisis bibliographic coupling, menunjukkan bukti bahwa dokumen sekunder yang sering dikutip oleh dokumen sampel adalah dokumen yang membahas tentang keberagaman gender dewan, kebijakan perusahaan, risiko perusahaan, risiko perubahan iklim, CSR, ESGD, kinerja lingkungan, inovasi, keberagaman tempat kerja, demografis, kepemimpinan inklusif, penggunaan big data, empowering leadership, kinerja karyawan, keterlibatan kerja, kreatifitas, heterogenitas unit pengambilan keputusan, kesadaran gender pada dunia akademisi, dan kecerdasan emosional. Analisis co-citation menunjukkan bahwa dokumen sekunder yang paling sering dikutip bersama dalam daftar referensi artikel adalah dokumen terkait peran wanita di kursi dewan dan pengaruhnya pada tata kelola perusahaan, Teori Agensi, CSR, reputasi perusahaan, Upper Echelons Theory, dan kendala eksternal serta pengaruhnya pada organisasi.

Penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang hubungan antara keberagaman dewan (terutama keberagaman gender) dengan kinerja perusahaan. Hal ini dapat membantu para pengambil keputusan di perusahaan dan regulator untuk memahami pentingnya memperhatikan faktor keberagaman dalam komposisi dewan. Hasil penelitian juga dapat menjadi dasar untuk pengembangan kebijakan perusahaan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Misalnya, penelitian ini menyoroti pentingnya kebijakan perusahaan terkait keberagaman gender dalam dewan dan pengaruhnya pada berbagai aspek seperti CSR, kinerja lingkungan, dan reputasi perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman kita tentang pentingnya keberagaman dalam konteks dewan perusahaan, tetapi juga memberikan dasar bagi tindakan konkret dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan melalui pembentukan dewan yang lebih beragam secara gender maupun aspek lainnya.

REFERENSI

- Alfar, A. J. K., Abuatwan, N., Elheddad, M., & Qaki, M. (2023). The Internal Determinants of Gender Diversity and Its Non-Linear Impact on Firms' Performance: Evidence from the Listed Companies in Palestine Exchange. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(28), 1–19. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010028>
- Ararat, M., El-Helaly, M., Lowe, A., & Shehata, N. (2021). Contingent Effect of Board Gender Diversity on Performance in Emerging Markets: Evidence from the Egyptian Revolution. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11), 1–16. <https://doi.org/10.3390/jrfm14110538>
- Arnaboldi, F., Casu, B., Gallo, A., Kalotychou, E., & Sarkisyan, A. (2021). Gender Diversity and Bank Misconduct. *Journal of Corporate Finance*, 71, 101834. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101834>
- Arvanitis, S. E., Varouchas, E. G., & Agiomirgianakis, G. M. (2022). Does Board Gender Diversity

- Really Improve Firm Performance? Evidence from Greek Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070306>
- Bogdan, V., Popa, D. N., Beleneși, M., Rus, L., & Scorțe, C. M. (2023). Gender Diversity and Business Performance Nexus: A Synoptic Panorama Based on Bibliometric Network Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3), 1801. <https://doi.org/10.3390/su15031801>
- Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board Gender Diversity and Firm Performance: The UK Evidence. *International Journal of Finance and Economics*, 26(4), 5704–5719. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2089>
- Chen, C., & Hassan, A. (2022). Management Gender Diversity, Executives Compensation and Firm Performance. *International Journal of Accounting and Information Management*, 30(1), 115–142. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2021-0109>
- Đặng, R., Houanti, L. H., Reddy, K., & Simioni, M. (2020). Does Board Gender Diversity Influence Firm Profitability? A Control Function Approach. *Economic Modelling*, 90, 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.05.009>
- Darmadi, S. (2013). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance*, 13(3), 288–304. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2010-0096>
- Dwaikat, N., Qubbaj, I. S., & Queiri, A. (2021). Gender Diversity on the Board of Directors and Its Impact on the Palestinian Financial Performance of the Firm. *Cogent Economics and Finance*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1948659>
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Fuentes-fuentes, M. M., Quintana-garcía, C., Benavides-chic, C. G., & Marchante-lara, M. (2023). Gender Diversity , Inclusive Innovation and Firm Performance. *Sustainable Development*, 31, 3622–3638. <https://doi.org/10.1002/sd.2615>
- Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Dominguez, L. (2010). The Influence of Gender Diversity on Corporate Performance. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 13(1), 53–88. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(10\)70012-1](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70012-1)
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). Gender Diversity and Sustainability Performance in the Banking Industry. *Corporate Social Responsibility Environment Management*, 29, 161–174. <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
- Garanina, T., & Muravyev, A. (2021). The Gender Composition of Corporate Boards and Firm Performance: Evidence from Russia. *Emerging Markets Review*, 48, 100772. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100772>
- Gomez, J. M., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender Diversity in the Board , Women ' s Leadership and Business Performance. *Gender in Management : An International Journal*, 33(2), 1754–2413. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- Alfar, A. J. K., Abuatwan, N., Elheddad, M., & Qaki, M. (2023). The Internal Determinants of Gender Diversity and Its Non-Linear Impact on Firms' Performance: Evidence from the Listed Companies in Palestine Exchange. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(28), 1–19. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010028>
- Ararat, M., El-Helaly, M., Lowe, A., & Shehata, N. (2021). Contingent Effect of Board Gender Diversity on Performance in Emerging Markets: Evidence from the Egyptian Revolution. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11), 1–16. <https://doi.org/10.3390/jrfm14110538>
- Arnaboldi, F., Casu, B., Gallo, A., Kalotychou, E., & Sarkisyan, A. (2021). Gender Diversity and Bank Misconduct. *Journal of Corporate Finance*, 71, 101834. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101834>
- Arvanitis, S. E., Varouchas, E. G., & Agiomirgianakis, G. M. (2022). Does Board Gender Diversity Really Improve Firm Performance? Evidence from Greek Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070306>
- Bogdan, V., Popa, D. N., Beleneși, M., Rus, L., & Scorțe, C. M. (2023). Gender Diversity and Business Performance Nexus: A Synoptic Panorama Based on Bibliometric Network

- Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3), 1801. <https://doi.org/10.3390/su15031801>
- Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board Gender Diversity and Firm Performance: The UK Evidence. *International Journal of Finance and Economics*, 26(4), 5704–5719. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2089>
- Chen, C., & Hassan, A. (2022). Management Gender Diversity, Executives Compensation and Firm Performance. *International Journal of Accounting and Information Management*, 30(1), 115–142. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2021-0109>
- Đặng, R., Houanti, L. H., Reddy, K., & Simioni, M. (2020). Does Board Gender Diversity Influence Firm Profitability? A Control Function Approach. *Economic Modelling*, 90, 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.05.009>
- Darmadi, S. (2013). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance*, 13(3), 288–304. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2010-0096>
- Dwaikat, N., Qubbaj, I. S., & Queiri, A. (2021). Gender Diversity on the Board of Directors and Its Impact on the Palestinian Financial Performance of the Firm. *Cogent Economics and Finance*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1948659>
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Fuentes-fuentes, M. M., Quintana-garcía, C., Benavides-chic, C. G., & Marchante-lara, M. (2023). Gender Diversity, Inclusive Innovation and Firm Performance. *Sustainable Development*, 31, 3622–3638. <https://doi.org/10.1002/sd.2615>
- Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Dominguez, L. (2010). The Influence of Gender Diversity on Corporate Performance. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 13(1), 53–88. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(10\)70012-1](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70012-1)
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). Gender Diversity and Sustainability Performance in the Banking Industry. *Corporate Social Responsibility Environment Management*, 29, 161–174. <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
- Garanina, T., & Muravyev, A. (2021). The Gender Composition of Corporate Boards and Firm Performance: Evidence from Russia. *Emerging Markets Review*, 48, 100772. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100772>
- Gomez, J. M., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender Diversity in the Board, Women's Leadership and Business Performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 1754–2413. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- Green, C. P., & Homroy, S. (2018). Female Directors, Board Committees and Firm Performance. *European Economic Review*, 102, 19–38. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2017.12.003>
- Hedija, V., & Némec, D. (2021). Gender Diversity in Leadership and Firm Performance: Evidence from the Czech Republic. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 156–180.
- Jiang, L., Cherian, J., Sial, M. S., Wan, P., António, J., Mata, M. N., & Chen, X. (2021). The Moderating Role of CSR in Board Gender Diversity and Firm Financial Performance: Empirical Evidence from an Emerging Economy. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 34(1), 2354–2373. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863829>
- Julizaerma, M. K., & Mohamad, Z. (2012). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 1077–1085. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.374>
- Khan, A. W., & Subhan, Q. A. (2019). Impact of Board Diversity and Audit on Firm Performance. *Cogent Business & Management*, 6, 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1611719>
- Khunkaew, R., Wichianrak, J., & Suttipun, M. (2023). Sustainability Reporting, Gender Diversity, Firm Value and Corporate Performance in ASEAN Region. *Cogent Business & Management*, 10, 1–24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2200608>
- Kramaric, T. P., & Miletic, M. (2022). Does Board Gender Diversity Play Significant Role in Determining Firm Performance? The Case of Croatian Largest Manufacturers. *Original Scientific Paper*, 10(1), 1–19.
- Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2017). Can Board Gender Diversity Promote Corporate

- Social Performance? *Corporate Governance*, 17(5), 789–802. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0183>
- Lee-kuen, I. Y., Sok-gee, C., & Zainudin, R. (2017). Gender Diversity and Firms' Financial Performance in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 41–62.
- Loh, L., Nguyen, T. T., & Singh, A. (2022). The Impact of Leadership Diversity on Firm Performance in Singapore. *Sustainability*, 14, 1–14.
- Mahsina, & Agustia, D. (2023). Does Green Innovation Play an Important Role in the Effect Board Gender Diversity Has on Firm Performance? *Intangible Capital*, 19(2), 146–164.
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777–1790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Marquez-Cardenas, V., Gonzalez-Ruiz, J. D., & Duque-Grisales, E. (2022). Board gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Latin America. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 12(3), 785–808. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256>
- Mohd Amin, S. I., Rahmat, M. M., & Mohd Asri, A. K. (2019). Board Diversity, Industry Specificity, and Firm Performance. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 4(2), 45–69. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol4iss2pp45-69>
- Nguyen, D. T., Hoang, T. G., Minh Phi, N. T., & Truong, T. H. H. (2023). Do ESG Ratings Mediate the Relationship between Board Gender Diversity and Firm Financial Performance? Evidence from the U . S . Market. *The Economics and Finance Letters*, 10(2), 163–171. <https://doi.org/10.18488/29.v10i2.3396>
- Nyeadi, J. D., Kamasa, K., & Kpinpuo, S. (2021). Female in Top Management and Firm Performance Nexus : Empirical Evidence from Ghana. *Cogent Economics & Finance*, 9, 1–19. <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1921323>
- Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2021). Five Shades of Women : Evidence from Italian Listed Firms. *Meditari Accountancy Research*, 29(7), 54–74. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2020-1057>
- Saha, R., & Maji, S. G. (2022). Board Gender Diversity and Firm Performance : Evidence from Family-Owned Firms in India. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 6(2), 291–301. <https://doi.org/10.28992/ijsam.v6i2.595>
- Sial, M. S., Zheng, C., Cherian, J., Gulzar, M. A., Thu, P. A., Khan, T., & Khuong, N. V. (2018). Does Corporate Social Responsibility Mediate the Relation between Boardroom Gender Diversity and Firm Performance of Chinese Listed Companies? *Sustainability*, 10, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su10103591>
- Sieweke, J., Bostandzic, D., & Smolinski, S. (2023). The Influence of Top Management Team Gender Diversity on Firm Performance during Stable Periods and Economic Crises : An Instrumental Variable Analysis. *The Leadership Quarterly*, 34, 101703. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101703>
- Simionescu, L. N., Gherghina, Ş. C., Tawil, H., & Sheikha, Z. (2021). Does Board Gender Diversity Affect Firm Performance? Empirical Evidence from Standard & Poor ' s 500 Information Technology Sector. *Financial Innovation*, 7(52), 1–45. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00265-x>
- Wiley, C., & Monllor-tormos, M. (2018). Board Gender Diversity in the STEM & F Sectors : The Critical Mass Required to Drive Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 290–308. <https://doi.org/10.1177/1548051817750535>
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis Leadership : A Review and Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Zaccone, M. C., & Argiolas, A. (2023). Is a Critical Mass of Women Always Enough to Improve Firm Performance? The Importance of the Institutional Context. *Corporate Governance*. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2023-0058>
- Zhang, L. (2020). Organization Science An Institutional Approach to Gender Diversity and Firm Performance. *Organization Science*, 1–19.