



E-ISSN: 2775-2267

Email: [ristansi@asia.ac.id](mailto:ristansi@asia.ac.id)

<https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/ristansi>

## KEBERAGAMAN DEWAN DIREKSI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Virginia Victoria Auparay, Muhammad Nabiil Lintang, Farah Margaretha Leon

Universitas Trisakti

[farahmargaretha@trisakti.ac.id](mailto:farahmargaretha@trisakti.ac.id)

DOI: 10.32815/ristansi.v6i2.2684

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	21 Mei, 2025
Tanggal Revisi	6 November, 2025
Tanggal diterima	24 November, 2025

### Keywords:

Age Diversity,  
Experience  
Diversity,  
Financial  
Performance,  
Firm Size,  
Gender  
Diversity.

### Abstract:

*This research focuses on analyzing the influence of diversity within the board of directors on the financial performance of manufacturing enterprises registered on the Indonesia Stock Exchange. Employing a purposive sampling approach, the study selected 16 companies that fulfilled predefined criteria during the 2019-2023 period, which yielded 80 observational data. Panel data regression served as the primary analytical method. The findings revealed that gender diversity, company size, and leverage substantially influence financial performance, whereas age diversity and experience diversity do not show a meaningful effect. These findings highlight the importance of considering aspects of gender diversity and capital structure in a company's financial strategy. In conclusion, board gender diversity and efficient debt management can improve financial performance, whereas the age and experience of board members do not directly affect performance.*

### Kata Kunci:

Keberagaman  
Jenis Kelamin,  
Keberagaman  
Pengalaman,  
Keberagaman  
Usia, Kinerja  
Keuangan,  
Tingkat Utang

### Abstrak:

Penelitian ini berfokus pada analisis dampak keberagaman dewan direksi terhadap kinerja finansial pada usaha manufaktur yang resmi terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Dengan menggunakan pengambilan sampel secara sengaja, studi ini melibatkan 16 perusahaan yang memenuhi kriteria telah ditentukan selama periode 2019–2023, sehingga diperoleh 80 data observasi. Regresi data panel digunakan sebagai metode analisis utama. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa keberagaman gender, skala usaha, dan tingkat utang mempunyai dampak yang substansial terhadap kinerja finansial, sementara keberagaman usia dan keberagaman pengalaman tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan pentingnya mempertimbangkan aspek keberagaman gender dan struktur modal dalam strategi keuangan perusahaan. Kesimpulannya, keberagaman jenis kelamin pada susunan dewan direksi dan pengelolaan utang yang efisien mampu meningkatkan performa keuangan,

sementara usia dan pengalaman anggota dewan tidak secara langsung memengaruhi kinerja.

---

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang kompetitif di era globalisasi, menjadikan isu keberagaman dalam dewan direksi menjadi permunculan yang sangat penting dalam tata kelola perusahaan. Keberagaman dalam dewan, termasuk aspek gender, umur, dan pengalaman telah terbukti memberikan kontribusi pada perkembangan kinerja keuangan berkelanjutan dalam pengambilan keputusan strategis, meningkatkan transparansi, serta memperkuat tata kelola perusahaan (Khan, 2025). Dengan adanya manajemen keberagaman ini dapat meningkatkan kepercayaan investor, mengurangi risiko, dan melindungi hak – hak pemegang saham (Tajeddini et al., 2023). Selain itu, dewan yang semakin beragam sering kali mampu memberikan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif melalui sudut pandang yang lebih beragam dan luas. Yang mendorong keberlanjutan keuangan jangka panjang (Belderbos et al., 2022).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Erlis et al (2024) terhadap perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), proporsi rata-rata direktur perempuan hanya sekitar 17,49%, dengan kisaran antara 0–66% dari total anggota dewan. Selain itu, dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa dari sekitar 200 perusahaan terbuka di Indonesia, hanya sekitar 15% posisi eksekutif yang diisi oleh perempuan, dan sekitar 4% yang menduduki posisi dewan direktur. Penelitian Sianturi et al (2024) juga menemukan bahwa keberagaman usia dan pengalaman dalam dewan direksi sektor manufaktur berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan keberagaman gender cenderung menunjukkan hasil yang bervariasi. Fakta tersebut mengindikasikan bahwa tingkat keberagaman dewan di Indonesia, terutama pada sektor manufaktur, masih rendah dan belum optimal, sehingga penting untuk dilakukan penelitian lanjutan yang menelaah pengaruh keberagaman usia dan pengalaman terhadap kinerja keuangan perusahaan.

*Diversity management* umumnya diterapkan melalui kebijakan dan praktik dirancang untuk mengelola keberagaman secara efektif dalam dewan perusahaan. Tujuannya ialah menciptakan kesempatan yang sama bagi semua kelompok, baik minoritas maupun mayoritas, guna meningkatkan kinerja perusahaan secara

berkelanjutan. Keputusan mengenai manajemen keberagaman dalam dewan direksi didasarkan pada analisis biaya manfaat yang komprehensif, dan bukan hanya berdasarkan pertimbangan etika (Tajeddini et al., 2023). Perusahaan sering mempertimbangkan *diversity* sebagai solusi potensial. Dewan yang memiliki komposisi lebih beragam diyakini mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, yang mampu meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan (Zalata et al., 2022).

*Gender diversity* semakin dianggap sebagai taktik yang efektif dalam mempertahankan kinerja keuangan melalui pemanfaatan perspektif serta keahlian unik dari anggota dewan yang memiliki latar belakang beragam. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan keuangan jangka panjang (Zalata et al., 2022). Namun, saat ini jumlah perempuan yang duduk di dewan masih sangat rendah dan perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal (Singh et al., 2023).

*Firms size* mencerminkan skala operasional suatu perusahaan, yang umumnya ditunjukkan melalui total aktiva (Neves et al., 2022). Perusahaan dengan skala besar cenderung memanfaatkan teknologi yang lebih canggih dan memiliki akses yang lebih luas terhadap modal, sehingga dapat mengoptimalkan efisiensi dan menekan biaya produksi. *Firms size* digunakan untuk mengontrol aspek-aspek lain yang memiliki potensi untuk berdampak pada keberagaman dewan direksi dan kinerja keuangan (Khan, 2025).

*Leverage* merupakan faktor lain yang memengaruhi *financial performance*, *leverage* juga mengacu pada kapasitas suatu perusahaan untuk menuntaskan kewajibannya. Dalam hal ini, utang yang dimaksud mencakup utang jangka panjang dan utang lancar. Rasio leverage umumnya menggambarkan sejauh mana suatu entitas beroperasi dengan menggunakan utang sebagai sumber pendanaannya (Simangunsong & Khoiri, 2022). Mengacu pada studi oleh (Arrozy & Sudarsi, 2023), *leverage* memberikan efek negatif yang substansial pada kinerja finansial. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan *leverage* pada sebuah perusahaan berbanding terbalik dengan kinerja keuangannya. Efek negatif tersebut dapat timbul akibat akumulasi beban utang, sehingga berpotensi untuk mengurangi profitabilitas serta memperburuk risiko finansial perusahaan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji keberagaman dewan, sebagian besar masih berfokus pada sektor keuangan. Salah satunya penelitian Dwekat et al., (2025)

berjudul *“Boardroom Diversity and Financial Performance in Palestinian Banks and Insurers”* yang meneliti perusahaan perbankan dan asuransi di Palestine Exchange (PEX). Penelitian tersebut menggunakan *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE) sebagai indikator kinerja keuangan serta menganalisis pengaruh *age diversity*, *nationality diversity*, dan *experience diversity* dengan memasukkan *board independence*, *firm size*, *leverage*, dan *board size* sebagai variabel kontrol. Temuannya menunjukkan bahwa keberagaman usia, kebangsaan, dan pengalaman memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan. Namun, hasil tersebut diperoleh pada konteks sektor keuangan di Palestina sehingga belum dapat menggambarkan kondisi di sektor lain, termasuk manufaktur, yang memiliki struktur operasi dan lingkungan industri yang berbeda.

Selain itu, penelitian Alqatan et al (2025) yang berjudul *“Does Board Diversity Affect Performance in Kuwait?”* yang dilakukan pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Kuwait juga menemukan bahwa *gender diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan meskipun variabel kontrol seperti *firm size*, *leverage*, *board size*, dan *firm age* menunjukkan peranan yang lebih kuat terhadap kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh keberagaman dewan dapat bervariasi antarnegara dan sektor industri, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada sektor dengan karakteristik berbeda, seperti manufaktur di Indonesia.

Melihat fenomena yang terjadi dan kesenjangan penelitian yang berbeda, penelitian ini akan fokus dalam menguji “faktor-faktor yang memengaruhi *financial performance* pada sektor manufaktur Indonesia”. Penelitian ini menambahkan variabel kebaruan *age diversity* dan *experience diversity*. *Age diversity* yang dalam dewan perusahaan telah muncul sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja perusahaan, yang dikaitkan dengan perpaduan perspektif dan pengalaman yang dibawa oleh anggota dewan dari berbagai usia ke dalam pengambilan keputusan (Dwekat et al., 2025). *Experience diversity* merupakan variabel kebaruan kedua dalam penelitian ini, Keberagaman pengalaman dalam dewan turut berkontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan memperkaya spektrum keahlian profesional, memperkuat kapasitas dewan dalam menghadapi isu-isu kompleks, mengelola risiko secara lebih efektif, serta merancang strategi yang lebih tepat dan berdaya saing (Dwekat et al., 2025). Studi ini berupaya mengevaluasi kinerja perusahaan terhadap keberagaman dewan, dengan

menggunakan metrik utama seperti *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) sebagai indikator kuantitatif dampak diversity management terhadap *financial performance* (Khan, 2025).

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Agency Theory*

Agency Theory yang diperkenalkan oleh Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa hubungan antara pemilik perusahaan dan para pengelola sering kali memunculkan perbedaan kepentingan. Dalam situasi ini, keberagaman anggota dewan baik dari sisi gender, usia, maupun pengalaman dapat memperkuat proses pengawasan karena setiap anggota membawa sudut pandang yang berbeda. Keragaman tersebut membantu mendeteksi potensi konflik kepentingan, meningkatkan kualitas monitoring, serta menghasilkan keputusan yang lebih objektif. Hal ini membuat biaya keagenan lebih rendah dan berdampak pada meningkatnya kinerja keuangan perusahaan.

### *Stakeholder Theory*

Clarkson (1995) menekankan bahwa keberlanjutan perusahaan bergantung pada kemampuannya memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas bisnis, baik *primary* maupun *secondary stakeholders*. Untuk menjaga legitimasi dan reputasi, perusahaan harus mengelola hubungan secara seimbang dengan seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks *diversity management*, keberagaman dalam dewan seperti gender, usia, dan pengalaman dipandang mampu meningkatkan kualitas representasi dan pemahaman terhadap berbagai kepentingan stakeholder, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan mendorong kinerja perusahaan yang lebih berkelanjutan.

### *Financial Performance*

*Financial performance* menjadi aspek krusial dalam peningkatan nilai perusahaan, kontribusinya dalam menjaga kelestarian lingkungan mampu menghasilkan reputasi dan positif yang dapat meningkatkan daya tarik bagi investor. Sementara itu, kinerja keuangan mencerminkan efisiensi, efektivitas, serta prospek pertumbuhan perusahaan. Melalui evaluasi kinerja keuangan, perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang strategis guna memperkuat kemampuan bersaing perusahaan (Adyaksana et al., 2023).

## ***Diversity Management***

Keberagaman dalam tata kelola perusahaan semakin mendapat perhatian, khususnya terkait pengambilan keputusan strategis dan kinerja keuangan yang berkelanjutan. *Gender diversity, age diversity, experience diversity* di dalam dewan perusahaan semakin dianggap sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dengan memanfaatkan beragam perspektif dan keahlian unik. Keberagaman ini tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga memberikan stabilitas dalam menghadapi tantangan dalam bisnis (Khan, 2025).

### ***Gender Diversity***

*Gender diversity* merupakan konsep yang mengacu pada perbedaan peran antara individu laki-laki dengan perempuan yang berakar pada konstruksi sosial, meliputi tidak hanya dari aspek biologis, namun juga dimensi sosial, budaya, serta perilaku (Amanda Oktariyani & Rachmawati, 2021). Representasi gender yang beragam di dalam dewan direksi dan komisaris, dapat menciptakan variasi dalam pandangan, karakteristik, serta pengetahuan, yang kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan (Khan, 2025a).

### ***Age Diversity***

*Age diversity* dalam dewan perusahaan telah muncul sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja perusahaan (Khatib et al., 2023). yang dikaitkan dengan perpaduan perspektif dan pengalaman yang dibawa oleh anggota dewan dari berbagai usia ke dalam pengambilan keputusan. Menurut (Aleqab & Ighnaim, 2021). meneliti dampak keberagaman usia di jajaran direksi terhadap kinerja perusahaan di berbagai wilayah, termasuk pasar berkembang. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberagaman usia menciptakan keseimbangan antara inovasi dan pengalaman, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis.

### ***Experience Diversity***

*Experience diversity* adalah variasi latar belakang profesional, industri, jabatan, atau peran kerja yang dimiliki oleh individu dalam suatu tim, terutama dalam dewan direksi (Dwekat et al., 2025). Menurut penelitian (Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite, 2020). menganalisis terhadap perusahaan-perusahaan di Spanyol menggunakan pendekatan

pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa keberadaan anggota dewan yang memiliki beragam pengalaman memberikan dampak positif yang substansial terhadap kinerja finansial perusahaan.

### ***Firm Size***

*Firm size* menunjukkan skala operasional suatu usaha dalam hal infrastruktur serta jumlah tenaga kerja (Uche et al., 2019). Kapitalisasi pasar, skala bisnis, dan pendapatan sering digunakan sebagai indikator ukuran perusahaan (Sa et al., 2024). Menurut (Khan, 2025), *firm size* memberikan dampak positif pada *financial performance*. Perusahaan yang berskala besar umumnya memiliki kapasitas sumber daya yang lebih melimpah dan akses modal yang lebih luas, tetapi ini tidak selalu berkontribusi langsung terhadap profitabilitas.

### ***Leverage***

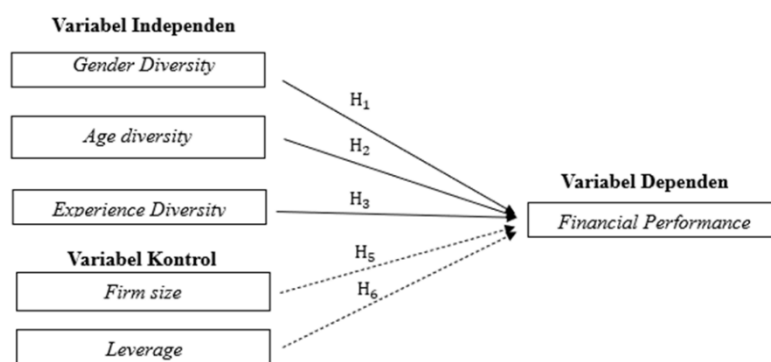
*Leverage* merupakan suatu pengukuran yang menentukan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pembiayaan utang (Fatikha & Eka Yudiana, 2021). Pendanaan suatu perusahaan dapat dibagi menjadi dua sumber, yaitu internal dan eksternal. Sumber internal umumnya berasal dari profitabilitas yang ditahan, sementara pendanaan eksternal diperoleh melalui kreditor, penjualan saham, dan beragam opsi lainnya. Menurut (Khan, 2025), *leverage* memberikan dampak negatif yang substansial pada *financial performance* suatu perusahaan.

### **Rerangka Konseptual**

Hasil penelitian (Khan, 2025), menyatakan bahwa *gender diversity* semakin diakui berkat dampak positifnya terhadap pengambilan keputusan dan manajemen risiko, yang mendukung stabilitas serta pertumbuhan jangka panjang. Direktur perempuan sering kali dipuji karena pendekatan mereka yang seimbang dan konstruktif, yang dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan pada dinamika dewan dan proses pengambilan keputusan. Menurut studi oleh (Aleqab & Ighnaim, 2021), *age diversity* memberikan efek yang positif dan substansial pada *financial performance* perusahaan. (Fernández-Temprano et al., 2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *experience diversity* mempunyai dampak positif yang substansial pada *financial performance*. Menurut (Khan, 2025), *firm size* memberikan dampak positif yang substansial pada *financial performance*. Hasil penelitian (Khan, 2025a) menemukan bahwa *leverage*

memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *financial performance* perusahaan. Merujuk pada penjelasan sebelumnya, maka rerangka pemikiran faktor-faktor diversity management yang memengaruhi *financial performance* dapat digambarkan dengan:

**Gambar 1**  
**Bagan Kerangka Konseptual**



*Sumber: Data Diolah, 2025*

## Pengembangan Hipotesa

### Pengaruh *gender diversity* terhadap *financial performance*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Terjesen et al (2015), menganalisis lebih dari 180 publikasi mengenai peran keberagaman gender dan menemukan bahwa kehadiran anggota dewan perempuan dapat memberikan pengaruh positif terhadap dinamika dewan. Menurut Arora (2022), terdapat adanya korelasi yang signifikan dan positif antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Berdasarkan studi yang dilakukan Khan (2025), *gender diversity* semakin diakui berkat dampak positifnya terhadap pengambilan keputusan dan manajemen risiko, yang mendukung stabilitas serta pertumbuhan jangka panjang. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

$H_1$  : *Gender diversity* memengaruhi *financial performance*

### Pengaruh *age diversity* terhadap *financial performance*

Penelitian oleh Gardiner (2024), menekankan bagaimana perbedaan usia di dalam dewan berdampak pada pengambilan keputusan, tata kelola, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, bukti ini menunjukkan keuntungan dari keberadaan anggota yang lebih muda dan lebih tua. Anggota yang lebih muda berperan dalam mendorong inovasi, sementara anggota yang lebih tua memberikan stabilitas. Menurut penelitian yang



dilakukan Tanikawa et al., (2017), menemukan bahwa anggota dewan yang lebih berpengalaman memperlihatkan tingkat motivasi yang relatif lebih besar jika dibandingkan dengan direktur yang masih muda. Adapun, data mengindikasikan bahwa mayoritas direktur perusahaan di Malaysia berusia antara 50 hingga 59 tahun, dengan rata-rata usia mencapai 58 tahun. Menurut Dwekat et al., (2025), keberagaman usia memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini dipengaruhi oleh adanya potensi tantangan yang dihadapi anggota dewan yang lebih muda dalam mengelola perusahaan secara efektif, khususnya di sektor keuangan yang sangat diatur dan memerlukan stabilitas serta pengalaman yang mendalam. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

*H<sub>2</sub> : Age diversity memengaruhi financial performance*

#### **Pengaruh *experience diversity* terhadap *financial performance***

Menurut penelitian Dwekat et al., (2025), menyatakan bahwa *experience diversity* memberikan dampak positif yang signifikan pada *financial performance*. Direktur dengan pengalaman mendalam di bidang industri mampu menyumbangkan perspektif strategis, akses terhadap jaringan profesional yang bernilai, serta pemahaman yang kuat terhadap dinamika industri. Hal ini dapat memperkuat proses pengambilan keputusan dan mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Menurut penelitian Boadi & Osarfo, (2019), *experience diversity* memberikan dampak positif yang signifikan pada *financial performance*. Studi oleh Temprano & Gaite, (2020), menjelaskan adanya dampak yang positif dan signifikan antara *experience diversity* dengan *financial performance*. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

*H<sub>3</sub> : Experience diversity berpengaruh pada financial performance*

#### **Pengaruh *firm size* terhadap *financial performance***

Menurut penelitian Khan (2025), *firm size* berhubungan positif dengan sustainable *financial performance*. Perusahaan berskala besar umumnya memiliki jangkauan yang lebih luas dalam memperoleh sumber daya dan dana, meskipun hal ini tidak selalu berdampak langsung pada profitabilitas. Menurut penelitian Dwekat et al. (2025), *firm size* memberikan kontribusi positif yang signifikan pada kinerja finansial perusahaan, terutama dalam industri perbankan dan asuransi di Palestina. Menurut penelitian Salehi et al., (2020), *firm size* tidak berefek pada *financial performance*. Indikasinya adalah

bahwa perusahaan besar tidak selalu lebih efisien dalam menghasilkan keuntungan daripada perusahaan kecil. Penelitian yang dilakukan Jumentari et al., (2022), menjelaskan bahwa skala perusahaan memberikan dampak yang negatif pada kinerja finansial. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

$H_4$  : *firm size* memengaruhi *financial performance*

#### **Pengaruh *leverage* terhadap *financial performance***

Penelitian oleh Azzahra & Wibowo (2019), menyatakan bahwa *leverage* memiliki efek negatif yang tidak substansial pada kinerja finansial. Sementara itu, studi oleh Leon (2023), menyatakan bahwa *leverage* memberikan efek positif yang signifikan pada kinerja finansial perusahaan. Artinya, peningkatan *leverage* yang strategis dapat mendorong peningkatan kinerja, sehingga dapat meningkatkan profitabilitas. Temuan ini konsisten dengan hasil studi yang diperoleh Dewi & Candradewi (2018) menunjukkan bahwa *leverage* memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja keuangan. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

$H_5$  : *Leverage* memengaruhi *financial performance*

#### **METODE PENELITIAN**

Studi ini mengimplementasikan teknik *purposive sampling* untuk proses pengambilan sampel. Adapun data yang diolah dalam studi ini adalah data yang bersifat kuantitatif. Dalam studi ini, data penelitian dikumpulkan menggunakan metode data sekunder. Sumber data yang digunakan berasal dari halaman web Bursa Efek Indonesia (<https://www.idx.co.id/>) serta dari halaman web perusahaan terkait. Studi ini memiliki sampel yang terdiri dari 80 periode laporan keuangan dari 16 perusahaan manufaktur dalam kurun 5 tahun (periode 2019-2023). Berikut ini pengukuran setiap variabel:

**Tabel 1**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

Variable Name	Symbol	Indikator
<i>Return on assets</i>	ROA	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total Assets}}$
<i>Return on equity</i>	ROE	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total Equity}}$
<i>Gender Diversity</i>	PFBM	$\frac{\text{Ratio of female board members}}{\text{Total Board Members}}$

<i>Firm size</i>	FS	<i>The logarithm of the total assets of the company</i>
<i>Leverage</i>	LEV	$\frac{\text{long – term Liabilities}}{\text{Total Assets}}$
<i>Age diversity</i>	BAG	$\frac{\text{Ratio of board members under 50 years}}{\text{Total Board Members}}$
<i>Experience diversity</i>	BEXP	$\frac{\text{Ratio of board members with at least 5 years of experience in a related feld}}{\text{Total Board Members}}$

Sumber: Data Diolah, 2025

Pengujian terhadap asumsi klasik merupakan tahap krusial untuk memastikan model regresi memenuhi syarat-syarat dasar yang diperlukan. Dalam praktiknya, asumsi klasik seringkali tidak sepenuhnya terpenuhi, sehingga diperlukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana model mendekati asumsi tersebut. Regresi linier berganda digunakan sebagai metode untuk menelaah korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penggunaan model ini bertujuan untuk mengukur tingkat kontribusi variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat. Model regresi yang diterapkan dapat ditulis sebagai berikut:

Model 1 :

$$ROA_{it} = a_0 + a_1PFBM_{it} + a_2BAG_{it} + a_3 BEXP_{it} + a_4LogFS_{it} + a_5Lev_{it} + \varepsilon_{it}$$

Model 2 :

$$ROE_{it} = a_0 + a_1PFBM_{it} + a_2BAG_{it} + a_3 BEXP_{it} + a_4LogFS_{it} + a_5Lev_{it} + \varepsilon_{it}$$

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel bebas mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat dengan memperhatikan nilai *adjusted R<sup>2</sup>*. Sementara itu, uji-t dilakukan guna menilai signifikansi parsial setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengambilan keputusan didasarkan pada beberapa kriteria berikut: apabila nilai signifikansi (sig) dari uji-t kurang dari (sig < 0.05), hipotesis H<sub>0</sub> akan ditolak, menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara substansial pada variabel terikat. Sementara itu, seandainya (sig > 0.05), hipotesis H<sub>0</sub> dapat diterima, artinya variabel bebas tidak memiliki pengaruh yang substansial pada variabel terikat.

## HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif berperan dalam merangkum karakteristik fundamental data yang menjadi subjek studi ini. Ringkasan statistik. Informasi statistik tersebut disusun untuk memberikan gambaran awal terhadap variabel-variabel yang menjadi objek penelitian, dan ditampilkan dalam format berikut:

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif**

	PFBM	BAGE	BEXP	SIZE	LEV	ROA	ROE
Mean	0.2968	0.4272	0.5742	28.685	0.1353	0.0587	0.1436
Median	0.2500	0.4000	0.6125	28.150	0.0760	0.0425	0.0675
Maximum	0.6670	1.0000	1.0000	35.803	0.9060	0.3580	1.4510
Minimum	0.1110	0.1820	0.1110	26.277	0.0160	-0.4010	-0.5460
Std. Dev.	0.1432	0.1843	0.2400	2.1136	0.1712	0.0976	0.3385
Skewness	0.9735	0.6293	0.0288	2.1622	2.8100	-0.1526	3.0409
Kurtosis	3.2268	2.5414	2.2165	7.7740	11.148	9.9142	12.080
Jarque-Bera	12.807	5.9826	2.0568	138.31	326.60	159.66	398.14
Probability	0.0016	0.0502	0.3575	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Sum	23.751	34.176	45.939	2294.87	10.825	4.7020	11.492
Sum Sq. Dev.	1.6205	2.6845	4.5519	352.94	2.3167	0.7532	9.0526
Observations	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: Data Diolah, 2025

**Tabel 3**  
**Koefisien Determinasi**

Variabel Dependen	Model	R-Squared	Adjusted R-Squared
ROA	Prob (F Statistic)	0.204248	0.150481
ROE	Prob (F Statistic)	0.217388	0.164508

Sumber: Data Diolah, 2025

Model ROA menghasilkan nilai *adjusted* R<sup>2</sup> senilai 0.15048, menunjukkan bahwa variabel bebas (PFBM, BAGE, BEXP, SIZE, dan LEV) dapat menjelaskan variasi sebesar 15.0481% pada variabel terikat, yaitu kinerja keuangan (ROA). Sementara itu, sisa variasi sebesar 84.9519% adalah variasi yang berasal dari faktor-faktor independen lain yang belum termodelkan tetapi tetap relevan terhadap ROA.

Untuk model ROE, nilai *adjusted* R<sup>2</sup> yang dihasilkan adalah senilai 0.164508 menunjukkan bahwa variabel bebas (PFBM, BAGE, BEXP, SIZE, dan LEV) dapat menjelaskan 16,4508% variasi pada variabel terikat, yaitu kinerja keuangan (ROE). Adapun 83.5492% sisanya merupakan variasi yang dipengaruhi faktor bebas tambahan yang belum termodelkan tetapi memiliki dampak terhadap ROE.

**Tabel 4**

## Uji T

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel 4, menunjukkan bahwa keberagaman gender, skala perusahaan, dan *leverage* berefek positif dan substansial pada kinerja finansial perusahaan, baik ketika diukur menggunakan ROA maupun ROE. Sebaliknya, keberagaman usia dan pengalaman direksi tidak menunjukkan dampak yang substansial

	MODEL 1		HASIL	MODEL 2		HASIL
	ROA			ROE		
	COEFF	PROB		COEFF	PROB	
PFBM	0.428200	0.0000**	Berpengaruh positif	0.827129	0.0000**	Berpengaruh positif
BAGE	-0.043754	0.2991	Tidak berpengaruh	-0.046470	0.3470	Tidak berpengaruh
BEXP	-0.003431	0.8721	Tidak berpengaruh	0.046698	0.1360	Tidak berpengaruh
SIZE	0.005796	0.3147	Tidak berpengaruh	0.032536	0.0662*	Berpengaruh positif
LEV	-0.183109	0.0000**	Berpengaruh negatif	-0.202554	0.0055*	Berpengaruh negatif

terhadap kinerja finansial perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman jenis kelamin dalam susunan dewan direksi berpotensi mendorong peningkatan kinerja finansial perusahaan, sementara keberagaman usia dan pengalaman tidak secara statistik berpengaruh dalam konteks sektor manufaktur Indonesia sesuai dengan data yang dianalisis.

## PEMBAHASAN

Pengaruh *Gender diversity* terhadap *Sustainable Financial Performance*

Hasil analisis regresi data panel menunjukkan bahwa *gender diversity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Pada pengujian ROA, variabel *gender diversity* memperoleh koefisien 0.428200 dengan probabilitas 0.0000 sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Pengujian ROE menunjukkan hasil serupa dengan koefisien 0.827129 dan probabilitas 0.0000, yang menegaskan bahwa representasi gender yang seimbang dalam dewan direksi memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas pengelolaan ekuitas perusahaan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Agency Theory*, di mana keberadaan perempuan dalam dewan memperkuat mekanisme monitoring, mengurangi potensi tindakan oportunistik manajemen, serta mendorong

terciptanya keputusan yang lebih objektif dan prudent. Sementara itu, dari perspektif *Stakeholder Theory*, keberagaman *gender* mencerminkan keterwakilan berbagai kelompok pemangku kepentingan, meningkatkan transparansi, membangun legitimasi, dan memperkuat kepercayaan investor. Kondisi tersebut pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap stabilitas dan keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Khan (2025) dan Wairimu (2024), yang menunjukkan bahwa dewan dengan keragaman gender yang lebih baik cenderung menghasilkan kualitas pengawasan dan pengambilan keputusan yang lebih kuat sehingga meningkatkan profitabilitas.

### **Pengaruh *Age diversity* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Pengujian menggunakan regresi data panel menunjukkan bahwa *age diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *financial performance*. Pada pengujian ROA, variabel ini memiliki koefisien  $-0.043754$  dengan probabilitas  $0.2991$ , sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak. Hasil serupa diperoleh pada pengujian ROE dengan koefisien  $-0.046470$  dan probabilitas  $0.3470$ . Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberagaman usia dalam dewan direksi belum mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap efektivitas pengawasan ataupun peningkatan kualitas pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif *Agency Theory*, kondisi ini dapat dijelaskan melalui potensi ketidakseimbangan pengalaman, preferensi terhadap risiko, dan gaya kepemimpinan antara anggota dewan berusia lebih muda dan lebih senior, yang memengaruhi kelancaran koordinasi dan melemahkan efektivitas pengawasan. Sementara itu, berdasarkan *Stakeholder Theory*, keberagaman usia seharusnya dapat memperluas representasi kepentingan stakeholder, namun manfaat tersebut tidak akan muncul apabila dewan tidak mampu mengintegrasikan perbedaan pandangan ke dalam kebijakan yang konsisten dengan kebutuhan perusahaan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Dwekat et al., (2025), yang menemukan bahwa variasi usia dapat menimbulkan tantangan koordinatif yang menurunkan kinerja perusahaan. Namun, temuan ini berbeda dengan temuan Wairimu (2024), yang menyatakan bahwa komposisi usia yang beragam justru mampu meningkatkan performa perusahaan melalui peningkatan inovasi, reputasi, dan indikator finansial seperti profitabilitas dan valuasi pasar.

### **Pengaruh *Experience diversity* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Pengujian dengan analisis regresi data panel menunjukkan bahwa *experience diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap financial performance. Pada pengujian ROA, variabel ini memiliki koefisien  $-0.003431$  dengan probabilitas  $0.8721$  sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak. Hasil serupa terlihat pada pengujian ROE dengan koefisien  $0.046698$  dan probabilitas  $0.1360$ , yang kembali menegaskan tidak adanya pengaruh signifikan pengalaman yang beragam dalam dewan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberagaman pengalaman belum mampu memberikan nilai tambah dalam proses pengawasan maupun pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif *Agency Theory*, kondisi ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan munculnya dominasi dari anggota dewan yang memiliki pengalaman sangat panjang sehingga terlalu percaya diri pada praktik lama (*overconfidence bias*), yang dapat melemahkan fungsi monitoring dan mengurangi efektivitas pengendalian terhadap perilaku oportunistik manajemen. Sementara itu, berdasarkan *Stakeholder Theory*, keberagaman pengalaman seharusnya memperluas pemahaman dewan atas berbagai tuntutan pemangku kepentingan. Namun, apabila perbedaan latar belakang ini tidak terintegrasi dengan baik dalam proses diskusi dan kebijakan, maka potensi manfaat tersebut tidak akan tercermin dalam kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan St et al., (2025), yang menyatakan bahwa dewan dengan pengalaman luas sering kali kurang responsif terhadap perubahan dan cenderung mempertahankan pendekatan tradisional. Namun demikian, temuan ini berbeda dengan penelitian Dwekat et al., (2025), yang menunjukkan bahwa *experience diversity* dapat meningkatkan kinerja finansial melalui beragamnya keahlian profesional dan kemampuan menghadapi persoalan kompleks.

#### **Pengaruh *Firm size* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Hasil analisis regresi data panel menunjukkan bahwa *firm size* tidak berpengaruh signifikan terhadap financial performance ketika diukur menggunakan ROA. Variabel ini memperoleh koefisien  $0.005796$  dengan probabilitas  $0.3147$  sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak. Namun, pada pengujian dengan ROE, variabel *firm size* memiliki koefisien  $0.032536$  dengan probabilitas  $0.0662$ , yang berada di bawah taraf signifikansi  $10\%$ , sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak memengaruhi profitabilitas berbasis aset, namun memiliki pengaruh positif terhadap pengelolaan ekuitas. Hal ini dapat dijelaskan melalui *Agency*

*Theory*, di mana perusahaan besar umumnya memiliki struktur organisasi yang kompleks sehingga biaya keagenan meningkat dan tidak selalu meningkatkan efisiensi aset. Namun demikian, ukuran perusahaan yang besar dapat memperkuat kepercayaan kreditur dan investor, memperbesar fleksibilitas dalam pendanaan, serta menurunkan risiko finansial, sehingga dapat memperkuat ROE. Sementara itu, berdasarkan *Stakeholder Theory*, perusahaan yang lebih besar biasanya berhadapan dengan tuntutan yang lebih besar pula dari berbagai pemangku kepentingan, sehingga mereka cenderung meningkatkan transparansi, stabilitas operasi, dan akuntabilitas yang dapat memperbaiki persepsi pasar dan kinerja keuangan. Temuan ini selaras dengan penelitian Irma (2019) yang menunjukkan bahwa perusahaan besar dapat menghadapi tantangan berupa tingginya aset tidak produktif. Namun, tidak sejalan dengan temuan Khan (2025), yang menunjukkan bahwa *firm size* berpengaruh positif terhadap financial performance karena perusahaan besar memiliki akses yang lebih luas terhadap modal dan peluang investasi.

#### **Pengaruh *Leverage* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Hasil pengujian regresi data panel menunjukkan bahwa leverage berpengaruh negatif dan signifikan terhadap financial performance. Pada pengujian ROA, variabel leverage memperoleh koefisien  $-0.183109$  dengan probabilitas  $0.0000$ , sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Hasil serupa terlihat pada pengujian ROE dengan koefisien  $-0.202554$  dan probabilitas  $0.0055$ , yang kembali menegaskan bahwa leverage memiliki dampak negatif terhadap efektivitas pengelolaan ekuitas perusahaan. Temuan ini mencerminkan bahwa semakin tinggi proporsi utang perusahaan, semakin besar beban bunga dan risiko finansial yang harus ditanggung, sehingga menekan profitabilitas dan stabilitas kinerja keuangan. Dari perspektif *Agency Theory*, tingginya leverage dapat memperbesar konflik kepentingan antara manajemen dan kreditur, serta meningkatkan tekanan finansial yang memicu keputusan jangka pendek yang kurang optimal. Sementara itu, dalam pandangan *Stakeholder Theory*, struktur utang yang tinggi dapat menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan, terutama investor dan kreditur, karena dianggap meningkatkan risiko gagal bayar dan menurunkan keberlanjutan operasi perusahaan. Hasil ini selaras dengan penelitian Khan (2025), yang menemukan bahwa leverage berpengaruh negatif dan signifikan terhadap financial performance



karena peningkatan kewajiban finansial menekan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Pengujian yang telah dilaksanakan menghasilkan simpulan bahwa keberagaman jenis kelamin (*gender diversity*) memiliki pengaruh positif dan substansial pada kinerja finansial perusahaan, semakin beragam gender dalam struktur organisasi, semakin baik kinerja keuangannya. Sebaliknya, keberagaman usia (*age diversity*) dan keberagaman pengalaman (*experience diversity*) tidak menunjukkan efek yang substansial pada kinerja finansial, sehingga keduanya tidak layak dijadikan sebagai acuan utama dalam meningkatkan kinerja finansial. Selain itu, ukuran perusahaan (*firm size*) terbukti berpengaruh positif dan substansial pada kinerja finansial, yang mengindikasikan perusahaan besar umumnya memiliki kinerja finansial yang lebih unggul. Sebaliknya, *leverage* atau tingkat utang berpengaruh negatif dan substansial pada kinerja finansial, menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *leverage*, maka semakin menurun kinerja finansial perusahaan.

Merujuk pada temuan penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan dan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak dewan direksi dalam pengambilan keputusan. Direksi diharapkan dapat lebih memprioritaskan aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan, seperti *gender diversity*, *age diversity*, *experience diversity*, *firm size*, dan *leverage*. Faktor-faktor ini terbukti memiliki kontribusi terhadap keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan. Adapun bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat diperluas dengan mengkaji sektor industri lain, contohnya perbankan atau asuransi, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penelitian dalam rentang waktu yang lebih panjang juga direkomendasikan agar dapat mengidentifikasi tren dan aspek-aspek lain yang berpotensi mendorong peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, peneliti mendatang sebaiknya mempertimbangkan untuk memasukkan variabel tambahan yaitu *nationality diversity*, sebagaimana yang telah dilakukan oleh Khan (2025), yang menyimpulkan *nationality diversity* berpengaruh positif dan substansial pada *sustainable financial performance*. Guna memberikan sudut pandang yang lebih tentang dampak keberagaman pada kinerja finansial perusahaan.

## REFERENSI

- Adyaksana, R. I., Umam, M. S., & Singgangsari, C. M. (2023). Pengaruh Kinerja Keuangan, Human Capital, Dan Kinerja Lingkungan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 7(2), 265–277. <https://doi.org/10.29303/jaa.v7i2.185>
- Aleqab, M. M., & Ighnaim, M. M. (2021). The impact of board characteristics on earnings management. *Journal of Governance and Regulation*, 10(3), 8–17. <https://doi.org/10.22495/JGRV10I3ART1>
- Alqatan, A., Hussainey, K., & Hichri, A. (2025). Does board diversity affect firm performance in Kuwait? *Review of Accounting and Finance*, 24(3), 329–352. <https://doi.org/10.1108/RAF-06-2024-0258>
- Amanda Oktariyani, & Rachmawati, Y. (2021). Analisis Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Kinerja Lingkungan dan Diversifikasi Gender Terhadap Kualitas Pengungkapan Lingkungan Pada Perusahaan Pertambangan di Indonesia. *Akuntansi Dan Manajemen*, 16(1), 1–20. <https://doi.org/10.30630/jam.v16i1.130>
- Arora, A. (2022). Gender diversity in boardroom and its impact on firm performance. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 735–755. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09573-x>
- Arrozy, R. F., & Sudarsi, S. (2023). Pengaruh Likuiditas, Leverage, Dan Risiko Pasar Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan LQ45 Yang Terdaftar Di BEI Pada Tahun 2019-2021. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4153–4163.
- Azzahra, A. S., & Wibowo, N. (2019). Pengaruh Firm Size dan Leverage Ratio Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Pertambangan. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 9(1), 13–20. <https://doi.org/10.55601/jwem.v9i1.588>
- Belderbos, R., Lokshin, B., Boone, C., & Jacob, J. (2022). Top management team international diversity and the performance of international R&D. In *Global Strategy Journal* (Vol. 12, Issue 1). <https://doi.org/10.1002/gsj.1395>
- Boadi, I., & Osarfo, D. (2019). Diversity and return: the impact of diversity of board members' education on performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(4), 824–842. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2019-0017>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/258888>
- Dewi, N. W. A. M., & Candradewi, M. R. (2018). Pengaruh employee stock ownership plan, leverage, dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(9), 4774–4802.
- Dwekat, A., Taweel, A., & Salameh, A. (2025a). Boardroom diversity and financial performance in Palestinian banks and insurers. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00836-3>

- Dwekat, A., Taweel, A., & Salameh, A. (2025b). Boardroom diversity and financial performance in Palestinian banks and insurers. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00836-3>
- Erlis, A., Asfarina, D., Pratomo, D., & Zultilisna, D. (2024). Analisis Ukuran Dewan Direksi dan Gender Diversity Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan Sektor Industri Subsektor Farmasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Tahun 2018-2022). *Journal of Indonesia Business Research*, 2, 24–30. <https://doi.org/10.25124/jibr.v2i2.8396>
- Fatikha, N., & Eka Yudiana, F. (2021). *Number 2, 2021 48 / F a t i k h a*. 1(2), 48–57.
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020a). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324–342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020b). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324–342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>
- Gardiner, E. (2024). What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 65–92. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00294-5>
- Imaculata Sianturi, R., Saraswati, W., & Migang, S. (2024). Pengaruh Dewan Direksi Berdasarkan Jenis Kelamin (Gender), Usia (Age), Latar Belakang Pendidikan (Educational Background), Dan Pengalaman (Experience) Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1.2024), 311–320. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.2024.464>
- Irma, A. D. A. (2019). Pengaruh Komisaris, Komite Audit, Struktur Kepemilikan, Size dan Leverage terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Properti, Perumahan dan Konstruksi 2013-2017. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 697–712.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company.
- Jumantari, I. G. P. A., Endiana, I. D. M. E., & Pramesti, I. G. A. (2022). Pengaruh ukuran perusahaan , likuiditas , leverage , dan struktur modal terhadap kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek Indonesia tahun 2018-2020. *JURNAL KARMA: Karya Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(1), 2407–2415.
- Khan, A. W. (2025a). *Diversity Management In Corporate Boards And Its Impact On Sustainable Financial Aqil Waqar Khan \**. 21(1), 31–36. <https://doi.org/10.22495/cbv21i1art3>
- Khatib, S. F. A., Abdullah, D. F., Elamer, A., Yahaya, I. S., & Owusu, A. (2023). Global trends in board diversity research: a bibliometric view. *Meditari Accountancy Research*, 31(2), 441–469. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1194>

- Leon, F. M. (2023). *IN INDONESIA International Journal of Social Sciences and Management Review*. February.
- Neves, E., Dias, A., Ferreira, M., & Henriques, C. (2022). Determinants of wine firms' performance: the Iberian case using panel data. *International Journal of Accounting and Information Management*, 30(3), 325–338. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2021-0203>
- Sa, A., Martini, T., Kudus, I., & Kudus, I. (2024). *Analisis Profitabilitas : Ditinjau dari Green Accounting , Ukuran Perusahaan , dan Total Asset Turnover*. 2(2), 219–232.
- Salehi, M., Dashtbayaz, M. L., & Gouji, A. S. (2020). The Effect Of Intellectual Capital On Corporate Performance. *ABAC Journal*, 40(4), 149–173.
- Simangunsong, B. S., & Khoiri, M. (2022). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(4), 796–803. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i4.1478>
- Singh, J., Singhania, S., & Aggrawal, D. (2023). Does board gender diversity impact financial performance? Evidence from the Indian IT sector. *Society and Business Review*, 18(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0164>
- St, L., Tumanggor, G., Sidauruk, C. H., Mujanah, S., & Yanu, A. (2025). *Pengaruh Pengalaman Kerja , Budaya Organisasi dan Integritas Karyawan terhadap Kinerja Auditor dan Kinerja Perusahaan dengan Sertifikasi Auditor sebagai Variabel Moderating*. 6(2), 984–1001.
- Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023a). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29–53. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>
- Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023b). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29–53. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>
- Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (2017). Top management team diversity and firm performance: exploring a function of age. *Team Performance Management*, 23(3–4), 156–170. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0027>
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- Uche, E. P., Ndubuisi, A. N., & Chinyere, O. J. (2019). Effect of Firm Characteristics On Environmental Performance of Quoted Industrial Goods Firms in Nigeria. *International International Journal of Research in Business, Economics and Management*, 3(6), 1–13.

- Wairimu, F. (2024). Influence of Board Diversity on Firm Performance and Sustainability in Kenya. *International Journal of Strategic Management*, 3(4), 38–49. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2883>
- Zalata, A. M., Ntim, C. G., Alsohagy, M. H., & Malagila, J. (2022). Gender diversity and earnings management: the case of female directors with financial background. In *Review of Quantitative Finance and Accounting* (Vol. 58, Issue 1). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11156-021-00991-4>