

KEANEKARAGAMAN PENGALAMAN DEWAN TATA KELOLA PERUSAHAAN TRANSPORTASI INDONESIA

Desi Ilona¹

¹Jurusan Akuntansi, Universitas Eksakti, Padang, Indonesia
Email: desiilona@unespadang.ac.id

Abstrak

Studi ini menyelidiki perbedaan keragaman pengalaman dewan antara perusahaan transportasi dengan pertumbuhan tinggi dan rendah di Indonesia. Keanekaragaman pengalaman dewan—baik di tingkat dewan pengawas (SBExD) maupun dewan manajemen (MBExD)—dianggap sebagai elemen penting tata kelola perusahaan, memengaruhi pengambilan keputusan strategis dan kemampuan adaptasi organisasi. *Menggunakan* pendekatan kuantitatif, penelitian ini menganalisis data dari sembilan perusahaan transportasi yang terdaftar bursa efek Indonesia (BEI) dari tahun 2004-2017 (126 obervasi), dibagi berdasarkan pertumbuhan perusahaan. Uji-t sampel independen tidak menunjukkan perbedaan signifikan secara statistik dalam SBExD dan MBExD antara perusahaan dengan pertumbuhan tinggi dan rendah, yang menunjukkan bahwa keragaman pengalaman dewan mungkin tidak secara langsung membedakan kinerja pertumbuhan di sektor transportasi. Analisis ukuran efek juga menunjukkan perbedaan praktis yang kecil hingga tidak signifikan antar kelompok. Temuan ini menyiratkan bahwa meskipun keragaman pengalaman dewan tetap penting untuk kualitas tata kelola, dampaknya mungkin dimoderasi oleh faktor organisasi atau industri lainnya. Studi ini menyoroti perlunya reformasi tata kelola yang lebih luas dan investigasi yang lebih mendalam terhadap variabel kontekstual yang memengaruhi efektivitas dewan. Keterbatasan meliputi ketergantungan pada data sekunder dan desain lintas seksi, mendorong penelitian di masa depan untuk mengadopsi pendekatan longitudinal dan multi-sektoral guna lebih memahami peran dinamis keragaman dewan dalam kinerja perusahaan.

Kata kunci: keanekaragaman pengalaman, dewan komisaris, dewan direksi, perusahaan transportasi, Indonesia

Abstract

This study investigates the differences in board experience diversity between transportation companies with high and low growth in Indonesia. Board experience diversity—both at the supervisory board (SBExD) and management board (MBExD) levels—is considered a critical element of corporate governance, influencing strategic decision-making and organizational adaptability. Using a quantitative approach, the study analyzes data from nine publicly listed transportation firms for fourteen years (2004-2017), divided based on company growth performance. Independent samples t-tests reveal no statistically significant differences in SBExD and MBExD between high-growth and low-growth firms, suggesting that board experience diversity may not directly differentiate growth performance in the transportation sector. Effect size analyses also indicate small to negligible practical differences across groups. These findings imply that while board experience diversity remains important for governance quality, its impact may be moderated by other organizational or industry-specific factors. The study highlights the need for broader governance reforms and deeper investigations into contextual variables influencing board effectiveness. Limitations include the reliance on secondary data and cross-sectional design, prompting future research to adopt longitudinal and multi-sectoral approaches to better understand the dynamic role of board diversity in corporate performance.

Keywords: experience diversity, supervisory board, management board, transportation company, Indonesia

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Keanekaragaman pengalaman dewan dalam perusahaan telah menjadi bidang studi penting dalam tata kelola perusahaan, karena semakin banyak bukti menunjukkan bahwa dewan yang beragam dapat meningkatkan pengambilan keputusan, manajemen strategis, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan secara signifikan (Alberty et al., 2023; Ilona et al., 2023). Keterlibatan anggota dewan dari berbagai latar belakang—mencakup gender, etnis, kualifikasi pendidikan, dan pengalaman fungsional—berkontribusi pada struktur tata kelola yang kuat yang dapat secara efektif mengatasi tantangan bisnis kontemporer (Zaitul et al., 2021, 2024). Sintesis ini bertujuan untuk menguraikan berbagai dimensi keberagaman dewan, menggunakan berbagai studi untuk mendukung argumen. Selain meningkatkan kinerja perusahaan, dewan direksi yang beragam juga mendorong inovasi. Genin et al. (2023) menyoroti bahwa latar belakang pengalaman yang beragam di antara anggota dewan dapat menghasilkan inovasi radikal, karena para direktur ini membawa wawasan industri dan pengetahuan yang bervariasi yang sangat penting untuk pemecahan masalah kreatif.

Pernyataan ini selaras dengan gagasan bahwa kelompok heterogen memperkuat ikatan jaringan dan perolehan informasi, sehingga memberikan keunggulan kompetitif (Makkonen, 2022). Akibatnya, perusahaan yang merangkul keberagaman dalam dewan mereka cenderung meningkatkan hasil operasional langsung mereka sambil juga terlibat dalam upaya inovatif jangka panjang yang penting dalam lanskap pasar yang dinamis. Penelitian ini menunjukkan bahwa CEO yang berkolaborasi dengan dewan direksi yang beragam selama masa jabatannya seringkali lebih sukses dalam peran-peran berikutnya, yang mengindikasikan bahwa keberagaman memperkaya pengalaman dan kemampuan kepemimpinan (Cook & Glass, 2017). Dengan demikian, dewan cenderung mendapat manfaat dari beragam perspektif, yang dapat memandu pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan bertanggung jawab.

Dalam lanskap tata kelola perusahaan yang terus berkembang (Zaitul et al., 2020a, 2020b), keragaman pengalaman dewan—didefinisikan sebagai heterogenitas latar belakang profesional, pengetahuan industri, dan keahlian fungsional anggota dewan—telah muncul sebagai komponen vital yang memengaruhi pengambilan keputusan strategis dan kinerja perusahaan. Namun, dalam konteks korporasi Indonesia, integrasi dan dampak keragaman

pengalaman dewan masih belum memadai dan kurang terlembaga. Sebagian besar perusahaan Indonesia terus memprioritaskan penunjukan dewan berdasarkan kedekatan, jaringan internal, atau afiliasi politik, daripada mempertimbangkan pengalaman profesional yang beragam secara sistematis sebagai aset yang bernilai tambah. Hal ini menimbulkan tantangan ilmiah dan praktis: meskipun bukti global menunjukkan bahwa dewan dengan pengalaman profesional yang beragam berkontribusi pada pengawasan, inovasi, dan manajemen risiko yang lebih seimbang, tidak jelas apakah keragaman semacam itu hadir secara signifikan di ruang rapat dewan Indonesia, atau apakah hal itu diterjemahkan menjadi hasil kinerja yang nyata.

Selain itu, kerangka peraturan di Indonesia, termasuk yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), lebih fokus pada aspek struktural tata kelola—seperti ukuran dewan, independensi, dan representasi gender—tanpa persyaratan atau insentif khusus terkait dengan keragaman pengalaman fungsional dan sektoral. Memperparah masalah ini adalah kurangnya pelaporan standar mengenai riwayat karier atau bidang keahlian anggota dewan dalam pengungkapan perusahaan. Akibatnya, penelitian empiris terhambat oleh ketersediaan data yang terbatas, praktik pelaporan yang tidak konsisten, dan definisi yang kabur tentang apa yang dianggap sebagai "pengalaman yang beragam." Hal ini menyebabkan kesenjangan dalam pemahaman bagaimana keragaman pengalaman memengaruhi dinamika dewan, akuntabilitas perusahaan, kelincahan strategis, atau inovasi—terutama di berbagai perusahaan dengan ukuran, sektor, atau struktur kepemilikan yang berbeda. Mengingat kompleksitas ekonomi Indonesia, transisi regulasi, dan aspirasi menuju keberlanjutan perusahaan serta daya saing global, terdapat kebutuhan kritis untuk menyelidiki prevalensi, determinan, dan konsekuensi dari keragaman pengalaman dewan. Tanpa pemahaman ilmiah yang jelas tentang dimensi ini, perusahaan mungkin kehilangan kesempatan untuk memanfaatkan keahlian yang beragam untuk menciptakan nilai jangka panjang, sementara pembuat kebijakan berisiko meremehkan pentingnya dalam membentuk tata kelola perusahaan berkualitas tinggi. Studi ini menyelidiki tingkat keragaman pengalaman dewan di antara perusahaan transportasi. Selain itu, penelitian ini juga menentukan apakah ada perbedaan keragaman pengalaman dewan antara perusahaan transportasi dengan pertumbuhan rendah dan tinggi.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan komparatif kuantitatif untuk menguji perbedaan keragaman pengalaman dewan antara perusahaan transportasi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang dikumpulkan dari laporan tahunan perusahaan transportasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Populasi terdiri dari semua perusahaan sektor transportasi yang terdaftar selama tahun fiskal terbaru (2004-2017), dan sampel ditentukan melalui pengambilan sampel, dengan fokus pada perusahaan yang memiliki pengungkapan lengkap terkait pengalaman dewan yang menghasilkan jumlah sampel akhir sebanyak sembilan perusahaan. Keanekaragaman pengalaman dewan mengacu pada anggota dewan yang memiliki pengalaman dalam bisnis, pelayanan publik, akademisi, akuntansi, hukum, dan lainnya. Kim & Lim (2010) menggunakan rasio komposisi Dewan yang memiliki pengalaman sebagai pegawai pemerintah, akuntan, dan pengacara terhadap total komposisi Dewan dalam suatu perusahaan dan tahun. Díaz-Fernández et al. (2014) menggunakan indeks Blau untuk mengukur keragaman pengalaman internasional direktur. Studi ini mengukur keragaman pengalaman dengan menggunakan indeks Blau (Blau, 1977), $1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$, dengan P_i adalah proporsi individu dalam setiap kategori (bisnis, pelayanan publik, akademisi, akuntansi, hukum, dan lainnya), dan n sama dengan jumlah ukuran Dewan. Nilai indeks Blau untuk keragaman pengalaman dapat berkisar dari 0 ketika hanya satu jenis pengalaman yang diwakili dalam Dewan Pengawas dan Dewan Direksi, hingga maksimum 0,83 ketika pengalaman terwakili dalam jumlah yang sama untuk semua enam jenis pengalaman yang diwakili dalam Dewan Pengawas dan Dewan Direksi.

Perusahaan-perusahaan tersebut dikategorikan ke dalam dua kelompok—biasanya perusahaan dengan pertumbuhan rendah ($\leq 13\%$) dan perusahaan dengan pertumbuhan tinggi ($> 13\%$)—berdasarkan pertumbuhan perusahaan, dan perbedaan dalam keragaman pengalaman dewan antara kelompok-kelompok tersebut dinilai. Untuk menganalisis data, penelitian ini menerapkan uji-t sampel independen untuk mengevaluasi apakah ada perbedaan keragaman pengalaman yang signifikan secara statistik antar kelompok. Sebelum uji-t, uji Levene untuk kesamaan varians dilakukan untuk menentukan asumsi yang tepat untuk kesamaan varians. Ukuran efek juga dihitung menggunakan Cohen's d, koreksi Hedges,

dan delta Glass untuk mengukur besarnya perbedaan. Semua analisis statistik dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS, dan tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$) digunakan sebagai ambang batas untuk pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menyajikan statistik deskriptif yang membandingkan keragaman pengalaman dewan pengawas (SBExD) dan keragaman pengalaman dewan manajemen (MBExD) antara perusahaan dengan pertumbuhan tinggi dan rendah. Untuk SBExD, perusahaan dengan pertumbuhan rendah menunjukkan skor keragaman rata-rata yang sedikit lebih tinggi (0,163) dibandingkan dengan perusahaan pertumbuhan tinggi (0,115), yang menunjukkan bahwa dewan pengawas di perusahaan pertumbuhan rendah cenderung memiliki pengalaman profesional yang lebih beragam. Selain itu, simpangan baku untuk perusahaan dengan pertumbuhan rendah (0,209) lebih besar daripada perusahaan dengan pertumbuhan tinggi (0,165), yang menunjukkan variabilitas yang lebih besar dalam keragaman pengalaman dalam kelompok pertumbuhan rendah. Demikian pula, dalam hal MBExD, perusahaan dengan pertumbuhan rendah juga menunjukkan nilai rata-rata yang sedikit lebih tinggi (0,366) dibandingkan dengan perusahaan dengan pertumbuhan tinggi (0,34). Pola ini menyiratkan bahwa, rata-rata, dewan manajemen di perusahaan dengan pertumbuhan rendah lebih beragam dalam hal pengalaman. Namun, perbedaan dalam SBExD dan MBExD di berbagai tingkat pertumbuhan perusahaan relatif kecil, dan pengujian statistik lebih lanjut diperlukan untuk menentukan apakah perbedaan ini signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun keragaman pengalaman mungkin ada di kedua tingkat dewan, hubungannya dengan pertumbuhan perusahaan tidak terlalu kuat berdasarkan analisis deskriptif ini saja.

Table 1. descriptive statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SBExD	high company growth	23	0,115	0,165	0,034
	low company growth	103	0,163	0,209	0,021
MBExD	high company growth	23	0,344	0,237	0,049
	low company growth	103	0,366	0,257	0,025

Hasil Uji Sampel Independen mengungkapkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam Keanekaragaman Pengalaman Dewan Pengawas (SBExD) maupun Keanekaragaman Pengalaman Dewan Manajemen (MBExD) antara perusahaan dengan pertumbuhan tinggi dan perusahaan dengan pertumbuhan rendah. Untuk SBExD, Uji Levene menunjukkan varians yang tidak sama ($p = 0,001$), sehingga interpretasi bergantung pada baris yang mengasumsikan varians tidak sama. Uji-t menghasilkan nilai p sebesar 0,237, yang lebih besar dari ambang batas signifikansi standar sebesar 0,05, menunjukkan bahwa perbedaan keragaman pengalaman di antara dewan pengawas antara kedua kategori pertumbuhan tidak signifikan secara statistik. Demikian pula, untuk MBExD, Uji Levene menunjukkan varians yang sama ($p = 0,547$), dan uji-t berikutnya menghasilkan nilai p sebesar 0,717. Ini sekali lagi menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan dalam keragaman pengalaman dewan manajemen antara perusahaan dengan pertumbuhan tinggi dan perusahaan dengan pertumbuhan rendah. Selain itu, selang kepercayaan 95% untuk kedua variabel mencakup nol, yang selanjutnya mendukung kesimpulan bahwa keragaman pengalaman dewan tidak berbeda secara signifikan di berbagai tingkat pertumbuhan dalam sampel yang diteliti. Temuan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan, setidaknya dalam konteks ini, tidak terkait secara jelas dengan tingkat keragaman pengalaman dalam dewan pengawas atau manajemen.

Table 2. Independence t test

Levene's Test for Equality of Variances						
t-test for Equality of Means						
Significance						
	F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p
SBExD	Equal variances assumed	11,356	0,001	-1,034	123,000	0,152
	Equal variances not assumed			-1,200	39,691	0,119
MBExD	Equal variances assumed	0,365	0,547	-0,363	123,000	0,359
	Equal variances not assumed			-0,382	34,670	0,352

Tabel 3 merupakan hasil analisis berikutnya. Ukuran Efek Sampel Independen mengevaluasi besarnya perbedaan dalam keragaman pengalaman dewan—SBExD (Supervisory Board Experience Diversity) dan MBExD (Management Board Experience

Diversity)—antara dua kelompok (misalnya, perusahaan dengan pertumbuhan tinggi dan perusahaan dengan pertumbuhan rendah). Untuk setiap ukuran, disediakan tiga estimasi ukuran efek standar: Cohen's d, koreksi Hedges, dan delta Glass. Untuk SBExD, Cohen's d adalah 0,201, yang menunjukkan ukuran efek kecil. Namun, interval kepercayaan 95% berkisar dari -0,692 hingga 0,215, melewati nol, yang menunjukkan bahwa efeknya tidak signifikan secara statistik. Hal yang sama berlaku untuk koreksi Hedges (0,203) dan delta Glass (0,209), dengan interval kepercayaan yang tumpang tindih, yang semuanya juga mencakup nol—semakin mengonfirmasi tidak adanya efek yang signifikan. Demikian pula, untuk MBExD, Cohen's d adalah 0,254, lagi-lagi ukuran efek yang kecil, dengan interval kepercayaan dari -0,536 hingga 0,369. Baik koreksi Hedges (0,255) maupun delta Glass (0,257) menghasilkan nilai kecil yang serupa, dan sekali lagi, interval kepercayaan mereka mencakup nol. Ini menunjukkan bahwa perbedaan yang diamati dalam keragaman pengalaman dewan manajemen antara kedua kelompok juga dapat diabaikan dan tidak signifikan secara statistik. Sebagai kesimpulan, meskipun ada perkiraan titik positif kecil yang menunjukkan sedikit keragaman yang lebih tinggi dalam satu kelompok, selang kepercayaan yang lebar dan masuknya nol di semua metrik menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang berarti atau signifikan secara statistik dalam keragaman pengalaman dewan antara dua kelompok perusahaan yang dibandingkan.

Tabel 3. Independent sample effect size

		Standardizer	Point	95% Confidence Interval	
			Estimate	Lower	Upper
SBExD	Cohen's d	0,201	-0,239	-0,692	0,215
	Hedges' correction	0,203	-0,237	-0,687	0,214
	Glass's delta	0,209	-0,231	-0,683	0,224
MBExD	Cohen's d	0,254	-0,084	-0,536	0,369
	Hedges' correction	0,255	-0,083	-0,533	0,367
	Glass's delta	0,257	-0,083	-0,535	0,370

Temuan ini menyiratkan bahwa keragaman pengalaman dewan mungkin belum dimanfaatkan secara strategis atau diprioritaskan sebagai pembeda, terlepas dari skala perusahaan atau posisi pasar. Baik perusahaan besar maupun kecil tampaknya

mempertahankan tingkat keragaman pengalaman yang relatif serupa dalam dewan mereka, yang berpotensi mengindikasikan kurangnya diferensiasi kebijakan tata kelola atau praktik pengadaan bakat yang homogen. Dari perspektif tata kelola perusahaan, hasilnya menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih cermat terhadap komposisi dewan. Regulator dan badan industri mungkin mempertimbangkan untuk mendorong strategi diversifikasi dewan yang lebih terstruktur dan terkait kinerja, menekankan nilai pengalaman profesional dan industri yang beragam, terutama di sektor-sektor seperti transportasi di mana dinamika pasar, regulasi, dan manajemen risiko membutuhkan perspektif yang beragam.

Bagi investor dan pemangku kepentingan, temuan ini mengindikasikan bahwa keragaman pengalaman dalam dewan saat ini mungkin tidak berfungsi sebagai indikator yang dapat diandalkan untuk kematangan perusahaan, profesionalisme, atau kualitas tata kelola di sektor ini. Hal ini menggarisbawahi pentingnya mengevaluasi efektivitas dewan tidak hanya melalui metrik keberagaman, tetapi juga melalui hasil kinerja dan kualitas pengambilan keputusan. Terakhir, bagi para pemimpin dan pengambil keputusan di masa depan, temuan ini menunjukkan peluang: memanfaatkan keragaman pengalaman dewan secara proaktif—terutama di segmen transportasi yang sedang berkembang dan kompetitif—dapat menjadi keunggulan strategis jika diimplementasikan dengan cermat dan selaras dengan tujuan bisnis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan dari analisis ukuran efek dalam konteks perusahaan transportasi di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa keragaman pengalaman dewan, baik pada tingkat pengawas (SBExD) maupun manajemen (MBExD), tidak berbeda secara signifikan antar kelompok perusahaan—kemungkinan diklasifikasikan berdasarkan ukuran atau karakteristik organisasi lainnya. Ukuran efek yang dihitung (Cohen's d , koreksi Hedges, dan delta Glass) relatif kecil dan tidak signifikan secara statistik, dengan interval kepercayaan melewati nol, menunjukkan perbedaan yang lemah atau tidak ada. Ini menunjukkan bahwa keragaman pengalaman dalam dewan perusahaan transportasi relatif seragam, terlepas dari apakah perusahaan itu besar atau kecil. Kesamaan dalam komposisi pengalaman dewan mungkin mencerminkan praktik industri yang terstandarisasi, harapan peraturan, atau kumpulan bakat kepemimpinan yang umum. Ini juga menyiratkan bahwa keragaman pengalaman dewan saat

ini mungkin tidak memainkan peran penting dalam membedakan praktik tata kelola atau memengaruhi hasil strategis di perusahaan transportasi di Indonesia. Oleh karena itu, meskipun keragaman pengalaman tetap menjadi atribut yang berharga secara teoritis untuk tata kelola yang efektif, dampak praktis dan implementasinya dalam sektor transportasi Indonesia tampaknya terbatas atau kurang berkembang, berdasarkan bukti ini.

Studi ini tidak tanpa keterbatasan. Pertama, sampel terbatas pada perusahaan transportasi di Indonesia, yang mungkin membatasi generalisasi temuan ke industri lain atau konteks geografis. Sektor yang berbeda mungkin menunjukkan praktik tata kelola, persyaratan peraturan, atau ekspektasi budaya yang berbeda yang memengaruhi komposisi dewan dan pentingnya keragaman pengalaman. Kedua, analisis hanya berfokus pada perbedaan kuantitatif dalam keragaman pengalaman dewan antar kelompok perusahaan, tanpa mengeksplorasi aspek kualitatif seperti relevansi, kedalaman, atau sifat pengalaman yang spesifik sektor. Nuansa-nuansa seperti itu dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana keragaman pengalaman berkontribusi pada efektivitas tata kelola. Selain itu, penelitian ini tidak memperhitungkan variabel moderasi potensial seperti usia perusahaan, struktur kepemilikan, atau kepatuhan terhadap peraturan, yang mungkin memengaruhi hubungan antara keragaman pengalaman dewan dan hasil perusahaan. Ketergantungan pada data sekunder juga dapat membatasi ketepatan dalam menangkap cakupan penuh pengalaman anggota dewan. Untuk penelitian di masa depan, disarankan untuk memperluas cakupan agar mencakup industri lain untuk analisis komparatif dan menggabungkan metode kualitatif, seperti wawancara atau analisis konten profil dewan, untuk menangkap kekayaan kontekstual pengalaman dewan. Studi longitudinal juga bisa berharga dalam menilai bagaimana perubahan komposisi dewan dari waktu ke waktu memengaruhi kinerja perusahaan. Selain itu, mengeksplorasi interaksi antara keragaman pengalaman dan dimensi tata kelola lainnya—seperti gender, usia, atau latar belakang pendidikan—dapat menghasilkan wawasan yang lebih mendalam tentang struktur dewan yang efektif di pasar berkembang seperti Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Alberty, P., Zaitul, Z., Putri, D., & Ilona, D. (2023). Board Diversity and Government Link

- Company Performance: The Case of Emerging Country. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 196–205. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.145>
- Blau, P. M. (1977). A macrosociological theory of social structure. *American Journal of Sociology*, 83(1), 26–54.
- Cook, A., & Glass, C. (2017). Women on Corporate Boards: Do They Advance Corporate Social Responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897–924.
<https://doi.org/10.1177/0018726717729207>
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Pawlak, M. (2014). Top management demographic characteristics and company performance. *Industrial Management and Data Systems*, 114(3), 365–386. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2013-0210>
- Genin, A., Ma, W., Bhagwat, V., & Bernile, G. (2023). Board Experiential Diversity and Corporate Radical Innovation. *Strategic Management Journal*, 44(11), 2634–2657.
<https://doi.org/10.1002/smj.3499>
- Ilona, D., Abidin, S., Ahmad-Zaluki, N. A., & Zaitul, Z. (2023). Does the New Revised Code of Corporate Governance Impede Board Diversity? Evidence From Indonesia. *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 495–511. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i2.374>
- Kim, H., & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 63(3), 284–291.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.013>
- Makkonen, T. (2022). Board Diversity and Firm Innovation: A Meta-Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 941–960. <https://doi.org/10.1108/ejim-09-2021-0474>
- Zaitul, Melmusi, Z., & Ilona, D. (2021). Board Governance Diversity and the International Decision of Indonesia's Service Companies. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(4), 1–12.
<https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4309>
- Zaitul, Puttri, D., Novianti, N., & Ilona, D. (2020a). Accounting Standard, Corporate governance, and accounting quality. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 12(2), 404–415.
- Zaitul, Z., Ilona, D., Abd-Mutalib, H., & Okyere-Kwakye, E. (2024). Director's Nationality Diversity and Company Performance: The Evidence From Emerging Market. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 8(2), 222–239.
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2024.v8.i2.6190>
- Zaitul, Z., Puttri, D., Novianti, N., & Ilona, D. (2020b). Accounting Standard, Corporate Governance, and Accounting Quality. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 12(2), 404–415.
<https://doi.org/10.17509/jaset.v12i2.28698>