

KEANEKARAGAMAN ETNIS DEWAN TATA KELOLA PERUSAHAAN REAL ESTATE INDONESIA

Desi Ilona¹

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

Abstrak

Studi ini menyelidiki perbedaan keragaman etnis dalam tata kelola dewan antara perusahaan real estat besar dan kecil di Indonesia, negara yang dikenal karena heterogenitas etnisnya yang kaya tetapi kurang dalam representasi inklusif dalam kepemimpinan perusahaan. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengkaji keragaman etnis pada tingkat dewan komisaris (SBED) dan dewan direksi (MBED). Observasi dari 364 perusahaan real estat (Perusahaan-tahun) yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (2004-2017)—terdiri dari 317 perusahaan besar dan 47 perusahaan kecil—dianalisis berdasarkan data komposisi dewan yang tersedia untuk umum. Uji-t sampel independen menunjukkan perbedaan yang signifikan secara statistik dalam SBED antara perusahaan besar dan kecil, dengan perusahaan kecil menunjukkan keragaman etnis yang lebih tinggi ($p < 0,001$, Cohen's $d = 0,464$). Namun, tidak ditemukan perbedaan signifikan dalam MBED di berbagai ukuran perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa ukuran organisasi memainkan peran penting dalam membentuk representasi etnis di tingkat dewan komisaris, kemungkinan karena struktur tata kelola dan praktik rekrutmen yang berbeda. Hasil ini memiliki implikasi praktis bagi kebijakan perusahaan, khususnya dalam mendorong praktik tata kelola yang inklusif di perusahaan yang lebih besar. Studi ini menyoroti perlunya transparansi yang lebih besar dalam pelaporan keragaman dan memberikan dasar untuk penelitian di masa depan tentang inklusivitas etnis di sektor korporasi Indonesia.

Kata Kunci: Keragaman Etnis, dewan tata kelola, Perusahaan real estat, Indonesia

Abstract

This study investigates the differences in board governance ethnic diversity between large and small real estate companies in Indonesia, a country known for its rich ethnic heterogeneity but lacking in inclusive representation within corporate leadership. Using a quantitative approach, the research examines ethnic diversity at both the supervisory board (SBED) and management board (MBED) levels. An observation of 364 real estate companies listed on the Indonesia Stock Exchange from 2004-2017, comprising 317 large and 47 small firms—was analyzed based on publicly available board composition data. Independent samples t-tests reveal a statistically significant difference in SBED between large and small companies, with smaller firms exhibiting higher ethnic diversity ($p < 0.001$, Cohen's $d = 0.464$). However, no significant difference was found in MBED across firm sizes. The findings suggest that organizational size plays a critical role in shaping ethnic representation at the supervisory board level, likely due to differing governance structures and recruitment practices. These results have practical implications for corporate policy, particularly in encouraging inclusive governance practices in larger firms. The study highlights the need for greater transparency in diversity reporting and provides a foundation for future research on ethnic inclusivity in Indonesia's corporate sector.

Keyword: ethnic diversity, supervisory board, management board, real estate companies, Indonesia

PENDAHULUAN

Pentingnya keragaman etnis dalam dewan tata kelola semakin diakui sebagai faktor strategis yang berkontribusi pada peningkatan tata kelola perusahaan, inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Alberty et al., 2023; Ilona et al., 2023). Dewan yang beragam dapat membawa perspektif yang bervariasi yang meningkatkan proses pengambilan keputusan, memanfaatkan kumpulan bakat yang lebih luas, dan mendorong keterlibatan pemangku kepentingan yang lebih besar (Zaitul et al., 2019, 2021). Pertama, keragaman etnis dalam dewan meningkatkan kerangka pengambilan keputusan dengan menggabungkan berbagai sudut pandang dan pengalaman yang lebih luas. Dewan yang beragam lebih mampu memahami dan merespons kebutuhan basis pelanggan yang beragam serta mempertimbangkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan, yang dapat mengarah pada strategi dan solusi yang lebih inovatif (Ali et al., 2021; Wairimu, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan badan tata kelola yang beragam etnis sering kali menunjukkan praktik tata kelola yang lebih baik, karena dewan ini lebih cenderung menantang status quo dan terlibat dalam perbedaan pendapat yang konstruktif selama proses pengambilan keputusan (Carter et al., 2003; Melón-izco et al., 2020). Secara khusus, keragaman dalam kepemimpinan telah dikaitkan dengan peningkatan tanggung jawab perusahaan, terutama di sektor-sektor di mana nuansa budaya memainkan peran penting, seperti seni (Azmat & Rentschler, 2015).

Kehadiran pemimpin minoritas di dewan dapat secara signifikan memengaruhi tata kelola perusahaan dan praktik operasional. Studi menunjukkan bahwa dewan yang dipimpin oleh atau terdiri dari anggota minoritas cenderung memprioritaskan dan menunjuk CEO yang lebih selaras dengan prinsip tata kelola mereka, bahkan jika CEO tersebut berasal dari latar belakang ras atau etnis yang berbeda (Cook & Glass, 2014). Hal ini mencerminkan pemahaman yang lebih luas tentang efektivitas kepemimpinan, di mana nilai-nilai dan prioritas anggota dewan dapat membentuk budaya organisasi dan memengaruhi strategi bisnis. Selain itu, bukti empiris menunjukkan korelasi positif antara keragaman dewan dan peningkatan kinerja perusahaan. Dewan yang beragam lebih mahir dalam memantau manajemen dan cenderung menunjukkan metrik tata kelola yang unggul, yang pada akhirnya menghasilkan hasil keuangan yang lebih baik (Ararat et al., 2015). Misalnya,

perusahaan dengan komposisi dewan yang beragam terbukti terlibat dalam inovasi yang lebih eksploratif, sehingga meningkatkan daya saing pasar mereka (An et al., 2020). Selanjutnya, panduan regulasi yang mendorong keberagaman semakin umum, mencerminkan konsensus tentang perlunya dewan direksi mencerminkan demografi masyarakat yang lebih luas (Ilona et al., 2023).

Keragaman etnis dalam dewan sangat penting untuk praktik berkelanjutan dalam organisasi. Perspektif yang dibawa oleh dewan yang beragam dapat menghasilkan hasil lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) yang lebih baik. Misalnya, perusahaan dengan dewan direksi yang beragam cenderung berkinerja lebih baik dalam hal inovasi ekologis, yang menunjukkan bahwa perspektif yang beragam berkontribusi signifikan terhadap praktik keberlanjutan (Zaman et al., 2023). Inklusi berbagai pendekatan budaya memperkaya basis sumber daya dewan secara keseluruhan, yang bermanfaat untuk menavigasi pasar global yang kompleks (Husmann et al., 2021). Keanekaragaman etnis dalam tata kelola dewan telah menjadi bidang minat kritis dalam literatur tata kelola perusahaan, khususnya di masyarakat multikultural seperti Indonesia. Sebagai negara berpenduduk keempat terbesar di dunia dengan lebih dari 1.300 kelompok etnis yang diakui, Indonesia menghadirkan konteks unik di mana komposisi dewan dapat mencerminkan, memperkuat, atau mengabaikan kompleksitas sosiokultural bangsa. Namun, meskipun kaya akan pluralisme etnis, sejauh mana keragaman etnis dimasukkan ke dalam struktur dewan perusahaan—terutama antara perusahaan besar dan kecil—masih belum banyak dieksplorasi.

Oleh karena itu, ada kebutuhan mendesak untuk menyelidiki kesenjangan dalam keragaman etnis dalam tata kelola dewan antara perusahaan real estate besar dan kecil di Indonesia, untuk memahami faktor struktural, budaya, dan regulasi yang memengaruhi praktik-praktik tersebut. Mengatasi masalah ini sangat penting tidak hanya untuk meningkatkan efektivitas dewan dan kepercayaan pemangku kepentingan, tetapi juga untuk memajukan tujuan nasional yang lebih luas terkait dengan kohesi sosial, kesetaraan, dan kewarganegaraan perusahaan yang bertanggung jawab dalam masyarakat yang sangat beragam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keragaman etnis dalam dewan komisaris dan dewan direksi pada Perusahaan *Real estate* dari aspek ukuran Perusahaan.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menguji perbedaan keragaman etnis dalam tata kelola dewan antara perusahaan real estat besar dan kecil di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional komparatif, memungkinkan penilaian keragaman etnis dewan pada titik waktu tertentu di berbagai perusahaan dengan ukuran yang berbeda. Sampel terdiri dari perusahaan real estat yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Perusahaan diklasifikasikan ke dalam dua kategori—perusahaan besar dan perusahaan kecil—berdasarkan total aset dan kapitalisasi pasar, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh BEI dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dataset akhir mencakup 317 perusahaan besar dan 47 perusahaan kecil, berdasarkan ketersediaan dan kelengkapan data. Data komposisi dewan, khususnya terkait dengan Keanekaragaman Etnis Dewan Komisaris (SBED) dan Keanekaragaman Etnis Dewan direksi (MBED), dikumpulkan secara manual dari laporan tahunan perusahaan, laporan keberlanjutan, dan situs web resmi untuk 2004-2017. Keanekaragaman etnis diidentifikasi berdasarkan informasi biografis yang tersedia untuk umum, dan dikodifikasi menggunakan sistem klasifikasi standar yang selaras dengan kategori etnis yang diakui di Indonesia.

Studi ini berfokus pada tiga kelompok etnis, yaitu Jawa, Tionghoa, dan kelompok lainnya. Mengikuti penelitian sebelumnya oleh (Wellalage et al., 2012), keragaman etnis direktur dihitung menggunakan Indeks Blau (Blau, 1977). $1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$. Dengan Pi adalah proporsi individu dalam setiap kategori (Jawa, Tionghoa, dan lainnya), dan n sama dengan jumlah anggota dewan. Nilai indeks Blau untuk keragaman etnis dapat berkisar dari 0 ketika hanya satu kelompok etnis yang diwakili, hingga maksimum 0,67, ketika etnisitas direktur dalam jumlah yang sama dengan ketiga kelompok etnis yang diwakili pada Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Ukuran perusahaan dioperasionalkan sebagai variabel kategorikal biner (Besar = 1; Kecil = 2) untuk memfasilitasi perbandingan kelompok. Perusahaan dengan aset lebih dari Rp. 183,8 Triliyun dianggap sebagai perusahaan besar (Martin et al., 2008) dan nilai aset di bawahnya angka tersebut masuk ke dalam Perusahaan kecil. Statistik deskriptif digunakan untuk merangkum nilai rata-rata, simpangan baku, dan distribusi SBED dan MBED di berbagai ukuran perusahaan. Untuk menguji perbedaan signifikan dalam keragaman etnis dewan antara perusahaan besar dan kecil, uji-t Sampel Independen dilakukan untuk kedua

SBED dan MBED. Sebelumnya, Uji Levene untuk Kesamaan Varian digunakan untuk memverifikasi asumsi homogenitas varian. Selanjutnya, statistik ukuran efek (Cohen's d, Hedges' g, dan Glass's delta) dihitung untuk mengukur besarnya perbedaan, memberikan interpretasi hasil yang lebih bermuansa di luar nilai p. Semua analisis statistik dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26.

HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif yang disajikan dalam tabel 1 membandingkan keragaman etnis dalam dewan komisaris (SBED) dan dewan direksi (MBED) antara perusahaan besar dan kecil. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan kecil cenderung memiliki tingkat keragaman etnis yang lebih tinggi dalam kedua struktur tata kelola. Secara spesifik, nilai rata-rata SBED pada perusahaan kecil adalah 0,420, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan besar yang hanya 0,322. Ini menunjukkan bahwa dewan komisaris di perusahaan yang lebih kecil, rata-rata, lebih beragam secara etnis. Selain itu, simpangan baku SBED lebih rendah pada perusahaan kecil (0,139) dibandingkan perusahaan besar (0,220), yang menunjukkan bahwa tingkat keragaman etnis di antara perusahaan kecil lebih konsisten dan kurang tersebar. Pola serupa, meskipun tidak terlalu jelas, juga diamati untuk MBED. Perusahaan kecil melaporkan keragaman etnis rata-rata yang sedikit lebih tinggi pada dewan direksi mereka (0,351) dibandingkan dengan perusahaan besar (0,328). Namun, simpangan baku sedikit lebih tinggi pada perusahaan kecil (0,239) dibandingkan dengan perusahaan besar (0,211), yang menunjukkan variabilitas lebih besar dalam cara keragaman etnis diterapkan di seluruh dewan direksi pada perusahaan kecil. Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti bahwa perusahaan kecil tidak hanya menunjukkan keragaman etnis yang lebih besar, terutama pada tingkat komisaris, tetapi juga mencerminkan pola konsistensi yang berbeda dalam praktik keragaman antara lapisan tata kelola dan ukuran perusahaan. Pengujian statistik lebih lanjut akan diperlukan untuk menentukan apakah perbedaan yang diamati ini signifikan.

Tabel 1. descriptive statistic

Ethnic diversity	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
------------------	---	------	----------------	-----------------

SBED	large company	317	0,322	0,220	0,012
	small company	47	0,420	0,139	0,020
MBED	large company	317	0,328	0,211	0,012
	small company	47	0,351	0,239	0,035

Hasil uji-t sampel independen menunjukkan perbedaan yang signifikan secara statistik dalam keragaman etnis pada dewan komisaris (SBED) antara perusahaan besar dan kecil. Berdasarkan asumsi varians tidak sama, perusahaan kecil ditemukan memiliki keragaman etnis yang signifikan lebih tinggi dibandingkan perusahaan besar ($p < 0,001$), dengan perbedaan rata-rata -0,09819. Interval kepercayaan untuk perbedaan ini tidak mencakup nol, yang menunjukkan bahwa hasilnya kuat. Sebaliknya, tidak ditemukan perbedaan signifikan untuk keragaman etnis dewan direksi (MBED) antara kedua kelompok ($p = 0,496$), yang menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak secara substansial memengaruhi keragaman di tingkat manajemen. Temuan ini menyoroti bahwa meskipun perusahaan yang lebih kecil cenderung mengadopsi dewan komisaris yang lebih beragam, pola ini tidak secara konsisten meluas ke struktur manajemen mereka (lihat Tabel 2).

Tabel 2. Independent t test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
				F	Sig.	t	df	Significance	
Ethnic diversity								One- Sided p	Two- Side d p
SBED	Equal variances assumed	34,171	0,00 0	- 2,96 9	362	0,002	0,00 3	-0,098	0,033
	Equal variances not			- 4,13 4	84,83	0,000	0,00 0	-0,098	0,024

	assumed								
MBED	Equal variances assumed	3,582	0,05	-	362	0,248	0,49	-0,023	0,033
	Equal variances not assumed		9	0,68 2	57,13 4	0,268	0,53 7	-0,023	0,037

Analisis ukuran efek memperkuat temuan uji-t sebelumnya mengenai perbedaan keragaman etnis antara perusahaan besar dan kecil. Untuk Keanekaragaman Etnis Dewan Komisaris (SBED), ukuran efeknya sedang hingga besar, terutama dengan delta Glass menunjukkan nilai $-0,706$, yang menunjukkan bahwa perusahaan kecil memiliki keanekaragaman etnis yang lebih tinggi secara signifikan dalam dewan komisaris mereka. Perbedaan ini tidak hanya signifikan secara statistik tetapi juga penting secara praktis. Sebaliknya, ukuran efek untuk Keanekaragaman Etnis Dewan direksi (MBED) sangat kecil, dengan d Cohen sebesar $-0,107$, dan interval kepercayaan mencakup nol. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan MBED baik secara statistik maupun praktis tidak signifikan, mengonfirmasi bahwa keragaman etnis di tingkat dewan direksi relatif serupa di berbagai ukuran perusahaan.

Tabel 3. Independent sample effect size

Ethnic diversity		Standardizer	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
SBED	Cohen's d	0,212	-0,464	-0,772	-0,156
	Hedges' correction	0,212	-0,463	-0,770	-0,155
	Glass's delta	0,139	-0,706	-1,042	-0,365
MBED	Cohen's d	0,214	-0,107	-0,413	0,200
	Hedges' correction	0,215	-0,106	-0,412	0,199
	Glass's delta	0,239	-0,096	-0,402	0,212

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi praktik tata kelola perusahaan dalam industri real estat, khususnya terkait upaya mendorong keragaman etnis dalam struktur kepemimpinan. Pertama, perbedaan signifikan dalam Keanekaragaman Etnis Dewan Komisaris (SBED) antara perusahaan real estat besar dan kecil menunjukkan bahwa perusahaan yang lebih kecil mungkin lebih terbuka, fleksibel, atau responsif dalam strategi komposisi dewan mereka. Keterbukaan ini bisa menjadi keuntungan strategis, terutama di sektor seperti real estat, yang seringkali membutuhkan kesadaran budaya yang mendalam, keterlibatan masyarakat, dan pengetahuan pasar lokal. Dewan yang beragam etnis dapat meningkatkan pengambilan keputusan dengan menggabungkan berbagai perspektif yang lebih luas, terutama di lingkungan perkotaan multikultural di mana pengembangan real estat, zonasi, dan strategi penjualan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi masyarakat.

Bagi perusahaan real estat yang lebih besar, temuan ini menyiratkan perlunya menilai kembali praktik rekrutmen dan seleksi dewan, yang saat ini mungkin mengutamakan homogenitas atau memprioritaskan kredensial tradisional daripada keberagaman. Karena keragaman dalam dewan komisaris terbukti berbeda secara signifikan dengan ukuran perusahaan, perusahaan besar berisiko kehilangan manfaat strategis dari perspektif yang beragam kecuali mereka secara proaktif mengatasi hambatan terhadap inklusi dewan. Inisiatif seperti kebijakan nominasi inklusif, jangkauan ke profesional minoritas, dan kolaborasi dengan jaringan industri yang beragam dapat membantu meningkatkan keragaman dewan. Sebaliknya, kurangnya perbedaan signifikan dalam Keanekaragaman Etnis Dewan direksi (MBED) di berbagai ukuran perusahaan menunjukkan bahwa keanekaragaman tingkat operasional relatif seragam di sektor real estat. Hal ini mungkin mengindikasikan bahwa upaya keberagaman di tingkat manajemen eksekutif lebih teratur, terstandarisasi, atau tunduk pada jalur profesional yang serupa di berbagai ukuran perusahaan. Namun, nilai rata-rata yang relatif rendah untuk MBED masih menunjukkan kurangnya perwakilan minoritas etnis dalam kepemimpinan eksekutif, yang menyerukan inisiatif industri yang lebih luas seperti program pendampingan, promosi internal, dan pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada bakat yang beragam.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini mengungkapkan perbedaan signifikan dalam keragaman etnis antara perusahaan besar dan kecil, terutama pada tingkat dewan komisaris. Analisis statistik menggunakan uji-t sampel independen menunjukkan bahwa Keanekaragaman Etnis Dewan Komisaris (SBED) secara signifikan lebih tinggi pada perusahaan kecil dibandingkan dengan perusahaan besar, dengan nilai $p < 0,001$. Hasil ini didukung oleh ukuran ukuran efek, dengan Cohen's $d = -0.464$ dan Glass's delta = -0.706, yang menunjukkan efek praktis sedang hingga besar. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan kecil lebih cenderung atau lebih mampu memasukkan anggota yang beragam etnis dalam dewan komisaris mereka, yang mungkin mencerminkan struktur tata kelola yang lebih fleksibel atau prioritas organisasi yang berbeda. Sebaliknya, temuan untuk Keanekaragaman Etnis Dewan Direksi (MBED) tidak menunjukkan perbedaan signifikan antara perusahaan besar dan kecil. Nilai p (0,496) dan ukuran efek yang kecil (Cohen's $d = -0,107$) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keragaman etnis di tingkat manajemen. Hal ini mungkin mengindikasikan proses rekrutmen dan penunjukan yang lebih standar atau terbatas pada tingkat manajerial, terlepas dari ukuran perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa ukuran perusahaan memainkan peran penting dalam membentuk keragaman etnis pada dewan komisaris, tetapi tidak pada dewan direksi. Wawasan ini menggarisbawahi pentingnya kebijakan keberagaman yang ditargetkan, terutama di perusahaan yang lebih besar, untuk mendorong representasi yang lebih inklusif di semua tingkatan pemerintahan.

Studi ini, meskipun menawarkan wawasan yang berharga tentang hubungan antara ukuran perusahaan dan keragaman etnis dewan di perusahaan real estat, memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penggunaan sampel industri tunggal—real estat—membatasi generalisasi temuan, karena struktur tata kelola dan prioritas keberagaman dapat sangat bervariasi di berbagai sektor. Kedua, desain cross-sectional penelitian hanya menangkap gambaran sesaat, sehingga sulit untuk menilai perubahan atau tren dalam praktik keberagaman dari waktu ke waktu. Ketiga, penelitian ini hanya berfokus pada keragaman etnis, mengabaikan dimensi relevan lainnya seperti gender, usia, latar belakang pendidikan, atau keahlian profesional, yang juga dapat memengaruhi efektivitas

dan inklusivitas dewan. Selain itu, potensi bias dalam cara etnisitas diklasifikasikan dan dilaporkan di berbagai perusahaan dapat memengaruhi akurasi pengukuran. Penelitian ini juga kekurangan wawasan kualitatif yang dapat menjelaskan motivasi mendasar, budaya organisasi, atau hambatan yang memengaruhi praktik keberagaman.

Penelitian di masa depan harus mempertimbangkan untuk memperluas analisis agar mencakup perusahaan dari berbagai industri yang lebih luas, sehingga memungkinkan kesimpulan yang lebih umum. Menggunakan data longitudinal juga akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana keragaman dalam dewan direksi berkembang seiring waktu, terutama sebagai respons terhadap tekanan eksternal atau perubahan peraturan. Selain itu, mengintegrasikan berbagai dimensi keberagaman—di luar etnisitas—akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang komposisi dewan dan implikasinya. Peneliti juga didorong untuk mengkaji dampak keragaman dewan terhadap hasil organisasi seperti kinerja perusahaan, inovasi, dan keterlibatan pemangku kepentingan, terutama dalam industri di mana persepsi publik dan tanggung jawab sosial sangat penting. Akhirnya, menggabungkan pendekatan kualitatif atau metode campuran, seperti wawancara atau studi kasus, dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana dan mengapa inisiatif keberagaman diimplementasikan serta tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mencapai tata kelola yang inklusif. Arah masa depan ini akan berkontribusi pada pemahaman yang lebih kaya dan holistik tentang keragaman dalam tata kelola perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberty, P., Zaitul, Z., Puttri, 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>
- Ali, F., Wang, M., Jebran, K., & Ali, S. T. (2021). Board diversity and firm efficiency: evidence from China. *Corporate Governance* (Bingley), 21(4), 587–607. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2019-0312>
- An, H., Chen, C. R., Wu, Q., & Zhang, T. (2020). Corporate Innovation: Do Diverse Boards Help? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 155–182. <https://doi.org/10.1017/s0022109019001005>
- Ararat, M., Aksu, M. H., & Çetin, A. T. (2015). How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms. *Corporate*

- Governance an International Review, 23(2), 83–103.
<https://doi.org/10.1111/corg.12103>
- Azmat, F., & Rentschler, R. (2015). Gender and Ethnic Diversity on Boards and Corporate Responsibility: The Case of the Arts Sector. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 317–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2707-0>
- Blau, P. M. (1977). A macrosociological theory of social structure. *American Journal of Sociology*, 83(1), 26–54.
- Carter, D., Simkins, B. J., & Simpson, W. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Do Minority Leaders Affect Corporate Practice? Analyzing the Effect of Leadership Composition on Governance and Product Development. *Strategic Organization*, 13(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/1476127014564109>
- Husmann, D. A., Terris, M. K., Lee, C. T., & Thrasher, J. B. (2021). The American Board of Urology: In Pursuit of Diversity, Equity, and Inclusion. *Urology Practice*, 8(5), 583–588. <https://doi.org/10.1097/upj.0000000000000244>
- 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>
- Martin, L. M., Warren-Smith, I., Scott, J. M., & Roper, S. (2008). Boards of directors and gender diversity in UK companies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(3), 194–208. <https://doi.org/10.1108/17542410810866944>
- Melón-izco, Á., Ruiz-Cabestre, F. J., & Ruiz-Olalla, M. C. (2020). Diversity in the board of directors and good governance practices. *Economics and Business Letters*, 9(2), 97–105. <https://doi.org/10.17811/ebi.9.2.2020.97-105>
- Wairimu, F. (2024). Influence of Board Diversity on Firm Performance and Sustainability in Kenya. *Ijsm*, 3(4), 38–49. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2883>
- Wellalage, N. H., Locke, S., & Scrimgeour, F. (2012). The Global Financial Crisis Impact on Ethnic Diversity of Sri Lanka Boards. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 4(1). <https://doi.org/10.5296/ajfa.v4i1.1243>
- Zaitul, Melmusi, Z., & Ilona, D. (2019). Corporate governance and bank performance: Global financial crisis 2008. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 625–636. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.54>
- Zaitul, Melmusi, Z., & Ilona, D. (2021). Board Governance Diversity and the International Decision of Indonesia's Service Companies. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(4), 1–12. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4309>
- Zaman, R., Asiaei, K., Nadeem, M., Malik, I., & Arif, M. (2023). Board Demographic, Structural Diversity, and Eco-innovation: International Evidence. *Corporate Governance an International Review*, 32(3), 374–390. <https://doi.org/10.1111/corg.12545>