

Maria Maranatha Gultom

Prodi Akuntansi, Universitas
Lampung, Jln Prof. Dr. Sumantri
Brojonegoro No. 1
maranathagultom96@gmail.com

Fajar Gustiawaty Dewi

Prodi Akuntansi, Universitas
Lampung, Jln Prof. Dr. Sumantri
Brojonegoro No. 1
fajargd@gmail.com

Fitra Dharma

Prodi Akuntansi, Universitas
Lampung, Jln Prof. Dr. Sumantri
Brojonegoro No. 1
fitradharma@yahoo.com

*corresponding authors

Received 19 Juli 2023

Revised 5 Agustus 2023

Accepted 7 November 2023

DAMPAK TATA KELOLA PERUSAHAAN DAN DEWAN DIREKSI PEREMPUAN TERHADAP KEBERLANGSUNGAN PERUSAHAAN: SEBUAH ARTIKEL REVIEW

ABSTRACT

This paper was written in response to an era of gender equality and inclusion, regulators, and society built an environment in which women entered workplaces that were previously considered male-dominated. In this era, the number of female employees at various levels of hierarchical organizations is increasing day by day, but when it comes to top-level managerial positions or participation on company boards, women's involvement is reported to be lacking worldwide. This research was established to determine whether female directors' composition has affected sustainability performance. This research found that according to several studies said that the Board of Directors of Women is more trustworthy than male colleagues in creating corporate sustainability, female directors do not want to be involved in matters of unethical behavior, such as earnings management. As women directors have theorized to be more risk-averse and conservative than their male counterparts, female directors are more concerned with their reputations. Female directors show more active collaboration and power-sharing in board meetings than male directors.

Keywords: *women director, sustainability, corporate governance*

PENDAHULUAN

Di era kesetaraan gender dan inklusi ini, regulator dan masyarakat membangun lingkungan di mana perempuan memasuki tempat kerja yang sebelumnya dianggap didominasi laki-laki. Bahkan di perusahaan, jumlah karyawan wanita di berbagai tingkat organisasi hierarki meningkat dari hari ke hari, tetapi ketika menyangkut posisi manajerial tingkat atas atau partisipasi menjadi Dewan perusahaan, keterlibatan perempuan dilaporkan masih kurang di seluruh dunia. Olford & Ullah (2020) menyatakan bahwa mengangkat perempuan sebagai direktur merupakan kebutuhan praktis; melibatkan perempuan di dewan perusahaan adalah cara untuk meningkatkan keragaman perspektif. Berbagai negara telah berinisiatif secara legislatif untuk memastikan kehadiran wanita dalam jajaran Direksi.

Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan representasi yang lebih setara dari anggota dewan perempuan dan laki-laki mengungguli mereka yang memiliki lebih sedikit

anggota dewan perempuan dalam pengembalian modal yang diinvestasikan sebesar 26%. Namun, hanya 9% direktur di dewan perusahaan global adalah wanita, dan hanya 4% dari perusahaan Fortune 500 yang memiliki CEO wanita. Secara umum, dewan direksi adalah badan yang memutuskan kebijakan manajemen perusahaan dan mengambil keputusan utama dalam masalah yang dihadapi perusahaan (Dulacha & Alistair, 2008). Perusahaan dengan tata kelola yang baik telah terbukti mengurangi masalah keagenan dan memberi insentif kepada manajer untuk memenuhi tanggung jawab mereka (Groysberg & Bell, 2013). Kumpulan potensi perempuan dengan kualifikasi yang sesuai, keahlian bisnis di sektor publik dan swasta, dan keinginan untuk menjadi administrator telah meningkat. Dan baik tingkat investasi oleh perempuan sebagai pemegang saham dan daya beli mereka sebagai konsumen memberikan argumen yang kuat untuk representasi dewan. Shilton & McGregor (1996) berpendapat bahwa ada keunggulan kompetitif yang kuat bagi dewan untuk merekrut perempuan secara sistematis.

Hal ini menjadi gambaran, bahwa setiap perusahaan selalu menginginkan perusahaannya dapat berjalan dengan efisien dan sehat. Perusahaan yang sehat adalah apabila perusahaan dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan sebagaimana mestinya tanpa kendala apapun, sedangkan perusahaan yang efisien adalah apabila perusahaan tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, dan memberikan input (masukan) dengan output (keluaran) yang baik pula, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Untuk menjadi perusahaan yang sehat dan efisien, maka perusahaan harus menjalankan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik antara lain dengan melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan. Dyck et al (2001) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan adalah system yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk meningkatkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada stakeholders, karyawan dan masyarakat sekitar.

Tata kelola perusahaan juga sering dianggap sebagai struktur dan hubungan yang menentukan arah dan performa perusahaan (Morales et al, 2019). Carcelo et al (2011) juga mendefinisikan tata Kelola sebagai fungsi, struktur dan peran dewan direksi (BoD) mengakui cara-cara perusahaan terorganisir. Tata kelola perusahaan paling baik dapat diartikan sebagai seperangkat mekanisme — baik institusional maupun berbasis pasar — yang mendorong manajer yang mementingkan diri sendiri (pengendali perusahaan) untuk membuat keputusan yang memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang sahamnya (pemilik perusahaan). Tujuan dari mekanisme ini, tentu saja, adalah untuk mengurangi biaya agensi yang timbul dari masalah prinsip-agen, yang bisa bersifat internal dan/atau eksternal.³ Mekanisme internal berhubungan dengan kepemilikan struktur atau tingkat di mana kepemilikan oleh manajer meniadakan trade-off antara keselarasan dan efek entrenchment (Post & Byron, 2015). Perhatian baru-baru ini terfokus pada apa yang dilakukan dewan direksi perusahaan, bagaimana komposisi mereka memengaruhi apa yang mereka lakukan, dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas mereka (Ibarra et al., 2010) karena Dewan Direksi, merupakan inti kendaraan untuk tata kelola perusahaan, bertanggung jawab untuk melindungi

kepentingan yang tepat dari pemangku kepentingan perusahaan dengan mengarahkan operasi dan dengan mendukung pengambilan keputusan.

Beberapa penelitian melaporkan bahwa Dewan Direksi sangat penting untuk menjaga tata kelola perusahaan, terutama kebijakannya sehubungan dengan pembiayaan, investasi, organisasi, dan pengembalian saham dan merger keputusan (Bertrand et al 2003; Adams et al, 2005; Malmendier et al, 2008; Berger et al, 2014). Dalam literatur tentang dewan direksi dan tata kelola perusahaan, penekanan ditempatkan pada hubungan antara struktur tata kelola dan kinerja keuangan perusahaan, yang menjadi perhatian utama para pemangku kepentingan (Dalton et al., 1999; Paniagua-Dominguez et al., 2018). Zona et al. (2018) menunjukkan bahwa dewan direksi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja under-resourced firm. Muller (2018) menunjukkan bahwa kapasitas manajemen dewan direksi yang tersedia akan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja keuangan entitas. Namun, tidak jelas apakah direksi dengan karakteristik komposisi tertentu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Waddock et al (1997) menunjukkan bahwa Dewan Direksi wanita memainkan peran penting dalam pemantauan manajemen. Hassan and Marimuthu (2014) menunjukkan bahwa Dewan Direksi wanita meningkatkan efisiensi dewan yang diukur dengan Tobin's Q dan return on asset. Brown dan Caylor (2006) mengeksplorasi dampak tata kelola perusahaan komponen pada kinerja perusahaan memeriksa tujuh perusahaan indikator pemerintahan. Literatur umumnya setuju bahwa berbagai karakteristik komposisi Direksi mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Bhagat dan Black, 1999; Duru et al., 2016).

Literatur tata kelola perusahaan memiliki dimensi lain yaitu karakteristik dewan dan kinerja perusahaan. Dewan direksi merupakan bagian penting dari tata kelola karena mereka mengendalikan operasi dan keputusan strategis. Kinerja keuangan yang lebih tinggi jarang ditemukan di antara perusahaan yang komponen pemantauannya tingkat karakteristik pengurus lebih dari 50 persen; hampir- ditunjukkan oleh Shemon (2017). Hal ini biasanya diterima sebagai instrumen penting untuk pengambilan keputusan yang demokratis proses di perusahaan. Oleh karena itu, disarankan agar campuran direktur, seperti orang dalam, orang luar, dan komponen instrument dewan direksi menunjukkan struktur dewan yang tepat untuk sebagian besar perusahaan (Sheikh dan Alom, 2021).

Menurut Post & Byron (2015) kepemilikan struktur atau tingkat di mana kepemilikan oleh manajer meniadakan trade-off antara keselarasan dan efek entrenchment. Perhatian baru-baru ini terfokus pada apa yang dilakukan dewan direksi perusahaan, bagaimana komposisi mereka memengaruhi apa yang mereka lakukan, dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas mereka karena Dewan Direksi, merupakan inti kendaraan untuk tata kelola perusahaan, bertanggung jawab untuk melindungi kepentingan yang tepat dari pemangku kepentingan perusahaan dengan mengarahkan operasi dan dengan mendukung pengambilan keputusan (Faisal et al. 2021; Faisal and Sari 2018; Sari and Murtanto 2023).

Beberapa penelitian melaporkan bahwa Dewan Direksi sangat penting untuk menjaga tata kelola perusahaan, terutama kebijakannya sehubungan dengan pembiayaan, investasi,

organisasi, dan pengembalian saham dan keputusan merger (Bertrand et al, 2003; Adams et al 2005; Malmendier et al 2008; Berger et al 2014) Dalam literatur tentang dewan direksi dan tata kelola perusahaan, penekanan ditempatkan pada hubungan antara struktur tata kelola dan kinerja keuangan perusahaan, yang menjadi perhatian utama para pemangku kepentingan (Dalton et al., 1999; Paniagua-Dominguez et al., 2018). Zona et al. (2018), menunjukkan bahwa dewan direksi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja under-resourced firm. Muller (2018) menunjukkan bahwa kapasitas manajemen dewan direksi yang tersedia akan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja keuangan entitas. Namun, tidak jelas apakah direksi dengan karakteristik komposisi tertentu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Waddock (1997) menunjukkan bahwa Dewan Direksi wanita memainkan peran penting dalam pemantauan manajemen. Hassan & Marimuthu (2014) menunjukkan bahwa Dewan Direksi wanita meningkatkan efisiensi dewan yang diukur dengan Tobin's Q dan return on asset. Brown dan Caylor (2006) mengeksplorasi dampak tata kelola perusahaan komponen pada kinerja perusahaan memeriksa tujuh perusahaan indikator pemerintahan. Literatur umumnya setuju bahwa berbagai karakteristik komposisi Direksi mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Bhagat dan Black, 1999; Duru et al., 2016).

Literatur tata kelola perusahaan memiliki dimensi lain yaitu karakteristik dewan dan kinerja perusahaan. Dewan direksi merupakan bagian penting dari tata kelola karena mereka mengendalikan operasi dan keputusan strategis. Kinerja keuangan yang lebih tinggi jarang ditemukan di antara perusahaan yang komponen pemantauannya tingkat karakteristik pengurus lebih dari 50 persen; hampir- ditunjukkan oleh Shemon (2017). Hal ini biasanya diterima sebagai instrumen penting untuk pengambilan keputusan yang demokratis proses di perusahaan. Oleh karena itu, disarankan agar campuran. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, kinerja keberlanjutan telah diangkat sebagai isu penting oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan (Giannakopoulou et al, 2016). Sebagai contoh, melansir Detik.com atas dugaan korupsi penggelembungan harga sewa pengadaan pesawat dan mesin pesawat Airbus S.A.S dan Rolls-Royce yang terjadi pada Garuda Indonesia, dimasa kepemimpinan Direktur Utama Emirsyah Satar. Hal ini menjadi sentiment negative terhadap kinerja keberlanjutan, yang membuat para pelaku pasar terus mengamati perkembangan dan fundamental dari Garuda Indonesia. Bagaimana perusahaan menanggapi isu-isu terkait keberlanjutan perusahaan yang diangkat oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan, dan bagaimana struktur tata kelola perusahaan memainkan peran dalam melakukannya adalah pertanyaan penelitian yang muncul. Finkelstein et al (1994), memeriksa dampak dari komposisi dewan direksi (ukuran dewan direksi, independensi dan keragaman gender) tentang keberlanjutan kualitas pelaporan di kawasan Asia-Pasifik. Burke et al (2019) menunjukkan bahwa komitmen tingkat Dewan Direksi tampaknya berhubungan positif dengan kinerja sosial perusahaan. Brammer et al (2006) menyelidiki hubungan antara perusahaan praktik tata kelola dan pengungkapan lingkungan, sementara Mallin et al. (2013) menambahkan pengungkapan sosial. Namun, hubungan antara komposisi Dewan Direksi dan kinerja keberlanjutan belum sepenuhnya dipahami. Timbul pertanyaan: Apakah susunan direksi perempuan telah

berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan?

TINJUAN PUSTAKA

Corporate Governance

OECD mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai berikut: Tata kelola perusahaan adalah sistem di mana perusahaan diarahkan dan dikendalikan. Struktur tata kelola perusahaan mendefinisikan distribusi hak dan tanggung jawab dalam perusahaan, seperti dewan direksi, manajer, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, dan merinci aturan dan prosedur untuk membuat keputusan mengenai keberlanjutan perusahaan. Dalam melakukannya, tata kelola perusahaan juga menyediakan struktur untuk mendefinisikan tujuan bisnis dan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai dan untuk memantau kinerja bisnis.

Teori pemangku kepentingan Hill dan Jones (1992) menekankan pentingnya hubungan pemangku kepentingan. Hubungan yang dilakukan dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan seperti pelanggan, karyawan, dan masyarakat memengaruhi kinerja perusahaan, terlepas apakah para kelompok pemangku kepentingan berbagi dalam hak kepemilikan. Secara efektif menanggapi dan mengelola hubungan pemangku kepentingan ini sangat penting untuk sebuah keberhasilan perusahaan. Hubungan yang baik didasarkan pada kepercayaan, dan kepercayaan diciptakan dan dipelihara dengan memenuhi dan melampaui tanggung jawab kepada stakeholders (Stuebs, 2015). Mekanisme tata kelola perusahaan memainkan peran penting dalam hal berproses. Mereka membangun dan memelihara kepercayaan dengan memastikan bahwa tanggungjawab sudah terpenuhi. Misalnya, reformasi Sarbanes-Oxley adalah upaya untuk memperbaiki kepercayaan publik dengan meningkatkan mekanisme tata kelola yang memastikan tanggung jawab pelaporan keuangan untuk berbagai pemangku kepentingan. Apakah tata kelola yang lebih baik semakin meningkatkan kepercayaan dengan memastikan bahwa pemangku kepentingan dan tanggung jawab sosial lainnya selain tanggung jawab pelaporan keuangan (Brown et al, 2006).

Tata kelola perusahaan penting untuk kinerja dan kesuksesan perusahaan. Banyak dari penelitian di bidang ini mendokumentasikan bagaimana mekanisme tata kelola perusahaan mempengaruhi dimensi pelaporan keuangan dan kinerja. Dalam penelitian Abdel-Khalik (2002) mengusulkan reformasi tata kelola pasca-Enron antara lain untuk meningkatkan pemilihan auditor, retensi dan kompensasi. Studi terbaru juga telah mendokumentasikan manfaat tata Kelola perusahaan dalam pelaporan keuangan. Penelitian empiris tentang tata kelola perusahaan menunjukkan hubungan positif antara tata kelola perusahaan dan berbagai aspek kinerja perusahaan. Tata kelola yang baik melindungi kepentingan pemegang saham dan meminimalkan masalah keagenan (Riyanto dan Toolsema, 2007). Brown dan Caylor (2009) juga berpendapat bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik menciptakan sistem kontrol yang lebih baik atas tindakan manajer, yang, pada gilirannya, mengurangi masalah keagenan

dan meningkatkan kepercayaan. Stuebs dan Sun (2010) juga menemukan bahwa tata kelola berhubungan positif dengan kekuatan lingkungan perusahaan. Ayuso dan Argandoña (2009) membedakan perspektif corporate governance menjadi perspektif pemegang saham dan pemangku kepentingan. Pandangan pemegang saham memandang perusahaan sebagai mekanisme yang sah untuk memaksimalkan keuntungan pemegang saham; Misalnya, pemegang saham dapat meminta perusahaan untuk menemukan cara untuk memaksimalkan keuntungan. Sebaliknya, perspektif pemangku kepentingan dalam tata kelola perusahaan melihat perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban yang mengejar kepentingan pemangku kepentingan yang berbeda.

Jamil dan Gazali (2020) melakukan studi tentang tata kelola perusahaan di Malaysia, menemukan bahwa kesadaran dan pemahaman tentang keberlanjutan terbukti penting dalam keputusan perusahaan, yang dapat menjadi signifikan, dapat mempengaruhi semua pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, terutama di sekitar mereka. Pelatihan direktur yang berkelanjutan dan efektif, termasuk di bidang keberlanjutan, juga akan membantu untuk lebih memahami tugas fidusia, yang pada gilirannya akan membantu menjaga tata kelola perusahaan yang baik. E-Vahdati et al (2018) berpendapat bahwa tata kelola perusahaan, dalam konteks organisasi, bekerja dengan semua pemangku kepentingan yang saling bergantung. Ketergantungan pada intervensi negara dalam sistem administrasi dan perencanaan telah membatasi masyarakat yang tidak selaras dari membuat keputusan yang kompleks mengenai risiko dan peluang sosial dan lingkungan (Clarke dan Islam, 2004). Penelitian Cancela et al (2020) Penelitian ini menganalisis pengaruh faktor corporate governance terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan di lingkungan makroekonomi Iberia. Untuk mengukur keberlanjutan perusahaan, para peneliti melakukan tiga aspek berbeda: ekonomi, lingkungan, dan sosial. Ketika peneliti menemukan bahwa isu-isu terkait dengan keberlanjutan, masih banyak kekhawatiran internal. Memang dalam aspek ekonomi, ROA sebagai variabel manajemen internal memiliki variabel penjelas yang jauh lebih penting daripada Tobin's Q yang merupakan variabel yang menarik bagi investor. Literatur tata kelola perusahaan menjelaskan keterkaitan antara struktur tata kelola dan isu-isu keberlanjutan. Secara khusus, hubungan antara hak manajemen (yaitu independensi dewan, manajemen ganda, masa kerja manajemen, kompensasi dewan, independensi dan rasio kepemilikan), kinerja CSR dan kinerja keuangan dianalisis (Salehi et al., 2020). Akibatnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa model tata kelola perusahaan berkorelasi secara signifikan dengan pengelolaan kegiatan CSR (Wagner et al., 2009; Trong Tuan, 2012) juga dalam pembangunan negara berkembang (Sharma dan Khanna, 2014; Nwagbara dan Ugwoji, 2015; Narjess Boubakri et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan semakin mengadopsi beberapa model tata kelola perusahaan untuk mengatasi dan memantau masalah keberlanjutan (International Federation Accountants, 2012; Frederica et al, 2020). Namun, studi empiris lain mencatat bahwa perusahaan menunjukkan kebutuhan untuk membentuk komite terkait lingkungan di dewan mereka untuk mengintegrasikan inisiatif manajemen risiko dan

keberlanjutan, menentukan dan menetapkan tujuan keberlanjutan dan menerapkan kebijakan dan praktik untuk mempromosikan pertumbuhan berkelanjutan dalam struktur organisasi. (Carcello et al., 2011; Ceres, 2013).

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan melalui berbagai macam sumber yakni dari berbagai artikel baik nasional maupun internasional melalui beberapa database yaitu Scopus, Researchgate, dan Science Direct yang bersangkutan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini akan menggunakan metode literature review. Literature review atau studi pustaka menurut Illahi (2018) merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti buku, artikel dan referensi lain yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keragaman gender di dewan perusahaan merupakan isu yang diperdebatkan secara luas di kalangan akademisi di seluruh dunia. Studi ini didasarkan pada berbagai dokumen, dari: 1977 hingga 2017. Dalam konteks dan periode waktu yang berbeda, pertanyaan ini telah didekati dari sudut yang berbeda. Pada tahap awal, peneliti lebih fokus pada persepsi, opini, dan pengalaman anggota dewan dan pemangku kepentingan lainnya. Pada tahap selanjutnya, penelitian berorientasi pada dampak papan campuran. Dan sebagian besar waktu, para sarjana lebih fokus pada validitas, kebutuhan, dan perkembangan yang terkait dengan aspek tata kelola perusahaan ini. Dewan direksi (BOD) memainkan peran penting dalam perusahaan publik dan tanggung jawabnya termasuk mempekerjakan CEO yang memenuhi syarat dan menilai keseluruhan arah dan strategi perusahaan (Biswas et al, 2018). Ada beberapa perspektif teoritis tentang apa yang dilakukan dewan direksi dan bagaimana hal itu dilakukan (Lukviarman, 2016): *Resource dependence theorists* berpendapat bahwa keberadaan dewan direksi ada Nilai dapat digunakan sebagai mekanisme untuk mengurangi organisasi dampak. lingkungan melalui berbagai cara berkolaborasi dengan pihak eksternal menunjukkan ketergantungan organisasi pada faktor kritis yang berbeda. *Social class theorists* fokus pada keberadaan elit manajemen dan mengatur dewan. *Management theorists* menggunakan pendekatan yang lebih normatif dengan mengamati dewan Apa yang sebenarnya dilakukan administrator? Hal ini sering mengarah pada kesimpulan bahwa keberadaan dewan direksi lebih merupakan suatu kegiatan yang berdiri sendiri daripada suatu kegiatan. *Agency theorists* menempatkan dewan di jantung tata kelola perusahaan dengan menekankan tata kelola perusahaan. peran dewan direksi dalam mencapai fungsi kontrol dan disiplin manajemen senior.

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengaruh kontrol dewan pada faktor-faktor seperti independensi, pengalaman CEO, dualitas dan ukuran (Campbell et al., 2012). Anderson dan Gatignon (1986) mempelajari dampak dewan direksi pada penunjukan eksekutif baru dan

pilihan strategis perusahaan. Mereka menemukan bahwa dewan direksi memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap strategi dan kinerja perusahaan daripada manajemen puncak. Mengingat pentingnya peran dewan, komposisi dan hubungannya dengan kinerja perusahaan telah dipelajari dari berbagai sudut. Berdasarkan teori keagenan, berbagai studi mendukung pemisahan tanggung jawab manajemen dan kepemilikan karena kepentingan yang saling bertentangan (Fama, 1980; Jensen dan Meckling, 1976).

Pendukung teori keagenan berpendapat bahwa dewan direksi yang efektif sebagian besar terdiri dari direktur luar yang tidak dipekerjakan oleh perusahaan dan tidak memiliki hubungan dengan karyawannya (Rhoades, et al., 2000). Mereka lebih mampu mengambil tanggung jawab mereka dan akan meningkatkan kinerja perusahaan berkat: kemandirian mereka dari perusahaan (Baysinger dan Butler, 1985). Berlawanan dengan teori stewardship berpendapat bahwa dewan direksi perempuan lebih bermanfaat bagi perusahaan (Donaldson dan Davis, 1994). Direksi wanita yang suka berasosiasi dengan karyawannya lebih baik untuk kepentingan perusahaan dan akan bekerja lebih keras untuk mencapai kesuksesan daripada direktur pria (Hill dan Snell, 1988). Karena mereka mengetahui informasi orang dalam yang superior tentang perusahaan, mereka dapat membantu tim manajemen dengan lebih baik (Dalton et al., 1998). Hubungan antara manajemen dan kinerja perusahaan telah menarik banyak perhatian selama bertahun-tahun, tetapi banyak penelitian telah menunjukkan hasil yang beragam dan tidak meyakinkan (Baysinger dan Hoskisson, 1990).

Untuk mendukung argumen bahwa wanita lebih dapat dipercaya daripada rekan pria mereka (Betz et al., 1989), direktur wanita enggan untuk terlibat dalam perilaku tidak etis seperti manajemen laba (Gavious et al., 2012). Seperti yang telah diteorikan Dewan Direksi wanita menghindari risiko dan konservatif daripada rekan-rekan pria mereka (Byrnes et al., 1999), direktur wanita lebih peduli dengan reputasi mereka. Direktur wanita menunjukkan keaktifan dalam berkolaborasi dan pembagian kekuasaan dalam musyawarah dewan daripada direktur pria. Selain itu, Adams dan Ferreira (2009) mengungkapkan bahwa direktur wanita itu lebih mandiri dan memiliki catatan kehadiran yang lebih baik daripada rekan laki-laki mereka. Semua kualitas perilaku wanita ini meningkatkan fungsi dewan dan efektivitas perusahaan (Sellami dan Cherif, 2020), menghasilkan kualitas yang laporan keuangan yang lebih baik, sehingga lebih rendah untuk melakukan manajemen laba. Dalam penelitian Rebecca Fawcett (2000) dimana Studi ini mengungkapkan bahwa di Selandia Baru mengalami perubahan kebijakan pemerintah, deregulasi dan korporatisasi telah mempengaruhi jumlah dan status perempuan dalam komposisi Dewan. Direksi lain yang diwawancarai Rebecca semuanya tidak biasa tentang bagaimana dia menerima pekerjaannya sebagai direksi. Dia sangat proaktif dan pengangkatannya berakar pada keyakinan mendalam bahwa perempuan harus memainkan peran aktif di tingkat dewan. Kekuatan pendorong di belakang dewan direksi adalah kekhawatiran tentang kurangnya representasi perempuan di dewan perusahaan tempat dia menjadi pemegang saham. Setelah menulis surat yang menanyakan mengapa tidak ada calon perempuan dan tidak mendapat jawaban, dia pergi ke Rapat Umum Pemegang Saham

Tahunan dan menanyakan pertanyaan yang sama, yang mengarah pada jawaban bahwa tidak ada calon perempuan karena tidak ada calon perempuan. pelamar melamar. Tahun berikutnya, dia mencalonkan diri sebagai dewan dan menerima lebih banyak suara daripada direktur pria mana pun di perusahaan itu.

Namun demikian, calon Direksi Wanita tidak dapat mengabaikan pengalaman berkarir dalam bisnis yang sesuai. Bagian penting dari persiapan untuk menjadi direktur membuat keputusan pengembangan karir strategis untuk mempersiapkan diri dalam jabatan direktur. Mencapai peran manajemen senior lebih disukai di lingkungan perusahaan besar adalah dipandang penting. Untuk mencapai hal ini, Direksi Wanita harus meningkatkan karirnya untuk mendapatkan pengalaman komersial yang relevan. Beberapa orang lain juga menunjukkan bahwa pengalaman umum lebih berharga daripada keahlian khusus, karena keahlian biasanya tersedia melalui perusahaan. Penelitian mulai berkembang dalam memahami peran komposisi gender dewan direksi dalam efektivitas dewan. Topik tersebut telah menjadi fokus utama dalam upaya pembaharuan tata kelola perusahaan, dengan perusahaan dianjurkan untuk menunjuk direktur wanita ke dewan mereka (Song, 2017). Penelitian sebelumnya tentang efek komposisi gender dewan dapat dilihat dari perspektif pemegang saham, seperti nilai perusahaan (Ahern dan Dittmar, 2012; Dezsó dan Ross, 2012) dan kinerja (Gul et al., 2016; Carter et al., 2003), dan dari perspektif kreditur atau pemberi pinjaman, seperti pengambilan risiko (Faccio et al., 2016; Benjamin, 2019). Hasil dari peran komposisi gender dalam efektivitas pemantauan dewan direksi meluas kepada kreditur atau pemberi pinjaman juga. Direktur wanita dapat memantau manajer tentang bagaimana meningkatkan pemanfaatan sumber daya dan perumusan strategis (Gul et al., 2011). Bukti dari peneliti AS menyoroti bagaimana dewan keragaman gender membersihkan biaya agensi dengan memberi insentif pembayaran dividen (Chen et al., 2017; Byoun et al., 2016).

Studi ini konsisten dengan gagasan bahwa komposisi gender di dewan direksi dapat membantu mengurangi masalah keagenan dengan memantau dan menyelesaikan konflik kepentingan antara manajer dan pemegang saham (Jurkus et al., 2011). Direktur perempuan mungkin lebih efektif dalam memantau manajemen daripada rekan laki-laki mereka (Adams dan Ferreira, 2009), dan dengan demikian bertindak sebagai mekanisme kontrol dengan mewajibkan mekanisme tata kelola perusahaan, seperti membayar dividen dan meningkatkan kemungkinan membayar dividen (Pucheta-Martinez dan Bel-Om, 2015). Vicente et al (2002) melaporkan beberapa temuan empiris pada direktur wanita dari 100 perusahaan publik teratas di Long Island, New York. Meskipun penelitian ini hanya studi regional, temuan mereka menarik. Mereka menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara jumlah wanita di dewan direksi dan ukuran perusahaan yang diukur dengan pendapatan, dan hubungan positif tetapi agak signifikan antara jumlah wanita di dewan dan ukuran perusahaan. perempuan di dewan dan dua kelompok di bidang keuangan/asuransi/real estate dan transportasi/komunikasi/utilitas.

Mengapa komposisi gender di dewan membantu menjelaskan komposisi direktur? Karena keragaman gender, dewan direksi meningkatkan tata kelola perusahaan dan seringkali menguntungkan kreditur. Dewan direksi yang lebih beragam mungkin merupakan cara yang lebih baik untuk memantau manajer karena dewan direksi campuran meningkatkan independensi (Carter et al., 2003). Direktur wanita juga memberikan berbagai perspektif untuk diskusi dewan, meningkatkan kontrol manajemen. Pada saat yang sama, komposisi gender di dewan meningkatkan kinerja keuangan (Dalton et al., 1998; Pearce dan Zahra, 1992). Wanita cenderung lebih menghindari risiko daripada pria, karena mereka menanggung lebih sedikit utang dan sering membuat pilihan keuangan dan investasi yang lebih berisiko (Bernile et al., 2018; Faccio et al., 2016). Atribut pengurus perempuan ini umumnya merupakan faktor yang juga sesuai dengan harapan para kreditur. Secara umum, direktur wanita tampak kurang percaya diri dibandingkan rekan pria mereka dan memiliki pengalaman dan gaya kerja yang berbeda dari rekan pria mereka dan memiliki efek sinyal yang kuat pada pemangku kepentingan (Carter et al., 2010).

SIMPULAN

Konteks dalam temuan studi ini mungkin menarik bagi negara-negara berkembang di mana: isu-isu keberlanjutan semakin penting. Bahkan, tata kelola perusahaan di negara berkembang cenderung lebih lemah daripada di negara maju. Akibatnya, komitmen dewan yang diperlukan dan keterlibatan perusahaan yang berkelanjutan (yang tercermin dalam tujuan perusahaan, strategi, kinerja operasi dan akuntabilitas) dapat menjadi faktor untuk mengatasi perbedaan tradisional dalam struktur tata kelola perusahaan dan sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik dan perjalanan menuju pertumbuhan yang berkelanjutan. Bisnis besar memiliki kekuatan yang cukup besar untuk menciptakan perubahan dan mempengaruhi masyarakat menuju kesetaraan gender. Ada manfaat yang signifikan antara lain: peningkatan motivasi karyawan; manajemen bakat yang lebih baik; produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi; dan meningkatkan reputasi. Aliansi Bisnis telah mendorong perubahan dari atas, dengan CEO membuat komitmen khusus untuk kesetaraan gender, seperti mencari upah yang setara dan menciptakan lingkungan di mana perempuan memiliki lebih banyak peluang daripada rekan laki-laki mereka. Mereka menganggap diri mereka bertanggung jawab dengan mengukur kemajuan mereka terhadap komitmen mereka.

Beberapa negara berkembang telah membuat kemajuan substansial dalam peningkatan praktik mereka (Naciti, 2019). Negara-negara yang berkomitmen untuk meningkatkan kesejahteraan dapat mempertimbangkan partisipasi perempuan yang lebih besar di dewan dan di perusahaan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial mereka. Di Indonesia, Filipina, Myanmar, dan Vietnam, dukung Aliansi Bisnis untuk bekerja dengan perusahaan berpengaruh untuk mengubah budaya tempat kerja, praktik, dan hambatan kebijakan untuk mencapai kesetaraan gender di Tempat Kerja. Perempuan harus menyampaikan opini publik tentang keterwakilan perempuan di dewan direksi. Sementara

wanita yang bercita-cita menjadi direktur harus mengadopsi strategi positif, perubahan sikap perusahaan dan masyarakat juga diperlukan. Menurut Ilhan-Nas et al (2018), Direktur wanita dianggap sebagai seseorang yang memainkan peran yang sangat bertanggung jawab dalam manajemen perusahaan, yang menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan juga membantu perusahaan meningkatkan pengelolaan bisnisnya.

Adams dan Ferreira (2009) mencatat bahwa direktur wanita memberikan kontrol yang lebih besar atas direktur pria. Melalui pemantauan ketat, ketidakhadiran direktur pria telah berkurang dan mereka bersekolah lebih baik, dan perusahaan dengan pendapatan CEO dewan campuran dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik. Menurut dengan pendekatan yang berorientasi pada pemangku kepentingan untuk tata Kelola perusahaan, tidak hanya perlu untuk menutupi kepentingan pemegang saham tetapi juga untuk melindungi kepentingan semua pihak lain yang terkait dengan perusahaan (Vicente et al., 2020). Para pemangku kepentingan tidak hanya fokus pada pengembalian finansial tetapi juga pada pengembalian non-keuangan. Vicente et al (2020) mencatat bahwa perusahaan hanya menggunakan kombinasi dewan yang memenuhi harapan pemangku kepentingan.

Menurut Hambrick dan Mason (1984) bahwa CEO wanita memiliki efek netral atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tetapi wanita di bawah level CEO memiliki efek positif yang tinggi. Dezso dan Ross (2008) menyarankan bahwa wanita yang ditunjuk sebagai di bawah level CEO akan memiliki efek positif yang kuat pada kinerja karena kreativitas mereka, kerja keras dan kepemimpinan tim. Namun, ketika mereka menjadi CEO, mereka harus menghadapi kesulitan dan efek negatif/netral yang diamati. Bahkan jika seseorang mengesampingkan masalah keadilan dan kesetaraan gender, kesenjangan gender yang lebar di tingkat manajemen senior mengangkat isu ini. Perusahaan AS modern secara efisien mengidentifikasi dan mengembangkan bakat manajerial, yang oleh banyak sarjana telah diidentifikasi sebagai sumber daya yang penting keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Lado dan Wilson, 1994; Finkelstein dan Hambrick, 1996; Hambrick et al., 1996; Castanias dan Helfat, 2001; Hasan dkk., 2017). Berdasarkan pertimbangan ini, banyak penelitian telah berusaha untuk mengeksplorasi apakah keragaman dewan, terutama di kaitannya dengan gender, dapat memfasilitasi dewan dengan profil kompetensi yang ditingkatkan, yang dapat merangsang perusahaan kinerja (Bianco et al., 2015; Rose, 2007). Secara sintesis, kehadiran anggota dewan perempuan mungkin meningkatkan kinerja perusahaan jika perempuan membawa persepsi tambahan untuk pengambilan keputusan dewan. Di sisi lain, anggota dewan perempuan mungkin memiliki efek negatif jika keputusan untuk mengangkat perempuan dibuat karena tekanan sosial untuk kesetaraan jenis kelamin yang lebih besar (Kenneth dan Dittmar, 2009).

REFERENSI

Abdel-Khalik. (2002). Reforming Corporate Governance Post Enron: Shareholder's Board Of Trustees And The Auditor. *Journal Of Accounting And Public Policy*, 21(2), 97-103.

- Adams, R. A. (2005). Powerful Ceos And Their Impact On Corporate Performance. *Rev. Financ. Stud.*, 18, 1403–1432.
- Adams, R. A. (2009). Women In The Boardroom And Their Impact On Governance And Performance. *Journal Of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Ahern, D. A. (2012). The Changing Of The Boards: The Impact On Firm Valuation Of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal Of Economics*, 128, 137-197.
- Allen N. Berger, T. K. (2014). Executive Board Composition And Bank Risk Taking. *Journal Of Corporate Finance*.
- Amira Jamil, N. A. (2020). The Influence Of Corporate Governance Structure On Sustainability Reporting In Malaysia. *Social Responsibility Journal*. Doi:10.1108/Srj-08-2020-0310
- Anderson, G. H. (1986). Modes Of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis And Propositions. *Journal Of International Business Studies*, 17, 1–26.
- Ayuso, S. A. (2009). Responsible Corporate Governance: Towards A Stakeholder Board Of Directors? *Corporate Ownership And Control*, 6(4), 9-19.
- Baysinger, B. H. (1985). Corporate Governance And The Board Of Directors: Performance Effects Of Changes In Board Composition. *Journal Of Law, Economics, And Organization*, 101-124.
- Baysinger, H. R. (1990). The Composition Of Boards Of Directors And Strategic Control: Effects On Corporate Strategy. *Academy Of Management Review*, 15(1), 72-87.
- Bernile, G. B. (2018). Board Diversity, Firm Risk, And Corporate Policies. *Journal Of Financial Economics*, 127(3), 588-612.
- Bertrand, M. S. (2003). Managing With Style: The Effect Of Managers On Firm Policies. *Q. J. Econ.*, 118, 1169–1208.
- Bhagat, G. B. (1999). The Uncertain Relationship Between Board Composition And Firm Performance. *Business Lawyer*, 54, 921-963.
- Brammer, S. B. (2006). Corporate Social Performance And Stock Returns: Uk Evidence From Disaggregate Measures. *Finance Management*, 35, 97-116.
- Brown, L. C. (2006). Corporate Governance And Firm Valuation. *J. Account. Public Policy*, 25, 409-434.
- Brown, N. A. (1998). The Public Disclosure Of Environmental Performance Information—A Dual Test Of Media Agenda Setting Theory And Legitimacy Theory. *Accounting And Business Research*, 29(1), 21-41.
- Burke, J. H. (2019). The Heterogeneity Of Board-Level Sustainability Committees And Corporate Social Performance. *J. Bus. Ethics*, 154, 1161-1186.
- Byoun, S. C. (2016). Does Corporate Board Diversity Affect Corporate Payout Policy? *Asia-Pacific Journal Of Financial Studies*, 45(1), 48-101.
- Campbell, J. T. (2012). Multinationals And Corporate Social Responsibility: Does Distance Matter? *Journal Of International Business Studies*, 43, 84–106.
- Cancela, B. L. (2020). The Influence Of Corporate Governance On Corporate Sustainability: New Evidence Using Panel Data In The Iberian Macroeconomic Environment. *International Journal Of Accounting & Information Management*, 1834-7649.
- Carcello, J. H. (2011). Corporate Governance Research In Accounting And Auditing: Insights, Practice Implications, And Future Research Directions. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, 30(3), 1-31.
- Carcello, J. H. (2011). Corporate Governance Research In Accounting And Auditing: Insights, Practice Implications, And Future Research Directions. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, 30(3), 1-31.

- Carter, S. S. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, And Firm Value. *The Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Ceres. (2013). Governance: Board Charters For Sustainability. Retrieved From [Www.Ceres.Org/Companynetwork/How-We-Work-With-Companies/Board-Charter](http://www.ceres.org/companynetwork/how-we-work-with-companies/board-charter).
- Chen, J. L. (2017). The Impact Of Board Gender Composition On Dividend Payouts. *Journal Of Corporate Finance*, 43, 86-105.
- Clarke, M. A. (2004). Economic Growth And Social Welfare: Operationalising Normative Social Choice Theory. *Elsevier Bv*, 262.
- Corinne Post, K. B. (2015). Women On Boards And Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy Of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
- Dalton, D. D. (1998). Meta-Analytic Reviews Of Board Composition, Leadership Structure, And Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Dalton, D. D. (1999). Number Of Directors And Financial Performance: A Meta-Analysis. *Acad. Manag.J*, 42, 674-686.
- Dalton, D. E. (1998). Meta-Analytic Reviews Of Board Composition, Leadership Structure, And Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Denis, D. M. (2003). International Corporate Governance. *Journal Of Financial And Quantitative Analysis*, 38, 1–36.
- Dezso, R. (2012). Does Female Representation In Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072-1089.
- Donaldson, D. J. (1991). Stewardship Theory Or Agency Theory: Ceo Governance And Shareholder Returns. *Australian Journal Of Management*, 16(1), 49-64.
- Dulacha G. Barako, A. M. (2008). Corporate Social Reporting And Board Representation: Evidence From The Kenyan. *Journal Of Management & Governance*, 12, 309-324.
- Duru, A. I. (2016). The Dynamic Relationship Between Ceo Duality And Firm Performance: The Moderating Role Of Board Independence. *J. Bus. Res*, 69, 4269-4277.
- Dyck, A. (2001). Privatization And Corporate Governance: Principle, Evidence, And Future Challenges. *World Bank Research Observer*, 16, 59–84.
- Erin Oldford, S. U. (2020). A Social Capital View Of Women On Boards And Their Impact On Firm Performance. *Managerial Finance*, 47(4), 570–592.
- Faccio, M. M. (2016). Ceo Gender, Corporate Risk-Taking, And The Efficiency Of Capital Allocation. *Journal Of Corporate Finance*, 39, 193-209.
- Fama, E. F. (1983). Separation Of Ownership And Control. *Journal Of Law And Economics*, 301-325.
- Faisal, Yusuf, Nirdukita Ratnawati, And Egi Gumala Sari. 2021. “Profit Islamic Bank From Mudharabah And Musharakah Finance With Islamic Social Responsibility Disclosure.” *International Journal Of Finance & Banking Studies* (2147-4486) 10(3):84–91. Doi: 10.20525/Ijfb.V10i3.1329.
- Faisal, Yusuf, And Egi Gumala Sari. 2018. “Pengaruh Tekanan Ketaatan, Kompleksitas Tugas Dan Keahlian Audit Terhadap Profesionalisme Auditor.” *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan* 3(1).
- Federica Doni, A. C. (2022). Corporate Governance Model, Stakeholder Engagement And Social Issues Evidence From European Oil And Gas Industry. *Emerald Publishing Limited*, 18(3), 636-662.
- Finkelstein, S. &. (1994). Ceo Duality As A Double-Edged Sword: How Boards Of Directors’ Balance Entrenchment Avoidance And Unity Of Command. *The Academy Of Management Journal*, 37(5), 1079–1108.
- Giannakopoulou, E. N. (2016). Corporate Governance In Shipping: An Overview. *Maritime Policy & Management*, 43(1), 19–38.

- Groysberg, B. &. (2013). Dysfunction In The Boardroom. *Harvard Business Review*, 91, 89-97.
- Gul, F. S. (2011). Does Board Gender Diversity Improve The Informativeness Of Stock Prices? *Journal Of Accounting And Economics*, 51(3), 314-338.
- Gul, M. Z. (2016). Ethnicity, Politics And Firm Performance: Evidence From Malaysia. *Pacific-Basin Finance Journal*, 40, 115-129.
- Hassan, R. A. (2014). Gender Diversity On Boards And Market Performance: An Empirical Investigation On Malaysian Listed Companies. *A Journal Of Engineering, Science And Society*, 10(1), 17-25.
- Hill, C. A. (1992). Stakholder-Agency Theory. *Journal Of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hill, C. W. (1988). External Control, Corporate Strategy, And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 9(6), 577.
- Ibarra, H. N. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.
- Jacqui Shilton Judy, M. M. (1996). "Feminizing The Boardroom: A Study Of The Effects Of Corporatization On The Number And Status Of Women Directors In New Zealand Companies. *Women In Management Review*, 11(3), 20 - 26.
- Jensen, M. W. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal Of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jurkus, A. P. (2011). Women In Top Management And Agency Costs. *Journal Of Business Research*, 64(2), 180-186.
- Keiser, J. D. (2002). Boards Of Directors Of The Hospitality And Tourism Industries: An Exploratory Analysis Of Composition And Interlocks. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 26(2), 155-174.
- Krechovsk. (2014). Sustainability And Its Integration Into Corporate Governance Focusing On Corporate Performance Management And Reporting. *Procedia Eng*, 1144-1151.
- Mallin, C. M. (2013). Monitoring Intensity And Stakeholders'orientation: How Does Governance Affect Social And Environmental. *J. Bus. Ethics*, 114, 29-43.
- Malmendier, U. T. (2008). Who Makes Acquisitions? Ceo Overconfidence And The Market's Reaction. *J. Financ. Econ*, 89, 20-43.
- Marty Stuebs, L. S. (2015). Corporate Governance And Social Responsibility. *International Journal Of Law And Management*, 57(1), 38-52.
- Morales-Raya, M. M.-T.-M. (2019). To Be Or To Seem: The Role Of Environmental Practices In Corporate Environmental Reputation. *Organization & Environment*, 32(3), 309-330.
- Muller, V. (2014). The Impact Of Board Composition On The Financial Performance Of Ftse100 Constituents. *Procedia Soc. Behav. Sci*, 109, 969-975.
- Naciti, V. (2019). Corporate Governance And Board Of Directors: The Effect Of A Board Composition On Firm Sustainability Performance. *Journal Of Cleaner Production*. Doi:https://Doi.Org/10.1016/J.Jclepro.2019.117727
- Narjess Boubakri, N. E. (2020). Corporate Social Responsibility In Emerging Market Economies: Determinants, Consequences, And Future Research Directions. *Emerging Markets Review*. Doi:10.1016/J.Ememar.2020.100758.
- Nwagbara, U. A. (2015). Corporate Governance, Csr Reporting And Accountability: The Case Of Nigeria. *Economic Insights – Trends And Challenges*, 4(1), 77-84.
- Ozdemir, U. (2012). Board Structure And Ceo Compensation: Evidence From Us Lodging Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(3), 856-863.

- Pallab Kumar Biswas, M. M. (2018). Board Composition, Sustainability Committee And Corporate Social And Environmental Performance In Australia. *Pacific Accounting Review*. Doi:<https://doi.org/10.1108/Par-12-2017-0107>
- Paniagua-Dominguez, R. Y. (2018). A Metalens With A Near-Unity Numerical Aperture. *Nano Lett*, 18, 2124-2132.
- Pearce, J. A. (1992). Board Composition From A Strategic Contingency Perspective. *Journal Of Management Studies*, 29(4), 411-438.
- Prof. Niki Lukviarman, M. D. (2016). *Corporate Governance: Menuju Penguatan Konseptual Dan Implementasi Di Indonesia*. (R. N. Hamidawati, Ed.) Pajang, Laweyan, Solo: Adicitra Intermedia.
- Pucheta-Martinez, M. A.-O. (2015). The Board Of Directors And Dividend Policy: The Effect Of Gender Diversity. *Industrial And Corporate Change*, 25(3), 523-547.
- Rebecca Fawcett, J. K. (2000). Women Ceos In New Zealand: Where Are You? *Women In Management Review*, 15(6), 290-295.
- Rhoades, D. L. (2000). Board Composition And Financial Performance: A Meta-Analysis Of The Influence Of Outside Directors. *Journal Of Managerial Issues*, 76-91.
- Riyanto, Y. A. (2007). Corporate Social Responsibility In A Corporate Governance Framework. *Working Paper, National University Of Singapore*.
- Sahar E-Vahdati, N. Z. (2021). Corporate Governance Integration With Sustainability: A Systematic Literature Review. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*. Doi:<https://doi.org/10.1108/Cg-03-2018-0111>
- Salehi, M. M. (2020). The Potential Impact Of Managerial Entrenchment On Firms' Corporate Social Responsibility Activities And Financial Performance: Evidence From Iran. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. Doi:10.1108/Ijppm-06-2019-0259
- Samuel Jebaraj Benjamin, P. B. (2019). Board Gender Composition, Dividend Policy And Cod: The Implications Of Ceo Duality. *Accounting Research Journal*, 32(3), 454-476.
- Sari, Egi Gumala, And Murtanto. 2023. "Corporate Governance Moderates The Effect Of Efficiency , Intellectual Capital , Liquidity On Banking Earnings Management." *International Journal Of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management And Sharia Administration* 3(4):1298–1312.
- Sharma, J. A. (2014). Corporate Social Responsibility, Corporate Governance And Sustainability: Synergies And Inter-Relationships. *Indian Journal Of Corporate Governance*, 7(1), 14-38.
- Shemon, W. S. (2017). Problems & Prospects Of Bangladesh Shipping Industry: A Comparative Overview. *Bangladesh Maritime Journal (Bmj)*, 1(1), Retrieved From. Retrieved From <http://www.bsmrmu.edu.bd/journal-bmj/toc-vol1-issue1.php>
- Sujin Song, H. B. (2017). The Impact Of Board Composition On Firm Performance In The Restaurant Industry: A Stewardship Theory. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. Doi:<https://doi.org/10.1108/Ijchm-05-2016-0283>
- Sustainability And Its Integration Into Corporate Governance Focusing On Corporate Performance Management And Reporting. (2014). *Procedia Eng*, 69, 1144-1151.
- Terjesen, S. A. (2015). Legislating A Woman's Seat On The Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas For Boards Of Directors. *J. Bus. Ethics*, 128(2), 233-251.
- Trong Tuan, L. (2012). Corporate Social Responsibility, Ethics, And Corporate Governance. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 547-560.
- Tulay Ilhan-Nas, T. O. (2018). Board Composition, Family Ownership, Institutional Distance And The Foreign Equity Ownership Strategies Of Turkish Mnes. *Journal Of World Business*. Doi:<https://doi.org/10.1016/J.Jwb.2018.07.006>

- Vicente Lima Crisóstomo, I. D.-I. (2020). Large Shareholders' Power And The Quality Of Corporate Governance: An Analysis Of Brazilian Firms. *Research In International Business And Finance*. Doi:<https://doi.org/10.1016/J.Ribaf.2019.101076>
- Waddock, S. G. (1997). The Corporate Social Performance Financial Performance. *Strategy Management*, 18, 303-319.
- Wagner, S. H. (2009). The Responsible And Sustainable Board. *Deloitte Review Issue*, 4, 59-71.
- Wahidul Sheikh, K. A. (2021). Corporate Governance, Board Practices And Performance Of Shippingfirms In Bangladesh. *The Asian Journal Of Shipping And Logistics*, 37, 259–267.
- Zona, F. B. (2018). Coordination, Control, Or Charade? The Role Of Board Interlocks Among Business Group Members. *Manag. Decis.* Doi:<https://doi.org/10.1108/Md-11-2017-1200>