

KEBERAGAMAN GENDER DEWAN: SUATU *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

**Bambang Sutrisno^{1,*}, Nurul Sriminarti², Muhammad Alvin
Pazzlurahman Umar³**

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta,
Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cirendeui, Ciputat, Tangerang Selatan, 15419

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta,
Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cirendeui, Ciputat, Tangerang Selatan, 15419

³ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta,
Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cirendeui, Ciputat, Tangerang Selatan, 15419

*bambang.sutrisno@umj.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menyajikan tinjauan literatur sistematis terkait keberagaman gender dewan. Fokus utama dari artikel ini adalah pada studi empiris yang relevan membahas konsekuensi dari keberagaman gender dewan. Penelitian ini menggunakan jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus dari 2011 hingga Juni 2023. Penelitian ini menemukan bahwa konsekuensi penting dari keberagaman gender dewan adalah kinerja perusahaan, kebijakan dividen, *cash holding*, inovasi, manajemen laba, pengambilan risiko, *stock price crash risk*, dan *sustainability/corporate social responsibility (CSR)/environmental, social, and governance (ESG)*. Penelitian ini juga menyajikan arah riset di masa mendatang pada topik keberagaman gender dewan.

Kata kunci: keberagaman gender dewan, konsekuensi, tata kelola perusahaan

ABSTRACT

This research provides a systematic literature review on board gender diversity. The main focus of this article is on relevant empirical studies addressing the consequences of board gender diversity. This study uses reputable international journals indexed by Scopus from 2011 to June 2023. This paper find that the important consequences of board gender diversity are firm performance, dividend policy, cash holding, innovation, earnings management, risk taking, stock price crash risk, and sustainability/corporate social responsibility (CSR)/environmental, social, and governance (ESG). This research also presents future research directions on the topic of board gender diversity.

Keywords: board gender diversity, consequence, corporate governance

1. PENDAHULUAN

Isu keberagaman gender dewan telah menarik perhatian selama satu dekade terakhir. Hal ini ditunjukkan melalui peningkatan jumlah perempuan dalam dewan perusahaan, terutama di negara-negara maju, seperti di Eropa Barat (Smith, 2018) dan Amerika Serikat (Solal & Snellman, 2019). Keberagaman gender dewan tentu memiliki peran penting dalam kebijakan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini mengeksplorasi variabel-variabel apa saja yang dapat dipengaruhi oleh keberagaman gender dewan melalui tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*). Dengan kata lain, apa saja konsekuensi dari keberagaman gender dewan. Dengan menggunakan jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus, diharapkan hasil *systematic literature review* ini dapat berkontribusi dalam memberikan pemahaman terkait studi empiris yang telah dilakukan pada topik keberagaman gender dewan dan dapat memberikan arah untuk penelitian selanjutnya.

Bagian berikutnya dari artikel ini diatur sebagai berikut: Bagian 2 mendeskripsikan metode penelitian; Bagian 3 membahas hasil dan pembahasan; dan Bagian 4 menyajikan kesimpulan.

2. METODE PENELITIAN

Dalam melakukan *systematic literature review*, penelitian ini melakukan beberapa tahapan. Pertama, mencari artikel di database Scopus dengan kata kunci “*board gender diversity*” dan “*women on boards*”. Kedua, menyaring artikel relevan yang terbit dari 2011 hingga Juni 2023. Kami mendapatkan 82 artikel jurnal yang relevan pada topik keberagaman gender dewan. Tahapan terakhir adalah meninjau (*me-review*) artikel satu per satu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat beberapa variabel penelitian yang dipengaruhi oleh keberagaman gender dewan. Penjelasan masing-masing variabel pada studi empiris sebelumnya dibahas sebagai berikut:

a. Kinerja Perusahaan

Sebagian besar studi empiris sebelumnya mengkaji dampak keberagaman gender dewan terhadap kinerja perusahaan. Adapun yang dimaksud kinerja perusahaan di sini dapat berupa kinerja akuntansi maupun kinerja pasar. Studi empiris yang menginvestigasi pengaruh keberagaman gender dewan atau kehadiran perempuan di dewan terhadap kinerja akuntansi menunjukkan temuan yang inkonklusif. Pathan & Faff (2013) menemukan hubungan berbentuk U terbalik pada hubungan keberagaman gender dewan dan kinerja akuntansi. Selain itu, Torchia *et al.* (2011), Arena *et al.* (2015), dan Elmaghrhi *et al.* (2018) menemukan bahwa hubungan perempuan dalam dewan dan kinerja akuntansi telah berubah dari negatif menjadi positif pada perusahaan yang meningkatkan jumlah perempuan dalam jajaran dewan. Lebih lanjut, terdapat penelitian yang menemukan dampak positif dari keberagaman gender dewan direksi terhadap kinerja akuntansi (Sun *et al.*, 2015; Reguera-Alvarado *et al.*, 2017). Zhang & Qu (2016) dan Ujunwa (2012) menemukan dampak negatif dari keberagaman gender dewan pada kinerja akuntansi di negara berkembang. Bennouri *et al.* (2018) menemukan bahwa direktur perempuan berdampak positif terhadap kinerja akuntansi yang diukur dengan *return on assets* (ROA) dan *return on equity* (ROE). Sementara itu, direktur perempuan berpengaruh negatif terhadap kinerja pasar yang diukur dengan Tobin's Q. Direktur independen perempuan berdampak negatif terhadap ROA dan ROE, namun berdampak positif terhadap Tobin's Q.

b. Kebijakan Dividen

Penelitian empiris menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda terkait pengaruh keberagaman gender dewan/perempuan dalam dewan terhadap kebijakan dividen. Jurkus *et al.* (2011) dan Al-dhamari *et al.* (2016) menemukan bahwa perusahaan dengan arus kas bebas dan masalah keagenan cenderung membayar dividen lebih besar jika perusahaan tersebut mengangkat direktur

perempuan. Selain itu, dampak keberagaman gender dewan terhadap kebijakan dividen juga bergantung pada jenis struktur kepemilikan yang dimiliki perusahaan (Ye *et al.*, 2019; Gyapong *et al.*, 2019). Misalnya, dengan peningkatan konsentrasi kepemilikan, perempuan dalam dewan memimpin perusahaan untuk mengurangi pembayaran dividen.

c. Cash Holding

Studi empiris sebelumnya telah menguji hubungan antara keberagaman gender dewan dan *cash holding* dan mendokumentasikan hasil yang berbeda-beda. Atif *et al.* (2019), Cambrea *et al.* (2020), Ismail *et al.* (2022), Bona-Sanchez *et al.* (2023), dan Nadia & Hanafi (2023) menemukan bahwa keberagaman gender dewan berpengaruh negatif terhadap tingkat *cash holding*. Sebaliknya, Zeng & Wang (2015), Adhikari (2018), dan La Rocca *et al.* (2019) menemukan hubungan positif antara keberagaman gender dewan dan *cash holding*.

d. Inovasi

Torchia *et al.* (2018) menemukan bahwa keberagaman gender dalam dewan berpengaruh positif terhadap inovasi. Sinyal keberagaman gender dewan membantu perusahaan memperoleh reputasi dan status di pasar (Torchia *et al.*, 2018). Selain itu, ditemukan juga bahwa dewan dengan keberagaman gender menghasilkan inovasi pemasaran yang lebih tinggi (Galia & Zenou, 2012).

e. Manajemen Laba

Gull *et al.* (2018), Harakeh *et al.* (2019), dan Mnif & Cherif (2021) menemukan bahwa direktur perempuan mengurangi tindakan manajemen laba yang dilakukan oleh manajer. Di sisi lain, Arioglu (2020) menemukan bahwa kehadiran perempuan dalam jajaran dewan perusahaan tidak berhubungan dengan manajemen laba.

f. Pengambilan Risiko

Secara umum terdapat anggapan bahwa perempuan cenderung tidak terlibat dalam pengambilan risiko (Bao *et al.*, 2014; Dong *et al.*, 2017). Studi empiris

sebelumnya juga menunjukkan bahwa CEO perempuan yang berusia muda, masa jabatan lebih lama, kualifikasi internasional, dan latar belakang bisnis yang kuat cenderung menghindari risiko (Fauzi *et al.*, 2017). Faktanya, ditemukan bahwa dewan dengan keberagaman gender lebih memilih menggunakan modal ekuitas dibandingkan pinjaman bank (Faccio *et al.*, 2016). Namun, beberapa penelitian tidak dapat menemukan hubungan antara keberagaman gender dewan dan pengambilan risiko di negara maju (Sila *et al.*, 2016; Darrat *et al.*, 2016).

g. Stock Price Crash Risk

Hanya ada dua penelitian yang mengkaji hubungan keberagaman gender dewan dan *stock price crash risk*. Dengan menggunakan sampel perusahaan publik di China dari tahun 2004 sampai 2014, Jebran *et al.* (2020) menemukan bahwa keberagaman gender dewan yang lebih besar dapat menurunkan *stock price crash risk* di masa depan. Selain itu, Qayyum *et al.* (2021) menemukan bahwa keberagaman gender dewan berpengaruh negatif terhadap *stock price crash risk* pada perusahaan publik di pasar Asia Pasifik pada 2006-2016.

h. Sustainability/CSR/ESG

Riset empiris sebelumnya telah mengkaji hubungan keberagaman gender dewan dengan isu keberlanjutan (*sustainability*), tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*), dan *environmental, social, governance* (ESG). Penelitian ini memandang bahwa studi empiris dalam kategori ini adalah yang paling populer. Lebih lanjut, dalam kategori ini terdapat tema berbeda yang mengkaji keberagaman gender dengan pengungkapan karbon (Liao *et al.*, 2015; Elsayih *et al.*, 2018), CSR (Ferrero-Ferrero *et al.*, 2015; Harjoto *et al.*, 2015; Kiliç *et al.*, 2015; Muttakin *et al.*, 2015; Setó-Pamies, 2015; Garcia-Torea *et al.*, 2016; Lone *et al.*, 2016; Rao and Tilt, 2016a; Rao & Tilt, 2016b; Shaukat *et al.*, 2016; Sundarasan *et al.*, 2016; Ben-Amar *et al.*, 2017; Kyaw *et al.*, 2017; Nadeem *et al.*, 2017; Cucari *et al.*, 2018; Hoang *et al.*, 2018; Hussain *et al.*, 2018; Ong &

Djajadikerta, 2018; Crifo *et al.*, 2019; Katmon *et al.*, 2019; Harjoto *et al.*, 2019; Ashfaq & Rui, 2019; El-Bassiouny and El-Bassiouny, 2019; García-Sánchez *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2019a; Khan *et al.*, 2019b; Manning *et al.*, 2019; Naciti, 2019; Giannarakis *et al.*, 2020; Shu and Chiang, 2020; Zahid *et al.*, 2020; Beji *et al.*, 2021; Nadeem, 2021; Nicolò *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2022; Chouaibi *et al.*, 2022), etika (García-Sánchez *et al.*, 2015; Garegnani *et al.*, 2015), kinerja lingkungan (Glass *et al.*, 2016; Shaukat *et al.*, 2016; Haque, 2017; Alazzani *et al.*, 2017; Gangi *et al.*, 2019; Luo & Tang, 2021), kinerja sosial (Alazzani *et al.*, 2017) dan jaminan keberlanjutan (Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017; Liao *et al.*, 2018). Mengenai pengungkapan karbon, tampaknya dewan independen dengan keterwakilan perempuan yang lebih baik mengadopsi inisiatif pengurangan karbon dan menyajikan peningkatan transparansi karbon (Elsayih *et al.*, 2018) dan pengungkapan (Liao *et al.*, 2015). Selanjutnya, dalam studi keberlanjutan yang lebih luas, penelitian ini mengamati bahwa literatur yang mengkaji dampak keberagaman terhadap CSR/ESG sangat banyak, seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, oleh karena itu penelitian ini hanya mengulas sedikit. Bukti dari negara-negara berkembang menggambarkan hubungan positif antara keberagaman gender dan pengungkapan CSR (Lone *et al.*, 2016; Katmon *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2019a; Zahid *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2021). Selain gender, direktur dari luar negeri juga meningkatkan kualitas pengungkapan relatif (Hoang *et al.*, 2018; Khan *et al.*, 2019a; El-Bassiouny & El-Bassiouny, 2019). Namun, terdapat penelitian di negara-negara berkembang yang menunjukkan bahwa usia dan kewarganegaraan direktur menghambat pengungkapan CSR (Katmon *et al.*, 2019) sebagai akibat dari intervensi manajemen yang buruk. Sebaliknya direktur asing di negara maju mendorong kinerja CSR (Kyaw *et al.*, 2017; Harjoto *et al.*, 2019) karena adanya kebijakan imigrasi yang terorganisir (Katmon *et al.*, 2019). Selain itu, direktur perempuan meningkatkan pengungkapan ESG (Nicolò *et al.*, 2021), serta keragaman pendidikan (Harjoto *et*

al., 2019). Saat ini, etika bisnis termasuk topik yang paling diperdebatkan dalam industri, sesuai permintaan investor institusional dan individu (García-Sánchez *et al.*, 2015). Dewan adalah pihak yang harus menerapkan kebijakan terkait etika. Secara keseluruhan, keberagaman dewan mendorong penerapan kode etik di perusahaan. Meningkatnya keterwakilan perempuan dan direktur independen tampaknya memfasilitasi pengembangan kode etik (García-Sánchez *et al.*, 2015), sementara CEO yang lebih muda lebih cenderung berinvestasi pada kode etik yang berkualitas lebih tinggi (Garegnani *et al.*, 2015). Literatur memodelkan kode etik melalui variabel *scoring* (García-Sánchez *et al.*, 2015; Garegnani *et al.*, 2015). Mengenai kinerja lingkungan, direktur perempuan dan direktur yang melek keuangan tampaknya memfasilitasi kebijakan ramah lingkungan (Glass *et al.*, 2016; Shaukat *et al.*, 2016), meskipun perbedaan budaya yang luas dalam lingkungan operasi bisnis mungkin menimbulkan hambatan (Alazzani *et al.*, 2017). Pada akhirnya, faktor-faktor penentu jaminan keberlanjutan tidak dipelajari secara ekstensif dalam konteks keberagaman dewan dan hasilnya masih belum dapat disimpulkan. Liao *et al.* (2018) menemukan bahwa dewan yang beragam dengan lebih banyak direktur perempuan lebih cenderung menggunakan jasa jaminan keberlanjutan, berbeda dengan Martínez-Ferrero & García-Sánchez (2017) yang tidak menyimpulkan adanya hubungan signifikan secara statistik antara jaminan dan keberagaman.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan melakukan kajian literatur pada konsekuensi dari keberagaman gender dewan. Melalui *systematic literature review*, konsekuensi penting dari keberagaman gender dewan atau perempuan dalam dewan adalah kinerja perusahaan, kebijakan dividen, *cash holding*, inovasi, manajemen laba, pengambilan risiko, *stock price crash risk*, dan *sustainability/CSR/ESG*. Keterbatasan dalam studi ini adalah hanya menyajikan studi empiris terkait faktor apa saja yang dapat dipengaruhi oleh

keberagaman gender dewan, tanpa membahas studi teoritis yang berkaitan dengan topik keberagaman gender dewan.

Terdapat dua saran untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik keberagaman gender dewan. Pertama, menggali lebih dalam terkait anteseden dari keberagaman gender dewan. Kedua, karena sebagian besar studi empiris sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif, maka penelitian selanjutnya tentang keberagaman gender dewan dapat menggunakan pendekatan kualitatif atau *mixed method*.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih ditujukan kepada LPPM Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah mendanai kegiatan penelitian ini melalui skema hibah penelitian Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan kontrak Nomor: 80/R-UMJ/VII/2023 tertanggal 10 Juli 2023.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, B. K. (2018). Female executives and corporate cash holdings. *Applied Economics Letters*, 25(13), 958–963.
- Al-Dhamari, R. A., Ku Ismail, K. N. I., Al-Gamrh, B. A. (2016). Board diversity and corporate payout policy: Do free cash flow and ownership concentration matter? *Corporate Ownership and Control*, 14(1-2), 373-383.
- Alazzani, A., Hassanein, A., & Aljanadi, Y. (2017). Impact of gender diversity on social and environmental performance: Evidence from Malaysia. *Corporate Governance*, 17(2), 266-283.
- Arena, C., Cirillo, A., Mussolino, D., Pulcinelli, I., Saggese, S., & Sarto, F. (2015). Women on board: Evidence from a masculine industry. *Corporate Governance*, 15(3), 339-356.
- Arioglu, E. (2020). The affiliations and characteristics of female directors and earnings management: evidence from Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 35(7), 927–953.
- Ashfaq, K., & Rui, Z. (2019). Revisiting the relationship between corporate governance and corporate social and environmental disclosure practices in Pakistan. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 90-119.
- Atif, M., Liu, B., & Huang, A. (2019). Does board gender diversity affect corporate cash holdings? *Journal of Business Finance and Accounting*, 46(7–8), 1003–1029.
- Bao, S., Fainshmidt, S., Nair, A., & Vacheva, V. (2014). Women in upper echelons of management, tenure and legal risk. *British Journal of Management*, 25(2), 388- 405.
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173, 133-155.
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project. *Journal of Business Ethics*, 142, 369-383.
- Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018). Female board directorship and firm performance: What really matters?. *Journal of Banking and Finance*, 88, 267-291.
- Bona-Sánchez, C., Elistratova, M., & Pérez-Alemán, J. (2023). Female directors and corporate cash holdings in the presence of internal dealings. *Gender in Management: An International Journal*, 38(5), 599-618.
- Cambrea, D. R., Tenuta, P., & Vastola, V. (2020). Female directors and corporate cash holdings: monitoring vs executive roles. *Management Decision*, 58(2), 295–312.
- Chouaibi, J., Boulhouchet, S., Almallah, R., & Chouaibi, Y. (2022). Do board directors and good corporate governance improve integrated reporting quality? The moderating effect of CSR: an empirical analysis. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 593-618.
- Crifo, P., Escrig-Olmedo, E., & Mottis, N. (2019). Corporate governance as a key driver of corporate sustainability

- in France: The role of board members and investor relations. *Journal of Business Ethics*, 159, 1127-1146.
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., & Orlando, B. (2018). Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266.
- Darrat, A. F., Gray, S., Park, J. C., & Wu, Y. (2016). Corporate governance and bankruptcy risk. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 31(2), 163-202.
- Dong, Y., Girardone, C., & Kuo, J. M. (2017). Governance, efficiency and risk taking in Chinese banking. *British Accounting Review*, 49(2), 211-229.
- El-Bassiouny, D., & El-Bassiouny, N. (2019). Diversity, corporate governance and CSR reporting: A comparative analysis between top-listed firms in Egypt, Germany and the USA. *Management of Environmental Quality*, 30(1), 116-136.
- Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Malagila, J., Fosu, S., & Tunyi, A. A. (2018). Trustee board diversity, governance mechanisms, capital structure and performance in UK charities. *Corporate Governance*, 18(3), 478-508.
- Elsayih, J., Tang, Q., & Lan, Y. C. (2018). Corporate governance and carbon transparency: Australian experience. *Accounting Research Journal*, 31(3), 405-422.
- Faccio, M., Marchica, M.-T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209.
- Fauzi, F., Basyith, A., & Ho, P. L. (2017). Women on boardroom: Does it create risk?. *Cogent Economics and Finance*, 5(1), 1-14.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating sustainability into corporate governance: An empirical study on board diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193-207.
- Galia, F., & Zenou, E. (2012). Board composition and forms of innovation: Does diversity make a difference?. *European Journal of International Management*, 6(6), 630-650.
- Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., & Daniele, L. M. (2019). Sustainable development and corporate governance in the financial system: Are environmentally friendly banks less risky? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 529-547.
- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., & Martínez-Ferrero, J. (2019). An empirical analysis of the complementarities and substitutions between effects of CEO ability and corporate governance on socially responsible performance. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1288-1300.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2015). Board of directors and ethics codes in different corporate governance systems. *Journal of Business Ethics*, 131, 681-698.
- García-Torea, N., Fernández-Feijoo, B., & De La Cuesta, M. (2016). Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders? *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 246-260.
- Garegnani, G. M., Merlotti, E. P., & Russo, A. (2015). Untangling the antecedents of code of ethics quality: Does corporate governance matter? *Corporate Governance*, 15(5), 607-622.
- Giannarakis, G., Andronikidis, A., & Sariannidis, N. (2020). Determinants of environmental disclosure: Investigating new and conventional corporate governance

- characteristics. *Annals of Operations Research*, 294, 87-105.
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495-511.
- Gyapong, E., Ahmed, A., Ntim, C. G., & Nadeem, M. (2021). Board gender diversity and dividend policy in Australian listed firms: The effect of ownership concentration. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 603-643.
- Gull, A. A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management. *The British Accounting Review*, 50(3), 255-274.
- Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *British Accounting Review*, 49(3), 347-364.
- Harakeh, M., El-Gammal, W., & Matar, G. (2019). Female directors, earnings management, and CEO incentive compensation: UK evidence. *Research in International Business and Finance*, 50, 153-170.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132, 641-660.
- Harjoto, M. A., Laksmana, I., & Wen Yang, Y. (2019). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 19(2), 217-239.
- Hoang, T. C., Abeysekera, I., & Ma, S. (2018). Board diversity and corporate social disclosure: Evidence from Vietnam. *Journal of Business Ethics*, 151, 833-852.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149, 411-432.
- Ismail, W. A. W., Kamarudin, K. A., Gupta, N., & Harymawan, I. (2022). Gender diversity in the boardroom and corporate cash holdings: The moderating effect of investor protection. *Risks*, 10(3), 1-18.
- Jebran, K., Chen, S., & Zhang, R. (2020). Board diversity and stock price crash risk. *Research in International Business and Finance*, 51, 101122.
- Jurkus, A. F., Park, J. C., & Woodard, L. S. (2011). Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2), 180-186.
- Katmon, N., Mohamad, Z. Z., Norwani, N. M., & Al Farooque, O. (2019). Comprehensive board diversity and quality of corporate social responsibility disclosure: Evidence from an emerging market. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 447-481.
- Khan, I., Khan, I., & Saeed, B. B. (2019a). Does board diversity affect quality of corporate social responsibility disclosure? Evidence from Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1371-1381.
- Khan, I., Khan, I., & Senturk, I. (2019b). Board diversity and quality of CSR disclosure: Evidence from Pakistan. *Corporate Governance*, 19(6), 1187-1203.
- Kiliç, M., Kuzey, C., & Uyar, A. (2015). The impact of ownership and board structure on corporate social responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. *Corporate Governance*, 15(3), 357-374.
- Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2017). Can board gender diversity promote corporate social performance? *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 17(5), 789-802.
- La Rocca, M., La Rocca, T., Staglianò, R., Vecellio, P., & Montalto, F. (2019). Gender diversity, cash holdings and the role of the institutional environment: empirical evidence in

- Europe. *Applied Economics*, 51(29), 3137–3152.
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *British Accounting Review*, 47(4), 409-424.
- Liao, L., Lin, T. P., & Zhang, Y. (2018). Corporate board and corporate social responsibility assurance: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 211-225.
- Lone, E. J., Ali, A., & Khan, I. (2016). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from Pakistan. *Corporate Governance*, 16(5), 785-797.
- Luo, L., & Tang, Q. (2021). Corporate governance and carbon performance: Role of carbon strategy and awareness of climate risk. *Accounting and Finance*, 61(2), 2891-2934.
- Manning, B., Braam, G., & Reimsbach, D. (2019). Corporate governance and sustainable business conduct—Effects of board monitoring effectiveness and stakeholder engagement on corporate sustainability performance and disclosure choices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 351-366.
- Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Sustainability assurance and assurance providers: Corporate governance determinants in stakeholder-oriented countries. *Journal of Management and Organization*, 23(5), 647-670.
- Mnif, Y., & Cherif, I. (2021). Female board directorship and earnings management. *Pacific Accounting Review*, 33(1), 114–141.
- Muttakin, M. B., Khan, A., & Subramaniam, N. (2015). Firm characteristics, board diversity and corporate social responsibility: Evidence from Bangladesh. *Pacific Accounting Review*, 27(3), 353-372.
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727.
- Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian securities exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874-885.
- Nadeem, M. (2021). Corporate governance and supplemental environmental projects: A restorative justice approach. *Journal of Business Ethics*, 173, 261-280.
- Nadia, L. P., & Hanafi, M. M. (2023). Do women board members affect dividend policy and cash holdings? Evidence from ASEAN emerging economies. *Corporate Governance (Bingley)*, 23(4), 705–722.
- Nicolò, G., Zampone, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2021). Sustainable corporate governance and non-financial disclosure in Europe: Does the gender diversity matter? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 227-249.
- Ong, T., & Djajadikerta, H. G. (2018). Corporate governance and sustainability reporting in the Australian resources industry: An empirical analysis. *Social Responsibility Journal*, 16(1), 1-14.
- Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance?. *Journal of Banking and Finance*, 37(5), 1573-1589.
- Qayyum, A., Rehman, I. U., Shahzad, F., Khan, N., Nawaz, F., Kokkalis, P., & Sergi, B. S. (2021). Board gender diversity and stock price crash risk: Going beyond tokenism. *Borsa Istanbul Review*, 21(3), 269-280.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016a). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016b). Board diversity and CSR reporting: An Australian study. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 182-210.

- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337-350.
- Setó-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334-345.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135, 569-585.
- Shu, P. G., & Chiang, S. J. (2020). The impact of corporate governance on corporate social performance: Cases from listed firms in Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 61, 101332.
- Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?. *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53.
- Smith, N. (2018). Gender quotas on boards of directors. IZA World of Labor 7.
- Solal, I., & Snellman, K. (2019). Women don't mean business? Gender penalty in board composition. *Organization Science*, 30, 1270-1288.
- Sun, S. L., Zhu, J., & Ye, K. (2015). Board openness during an economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 363-377.
- Sundarasan, S. D. D., Je-Yen, T., & Rajangam, N. (2016). Board composition and corporate social responsibility in an emerging market. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 16(1), 35-53.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215-224.
- Ujunwa, A. (2012). Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance*, 12(5), 656-674.
- Wang, T. (2022). Board human capital diversity and corporate innovation: A longitudinal study. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 22(4), 680-701.
- Ye, D., Deng, J., Liu, Y., Szewczyk, S. H., & Chen, X. (2019). Does board gender diversity increase dividend payouts? Analysis of global evidence. *Journal of Corporate Finance*, 58, 1-26.
- Zahid, M., Rahman, H. U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Qureshi, M. I., & Jan, A. (2020). Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118683.
- Zeng, S., & Wang, L. (2015). CEO gender and corporate cash holdings. Are female CEOs more conservative? *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 22(4), 449-474.
- Zhang, Y., & Qu, H. (2016). The impact of CEO succession with gender change on firm performance and successor early departure: Evidence from China's publicly listed companies in 1997-2010. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1845-1868.