

Board Director Diversity and Corporate Innovation: A Library Research

Putri Megayanti Padda¹, Margo Purnomo², Ratih Purbasari³

¹ Program Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjajaran

E-mail : putri23025@mail.unpad.ac.id, purnomo@unpad.ac.id,
ratih.purbasari@unpad.ac.id.

Dikirim: 29 Apr 2024 Direvisi: 13 Jun 2024 Dipublikasi: 30 Juni 2024

ABSTRAK

Keragaman diantara anggota tim direksi cenderung akan menumbuhkan pengetahuan dasar bagi perusahaan dan mendorong interaksi antara berbagai pengetahuan dan kompetensi yang berbeda beda. Keragaman tersebut juga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik seperti dengan adanya ide-ide yang kreatif dan inovatif, serta pemecahan masalah yang baik Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami konsep diversitas dewan direksi terhadap inovasi perusahaan. Metode yang digunakan adalah eksplorasi studi kepustakaan dari hasil dari penelitian terdahulu mengenai keragaman dewan direksi dan inovasi perusahaan. Hasil dari berbagai sumber menunjukkan bahwa keragaman dewan direksi dalam perusahaan ada yang berpengaruh secara signifikan dan tidak signifikan terhadap inovasi perusahaan.

Kata kunci : keragaman dewan direksi, inovasi perusahaan, *library research*.

ABSTRACT

Diversity among board members tends to foster a knowledge base for the company and encourage interaction between different knowledge and competencies. Diversity can also improve better performance such as creative and innovative ideas, as well as good problem solving. The purpose of this study is to understand the concept of board diversity on corporate innovation. The method used is an exploratory literature study of the results of previous research on board diversity and corporate innovation. The results from various sources show that the diversity of the board of directors in the company has a significant and insignificant effect on corporate innovation.

Keywords : board diversity, corporate innovation, *library research*.

A. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan yang penuh dengan persaingan, perkembangan teknologi yang sangat cepat dan perubahan kebutuhan pelanggan yang hampir pasti terjadi, perusahaan membutuhkan inovasi baik melalui eksploitasi atas pengetahuan yang ada saat ini maupun memperbaharui pengetahuan, serta mengeksplorasi kesempatan-kesempatan baru (Levinthal dan March, 1993 dalam Rejeb *et al.*, 2019). Secara umum, tata kelola perusahaan terkait dengan mekanisme di mana para pemangku kepentingan melakukan kontrol atas manajemen operasional dan memastikan bahwa kepentingan mereka dilindungi. Berbagai pemangku kepentingan termasuk pemegang saham ekuitas, kreditor, karyawan, pemasok, pelanggan, dan entitas pemerintah. Tim eksekutif senior bertanggung jawab untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan operasional utama perusahaan.

Diversity (keberagaman) dalam perusahaan saat ini dipandang sebagai suatu tolak ukur apakah *Good Corporate Governance* dalam perusahaan tersebut efektif dan efisien atau sebaliknya (Lückerath-Rovers, 2013). Keberagaman dewan, misalnya, dapat membantu perusahaan dalam memperoleh informasi yang berbeda dan paparan yang lebih luas terhadap lingkungan dari pemasok, pelanggan, pembuat kebijakan, serta kelompok sosial dan pesaing (Elsharkawy, Paterson, & Sherif, 2018; Horbach & Jacob, 2018; Tingbani, Chithambo, Tauringana, & Papanikolaou, 2020).

Keragaman dewan telah mendapatkan perhatian akademis, politik, dan media yang cukup besar baik di tingkat nasional maupun global dalam beberapa tahun terakhir (Bassyouny, Abdelfattah & Tao, 2020; Cordeiro, Profumo & Tutore, 2020; Cucari, Esposito De Falco & Orlando, 2018; Li *et al.*, 2017; Lu & Herremans, 2019; Nadeem, Gyapong & Ahmed, 2020.) Perusahaan yang memiliki dewan yang beragam dapat membuat keputusan investasi yang lebih baik, meningkatkan kualitas laba, meningkatkan kinerja-kinerja dan mengurangi masalah keagenan (Haroon *et al.*, 2020). Ruigrok *et al.* (2007) telah menguraikan bahwa alih alih melihat anggota dewan sebagai alat untuk memantau dan peran, karakteristik dewan direksi dapat mengarah pada pemahaman yang lebih baik mekanisme tata kelola perusahaan. Dalam penelitian terbaru oleh Hillman *et al.* (2000) dan Huse (2007), keragaman dewan direksi diukur dari anggota yang menyediakan sumber daya sumber daya yang diberikan kepada perusahaan, nasihat strategis, dan jaringan dengan lembaga-lembaga pemerintah.

Fungsi utama dewan direksi adalah memastikan bahwa kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan terpenuhi dengan mengawasi manajemen eksekutif perusahaan. Komponen tata kelola perusahaan yang luas ini digunakan untuk memisahkan kepemilikan dan kontrol (Kose dan Senbet, 1998). Dewan beroperasi melalui struktur komite yang mapan yang mencakup kompensasi eksekutif, keuangan, dan audit; (dan baru-baru ini) keberlanjutan dan etika. Meningkatnya fokus pada etika, tanggung jawab sosial perusahaan, dan keragaman telah menjadi komponen penting dari tanggung jawab dewan direksi (Fuente *et al.*, 2017; Braverman, 2019).

Baregheh *et al.* (2009) mendefinisikan inovasi sebagai “proses multi-tahap di mana organisasi mengubah ide menjadi produk, layanan, atau proses yang baru

/ lebih baik, untuk memajukan, bersaing, dan mendiferensiasikan diri mereka dengan sukses di pasar mereka”. Kimberly (1981) mendefinisikan inovasi dari sudut pandang yang berbeda dengan menyatakan: “Ada tiga tahap inovasi: inovasi sebagai proses, inovasi sebagai item terpisah termasuk, produk, program atau layanan; dan inovasi sebagai atribut organisasi”. Pentingnya inovasi bagi setiap perusahaan sudah jelas. Inovasi menggambarkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan bereaksi terhadap peluang bisnis baru. Zahra dan Covin (1994) menyatakan bahwa inovasi secara luas dianggap sebagai darah kehidupan sebuah perusahaan dan komponen penting dari kelangsungan hidup dan pertumbuhannya.

Elemen penting dalam pengawasan dewan adalah menyetujui dan memantau strategi bisnis perusahaan untuk mencapai penciptaan nilai jangka panjang (Eloranta, 2019). Oleh karena itu diperlukan keragaman dewan direksi agar pengambilan keputusan dapat lebih efektif. Keragaman tersebut juga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik seperti dengan adanya ide-ide yang kreatif dan inovatif, serta pemecahan masalah yang baik (Van Knippenberg *et al.*, 2004 dalam Schneid, 2016). Østergaard *et al.* (2011), menyatakan bahwa keragaman diantara anggota tim direksi cenderung akan menumbuhkan pengetahuan dasar bagi perusahaan dan mendorong interaksi antara berbagai pengetahuan dan kompetensi yang berbeda beda. Terkait dengan inovasi, dewan direksi memantau kemajuan implementasi strategi, serta mempengaruhi tim senior dalam membangun budaya perusahaan yang mendorong inovasi.

Tujuan dari tinjauan sistematis ini adalah untuk :

1. Memahami konsep diversitas dewan direksi terhadap inovasi perusahaan.
2. Memahami dan memetakan dimensi diversitas dewan direksi berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya.
3. Mengidentifikasi bidang penelitian masa depan dalam diversitas dewan direksi yang terkait dengan inovasi perusahaan.

B. KAJIAN PUSTAKA

Keberagaman Dewan Direksi

Salah satu mekanisme dari *corporate governance* adalah struktur atau komposisi dewan komisaris dan direksi sebagai organ perusahaan yang menjamin prinsip-prinsip *corporate governance* dan meningkatkan perlindungan bagi kreditur (Surya & Yustiavandana, 2006). Diversitas dewan direksi merupakan kombinasi dari berbagai macam sifat, karakteristik dan keahlian yang dimiliki oleh anggota dewan yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan (Walt & Ingley, 2003). Diversitas dalam dewan direksi dapat didasarkan pada usia, gender, etnis, kultur, agama, independent, pendidikan dan pengalaman. Adanya diversitas dalam komposisi dewan direksi dipercaya dapat mempengaruhi nilai perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Diversitas dewan direksi dianggap dapat meningkatkan pemahaman pasar yang lebih baik (Carter *et al.*, 2003). Berbagai karakteristik dewan pada suatu jajaran direksi perusahaan yang pada dasarnya merupakan bagian yang dapat menentukan keputusan atau langkah strategis perusahaan (Rodriguez-Fernandez, *et al.*, 2014).

Diskusi dewan yang produktif membutuhkan perspektif yang luas yang menurut definisi didukung oleh komposisi yang beragam. Dapat dinyatakan bahwa komposisi dewan harus mencerminkan keragaman dalam pemikiran, latar belakang, keterampilan, pengalaman, keahlian, dan berbagai masa jabatan yang sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini dan yang diantisipasi. Masuk akal untuk menyimpulkan bahwa beragam latar belakang dan pengalaman di dewan perusahaan, termasuk para direktur yang mewakili masyarakat luas, memperkuat kinerja dewan dan mendorong terciptanya nilai pemegang saham jangka panjang.

Dewan direksi merupakan komponen fundamental dari tata kelola perusahaan, berfungsi sebagai suara pemegang saham dalam mengawasi kepemimpinan eksekutif. Pelayanan direksi atas nama pemegang saham sangat penting karena pencairan saham yang luas di perusahaan publik. Independensi, ukuran, dan komposisi dewan (termasuk keragaman di antara anggotanya) merupakan aspek penting saat memeriksa apakah Dewan memenuhi tanggung jawabnya secara efektif atau tidak. Dalam hal ini, fungsi dewan kunci adalah membantu membentuk dan memandu posisi strategis jangka panjang perusahaan dalam industrinya. Dapat dikatakan bahwa komposisi dewan direksi merupakan inti dari keefektifannya karena menangani kompleksitas strategis membutuhkan bakat dan perspektif yang beragam. Dalam hal ini, dewan progresif menyadari bahwa mereka perlu memiliki komposisi optimal yang mencerminkan prioritas strategis bisnis dan keragaman pemangku kepentingannya (Kiel dan Nicholson, 2003; Macaulay *et al.*, 2018).

Dalam suatu jajaran dewan direksi, keberagaman dewan menjadi bagian yang krusial untuk dipertimbangkan, seperti yang diungkapkan oleh Nguyen *et al.* (2021) bahwa keberagaman dewan direksi akan berpengaruh pada pola keputusan yang ditetapkan, selain itu keberagaman pada setiap anggota dewan akan membawa manfaat pada peningkatan keahlian, pengetahuan dan sumber daya yang semakin luas (Katmon *et al.*, 2019), memperluas pandangan strategis bagi keberlangsungan perusahaan dan juga meningkatkan operasi perusahaan. Dengan demikian keberagaman direksi di dewan meningkatkan kemampuan perusahaan guna mengenali kebutuhan dan kepentingan kelompok pemangku kepentingan yang berbeda (Ferrero-Ferrero, *et al.*, 2015), memperkuat ekosistem praktik pengungkapan CSR (Chang *et al.*, 2017), serta meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengungkapan laporan CSR lebih berkualitas (Katmon *et al.*, 2019).

Inovasi Perusahaan

Inovasi dalam perusahaan menjadi sebuah cara yang diapandang sangat efektif untuk tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang saat ini semakin ketat. Intinya, inovasi pada akhirnya merupakan proses menciptakan nilai yang tidak hanya mencakup produk baru, tetapi juga model bisnis dan kemitraan baru yang meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berprestasi. Perusahaan inovatif menggunakan berbagai macam data eksternal untuk mendukung implementasi proses inovasi mereka (Xinchun *et al.*, 2016). Ini termasuk menangkap dan mencari ide-ide baru yang menjanjikan, serta mengidentifikasi kemitraan dengan perusahaan rintisan. Sebagian besar perusahaan inovatif mampu menarik investor

yang melihat potensi tinggi dari aliran pendapatan baru dan talenta premium yang memungkinkan perusahaan untuk unggul dalam kinerja dan eksekusi.

Inovasi adalah alat untuk mengubah pengetahuan menjadi sesuatu yang substansial untuk menghasilkan keuntungan. (Salehi *et al.*, 2018). Inilah yang menciptakan perbedaan antara kinerja perusahaan yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, inovasi telah menjadi strategi penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Karena sangat penting bagi perusahaan, jumlah penelitian yang meneliti hubungan antara tata kelola perusahaan dan inovasi juga meningkat (Miller & Triana, 2009). Menurut Pinchot dan Pellman (1999), inovasi yang hemat biaya tidak akan terjadi kecuali jika organisasi mulai menggunakan energi kewirausahaan yang sehat dan responsif dari orang-orang yang bekerja.

Revolusi Industri dan perkembangan teknologi yang pesat telah menantang para pengambil keputusan untuk berinovasi. Perusahaan tidak memiliki pilihan lain selain terus menghasilkan produk baru dan produk yang ditingkatkan untuk memenuhi tuntutan lingkungan. Sebagai respons terhadap lingkungan yang tidak stabil ini, pandangan berbasis sumber daya menunjukkan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan sumber daya internal mereka terlebih dahulu untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, di mana penelitian dan pengembangan sangat penting. Dalam konteks persaingan bisnis dan daya saing perusahaan, Inovasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan nilai perusahaan, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai (Griffin *et al.*, 2021). Selain itu, inovasi yang dikembangkan dalam perusahaan sangat penting untuk mencapai keuntungan yang diinginkan, dan inovasi itu sendiri dapat diukur dari jumlah dana yang dikeluarkan untuk penelitian dan pengembangan (Salehi *et al.*, 2018). Tim manajerial adalah sumber daya internal perusahaan yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena mereka dapat memahami dan menggambarkan potensi kinerja ekonomi dari endowment perusahaan (Barney, 1991).

Dewan adalah "alat untuk memonitor dan mengendalikan perilaku oportunistik manajer, oleh karena itu ukuran dan komposisinya memiliki peran penting dalam mengurangi konflik keagenan dan mempengaruhi nilai perusahaan" (Rossi *et al.*, 2017). Hornsby *et al.*, (2002) juga mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat persepsi individu terhadap ketersediaan dukungan manajemen yang responsif, pandangan organisasi yang fleksibel, sumber daya untuk inovasi dan keleluasaan kerja, maka semakin tinggi pula keterlibatan individu terhadap inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, faktor-faktor kewirausahaan internal perusahaan dibahas yang berpotensi mempengaruhi karyawan untuk bertindak inovatif. Selain jumlah, jenis direktur yang ada di dalam dewan juga penting (Hillman *et al.*, 2009). Melalui inovasi dan beragam karakteristik yang dimiliki dewan direksi diharapkan mampu memberikan pengaruh yang positif dengan menyatukan berbagai pemikiran pendapat dan gagasan dari setiap anggota dewan direksi yang akan menghasilkan suatu hasil keputusan terbaik untuk kemajuan kinerja perusahaan.

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi *library research* (Jaakkola, 2020). Metode ini adalah metode penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan literatur (kepustakaan) dari berbagai sumber tertulis baik, berupa buku, catatan, maupun laporan hasil penelitian terdahulu serta dokumen yang mendukung topik terkait. Juntunen & Lehenkari (2019) mengemukakan bahwa menganalisa pada kajian literatur mengacu pada mengumpulkan dan mengatur ulang data yang tersebar dari berbagai literatur yang relevan dengan topik studi. Studi literatur yang digunakan dalam artikel ini mengacu dari Jaakkola (2020), dengan sintesis teori, dimana pendekatan literatur ini dimodelkan dengan beberapa tahapan. Pertama, menentukan konsep dari fenomena yang ada, kemudian melakukan outline terhadap berbagai fenomena yang ada dan dilakukan proses penyortiran topik terhadap fenomena yang paling dominan.

Sumber data yang digunakan dikumpulkan dari database jurnal online seperti *Scopus*, *Google Scholar*, *Sinta*, *Garuda* maupun sumber yang lainnya, untuk mendapatkan literatur dari penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa literatur terdahulu dengan rentang waktu 2019-2023. Adapun kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian literatur diantaranya adalah *board diversity*, *innovation*, *corporate innovation*, *diversity*, *library research*. Selain literatur dari database jurnal bereputasi, studi ini juga menambahkan informasi yang diperoleh dari buku, artikel maupun informasi lainnya sebagai pendukung informasi dalam penelitian ini. Penelitian ini melakukan analisis tentang bagaimana hubungan keberagaman dewan direksi dan inovasi perusahaan dan setelahnya peneliti akan menarik kesimpulan dari informasi yang telah didapatkan dari berbagai sumber.

Lingkup data yang menjadi rujukan penelitian ini adalah artikel yang termasuk dalam kategori *Scopus* terindeks Q1, Q2, Q3, dan Q4, serta ada dari SINTA, *Garuda*, maupun *Google Scholar*. Proses pengumpulan data meliputi tahapan berikut; pertama, penulis menentukan kata kunci utama yang digunakan untuk menelusuri literatur yang diinginkan. Kedua, penulis mengelompokkan literatur berdasarkan tahun pengamatan, nama jurnal dan publisher dari jurnal yang didapatkan yang artikelnya relevan dengan penelitian ini. Ketiga, penulis melakukan penyempitan topik dengan melakukan penyortiran data yang relevan dengan topik utama yaitu *board diversity*, *board director diversity* dan *corporate innovation*. Dan terakhir, peneliti menyimpulkan dari berbagai penelitian terdahulu atas hubungan dari topik-topik penelitian tersebut. Penelitian ini dapat menghasilkan kajian literature yang terkait dengan hubungan diantara ketiga topik yang telah diteliti sebelumnya. Berikut tabel jurnal terpilih yang akan digunakan sebagai kajian literatur penulis:

Tabel 1.
Tabel Jurnal Terpilih berdasarkan Penelitian Terdahulu

No.	Author	Nama Jurnal	Publisher
1.	Ririn & Hidayat, 2022	E-journal Field of Economics, Business, and Entrepreneurship	Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung

	(EFEBE)	
2. Kurniawati, <i>et al.</i> , 2020	Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Perpajakan	Program Studi D3 Akuntansi, FEB, Universitas Muhammadiyah Tangerang
3. Iman & Kendra, 2022	Journal of Accounting and Strategic Finance	UPN Veteran Jawa Timur
4. Sheilla & Wisnu, 2023	Diponegoro Journal of Management	Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro
5. Aurora, <i>et al.</i> , 2022	Strategic Management Journal	Wiley
6. Fajar S, 2022	SEIKO : Journal of Management & Business	Program Pascasarjana STIE AMKOP Makassar
7. Haroon <i>et al.</i> , 2020	Eurasian Business Review	Springer
8. Bhenu <i>et al.</i> , 2021	ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi	Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo
9. Sinye & Widi, 2020	E-Jurnal Akuntansi (EJA)	Accounting Department, Economic and Business Faculty of Universitas Udayana
10. Johana <i>et al.</i> , 2021	Business Research Quarterly	SAGE

Sumber: dibuat oleh penulis, 2024.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori dan Variabel Penelitian

Metode ini adalah metode penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan literatur (kepastakaan) dari berbagai sumber tertulis baik, berupa buku, catatan, maupun laporan hasil penelitian terdahulu serta dokumen yang mendukung topik terkait. Penulis mengelompokkan artikel berdasarkan teori dan variabel yang digunakan penelitian terdahulu, yang telah didapatkan yang menjadi sumber informasi untuk artikel penelitian ini. Terdapat beberapa teori yang digunakan peneliti terdahulu untuk mendukung penelitian yang dilakukannya antara lain ; *signalling theory* (teori signal), *upper echelons theory* (teori upper echelons), *resource dependency theory* (teori ketergantungan sumber daya), *agency theory* (teori agensi), *board capital theory* (teori board capital), *human capital theory* (teori human capital), *resource and capabilities theory* (teori sumber daya dan kapabilitas) dan *social psychological theory* (teori psikologi sosial).

Tabel 2.

Teori dan Variabel yang digunakan Peneliti Terdahulu

Author	Teori yang digunakan	Variabel Dependen	Variabel Independen (Tipe Diversitas)
Ririn & Hidayat, 2022	Teori Signal	Nilai Perusahaan	Gender, Pendidikan dan Pengalaman Kerja
Kurniawati,	Teori Upper Echelons	Inovasi	Gender, Pendidikan,

<i>et al.</i> , 2020				Usia, Komisaris Independen dan Kepemilikan
Iman & Kendra, 2022	Teori Ketergantungan Sumber Daya	R&D Investment		Gender
Sheilla & Wisnu, 2023	Teori Agensi	Kinerja Perusahaan		Gender dan Usia
Aurora, <i>et al.</i> , 2022	Teori Board Capital	Radical Innovation		Pendidikan, Pengalaman Dewan
Fajar, 2022	Teori Human Capital	Inovasi Perusahaan		Gender
Haroon <i>et al.</i> , 2020	Teori Upper Echelons	Inovasi Perusahaan		Gender, Kewarganegaraan dan Usia
Bhenu <i>et al.</i> , 2021	Teori Psikologi Sosial	ROE, ROA		Gender
Sinye & Widi, 2020	Teori Agensi	Kinerja Perusahaan		Gender
Johana <i>et al.</i> , 2021	Teori Agensi	Frekuensi meeting, Proporsi direktur independen		Gender dan Usia

Sumber: dibuat oleh penulis, 2024

Teori Signal (*Signalling Theory*)

Teori sinyal mengindikasikan bahwa suatu organisasi terus berusaha untuk menunjukkan sinyal yang dapat berupa informasi positif kepada investor yang potensial melalui pengungkapan di dalam sebuah laporan keuangan perusahaan. Sinyal yang positif dari sebuah organisasi diharapkan mendapat respon yang positif pula dari pasar, hal itu dapat memberikan sebuah keuntungan yang kompetitif bagi sebuah perusahaan, serta dapat memberikan nilai yang cukup tinggi bagi perusahaan tersebut (Husnan, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Ririn & Hidayat dengan variabel dependen nilai perusahaan dan variabel independennya adalah gender, pendidikan dan pengalaman kerja mendapatkan hasil yang berbeda. Hasil penelitiannya tidak mendukung teori sinyal terhadap gender karena informasi adanya dewan direksi wanita tidak bisa menentukan apakah investor tertarik untuk menanamkan modalnya di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hassan *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa keberadaan wanita dalam dewan direksi tidak berpengaruh pada nilai perusahaan.

Hasil penelitian selanjutnya sesuai dengan teori sinyal karena perusahaan dapat memberikan informasi kepada investor berupa pengambilan keputusan yang baik oleh dewan direksi yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai. Hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2016) yang menyatakan bahwa latar belakang pendidikan anggota dewan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Simpulan terakhir juga mendukung teori sinyal karena perusahaan dapat memberikan informasi berupa pengambilan keputusan yang baik oleh dewan direksi yang memiliki pengalaman kerja yang sesuai. Hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Indreswari (2013), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.

Teori Upper Echelons (*Upper Echelons Theory*)

Isu-isu teoritis berawal dari teori *upper echelon* (Hambrick dan Mason, 1984) yang menunjukkan bahwa karakteristik latar belakang tim manajemen puncak memiliki dampak yang signifikan terhadap pengambilan keputusan perusahaan (Liao *et al.*, 2019; Nadeem *et al.*, 2019), beberapa teori telah digunakan saat memotivasi dampak antisipasi (positif) yang mungkin dimiliki oleh *board diversity* terhadap inovasi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati *et al.*, 2020, menunjukkan hasil bahwa gender, pendidikan, usia dan kepemilikan dalam dewan direksi memiliki pengaruh yang signifikan dan berhubungan positif terhadap inovasi. Sedangkan, hasil penelitian pada proporsi komisaris independen dalam dewan direksi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jumlah banyak sedikitnya komisaris independen tidak bisa dapat dijadikan acuan bahwa akan mempengaruhi dilakukannya inovasi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Haroon *et al.*, 2020, mendapatkan hasil bahwa gender dan usia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kami secara keseluruhan bahwa keragaman dewan direksi meningkatkan inovasi perusahaan. Sedangkan, hasil penelitian pada kewarganegaraan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Hasil ini sesuai dengan *teori upper echelons*, yang menunjukkan bahwa latar belakang manajemen (di sini direktur) membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih tinggi.

Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resource Dependence Theory*)

Teori ketergantungan sumber daya membahas bagaimana dewan dapat memfasilitasi akses ke sumber daya yang berharga. Penekanannya adalah pada kemampuan perusahaan untuk membentuk tautan untuk mengamankan akses ke sumber daya penting seperti modal, pelanggan, pemasok, atau mitra kerja sama (Diepen, 2015). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iman & Kendra, 2022 menunjukkan hasil bahwa gender memiliki pengaruh yang positif terhadap inovasi perusahaan. Artinya, semakin tinggi tingkat keragaman gender dewan dalam perusahaan akan meningkatkan pengeluaran R&D secara signifikan. Selain itu, seperti yang disebutkan dalam Griffin *et al.* (2021), gender yang lebih beragam dengan lebih banyak direktur wanita di dalam perusahaan, dapat meningkatkan fokus mereka untuk memperhatikan kinerja jangka panjang. R&D memiliki peran utama dalam perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan nilai perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung asumsi dari pandangan berbasis sumber daya, yang menyatakan bahwa sumber daya internal memainkan peran yang lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Teori Agensi (*Agency Theory*)

Penelitian Jensen & Meckling (1976) mengungkapkan bahwa hubungan keagenan disebabkan oleh pemisahan pemilik perusahaan dan manajemen perusahaan. Para pendukung teori Mitnick (1975) & Ross (1974) menjelaskan pemisahan prinsipal yang merupakan pemilik dan agen yang merupakan manajer

dari suatu perusahaan. Dalam kerangka teori keagenan, dewan direksi harus mengejar kepentingan pemilik dan mengurangi masalah keagenan antara pemilik dan manajer. Dalam menyelesaikan tugas ini, keragaman dewan merupakan kualitas penting dari dewan. Anggota dewan dengan latar belakang jenis kelamin, ras, usia, pekerjaan dan budaya yang beragam mungkin mengajukan pertanyaan yang menantang kepada tim eksekutif dan menentang proposisi mereka yang mungkin ragu dilakukan oleh anggota dewan tradisional (Ozdemir, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sheilla & Wisnu, 2023, keberagaman gender dalam dewan direksi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang dapat diartikan bahwa penyertaan direktur perempuan membawa keberagaman pemikiran dalam rapat, situasi kompleks dapat ditangani dengan cara yang lebih strategis dengan beragam keahlian, nilai dan keyakinan serta kemampuan penanganan masalah. Sedangkan, usia berpengaruh negative terhadap kinerja perusahaan. Selain itu penelitian lain menunjukkan bahwa dewan yang beragam usia tidak berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Hasil penelitian yang di dapatkan oleh Sinye dan Widi, 2020 mengungkapkan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abdullah, 2014), (Chapple & Humphrey, 2014), (Ionascu *et al.*, 2018) & (Rafinda *et al.*, 2017) yang menemukan bahwa keberagaman gender tidak menjadi patokan dalam menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

Hasil penelitian Johana *et al.*, 2021, menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap frekuensi meeting dan proporsi komisaris independen dalam perusahaan, sedangkan usia dalam dewan direksi tidak berpengaruh positif terhadap frekuensi meeting dan proporsi komisaris independen.

Teori Board Capital (*Board Capital Theory*)

Kim & Kim (2015) mengindikasikan bahwa keragaman modal dewan yang diukur dalam tiga dimensi-fungsional (pengalaman dan pengetahuan khusus), okupasional (profesi), dan relasional (keanggotaan lebih dari satu dewan)-berhubungan dengan inovasi eksploratif dalam bentuk U terbalik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aurora *et al.*, 2022, menyebutkan bahwa keragaman pendidikan dan pengalaman kandidat direktur yang dapat diakses secara jarak jauh oleh perusahaan (yaitu relevansi), tidak secara langsung memengaruhi inovasi radikal perusahaan atau dipengaruhi oleh endogenitas perusahaan (yaitu eksklusivitas).

Teori Human Capital (*Human Capital Theory*)

Human capital merupakan suatu konsep yang muncul pertama kali pada tahun 1776 di bidang ekonomi klasik. Sebagai contoh, teori human capital menyatakan bahwa perbedaan pendapatan dan posisi dapat dikaitkan dengan nilai akumulatif human capital yang terdiri dari bakat, latar belakang, dan karakteristik lainnya. Perspektif teoretis ini menunjukkan bahwa individu dari kategori yang lebih kecil yang telah memperoleh status yang lebih tinggi lebih mungkin memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang lebih tinggi yang diperlukan

untuk kesempatan menjadi direktur. Pengertian Human Capital sendiri menekankan pada pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya menghasilkan value creations bagi para stakeholders seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Fajar, 2022, menyebutkan bahwa kehadiran perempuan dalam dewan direksi perusahaan diharapkan akan memberikan warna dan atribut baru sehingga inovasi dalam perusahaan menjadi semakin baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa memang terdapat pengaruh yang positif dari keberadaan perempuan dalam komposisi dewan direksi terhadap kinerja inovasi perusahaan. Perusahaan yang memiliki perempuan dalam dewan direksi lebih mungkin untuk mengembangkan produk baru bahkan siap untuk menghasilkan produk baru yang dirilis ke pasar. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Javaid *et al.*, 2021); (Akulava, 2016); & (Ain *et al.*, 2022). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dihasilkan oleh (Manita, 2020) yang justru menemukan pengaruh negatif diversitas gender terhadap inovasi.

Teori Psikologi Sosial (*Social Psychological Theory*)

Teori Psikologi Sosial berpendapat bahwa keragaman direksi mungkin tidak memiliki pengaruh terhadap keputusan. Meskipun anggota lebih beragam dan dapat menimbulkan ide ide kreatif dan inovatif didalam perusahaan, namun pengambilan keputusan akan menjadi lambat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bhenu *et al.*, 2021 yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh keragaman dewan terhadap *return on assets* (ROA) maupun *return on equity* (ROE) di Bank Capital periode Desember 2012 - Desember 2019. Hasil yang didapatkan menjelaskan bahwa perusahaan sub sektor Bank Capital yang terlisting di BEI memiliki asumsi yang kuat bahwa perusahaan merupakan perusahaan yang sudah mapan serta dimiliki secara Internasional sehingga muncul aspek keragaman kebangsaan dalam dewan direksi, ini memunculkan perbedaan gaya, budaya dan karakteristik SDM yang berpotensi munculnya konflik yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengakibatkan biasanya penilaian perusahaan karena cenderung puas dengan merek yang sudah kuat dan kurang memperhatikan pengembangan kemampuan, keahlian dan keunggulan perusahaan agar tetap kompetitif dalam persaingan (Karina & Marcia, 2021). (Ode *et al.*, 2014) *Top Manajemen Team* (TMT) merupakan faktor penting dalam membangun kinerja perusahaan, salah satu yang dianggap paling penting merupakan keragaman dari anggota TMT. Karena keragaman anggota TMT yang menentukan pengembangan kemampuan, skill dan ability dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan pada studi atau kajian literatur yang sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti, penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa keberagaman dewan direksi bisa berpengaruh secara signifikan dan bisa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi perusahaan, Diskusi tentang

keragaman dalam dewan direksi sering kali berfokus pada gender dan etnis, serta kemandirian dari tekanan internal perusahaan. Dorongan argumen yang mendukung dewan yang beragam adalah melampaui seleksi berdasarkan kesesuaian calon anggota ke dalam salah satu kategori ini. Dalam lingkungan yang penuh dengan persaingan, perkembangan teknologi yang sangat cepat dan perubahan kebutuhan pelanggan yang hampir pasti terjadi, perusahaan membutuhkan inovasi baik melalui eksploitasi atas pengetahuan yang ada saat ini maupun memperbaharui pengetahuan, serta mengeksplorasi kesempatan-kesempatan baru. Terkait dengan inovasi, dewan direksi memantau kemajuan implementasi strategi, serta mempengaruhi tim senior dalam membangun budaya perusahaan yang mendorong inovasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang hanya mengambil artikel penelitian terdahulu dengan rentang waktu 2019-2023 sebagai sumber informasi. Selain itu penelitian ini juga mengambil dari berbagai database seperti *scopus*, SINTA maupun sumber lain. Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar mengambil artikel penelitian terdahulu dengan rentang waktu yang Panjang agar lebih maksimal hasil yang ditemukan dan disarankan untuk mengambil dari sedikit database saja sebagai sumber informasi agar penyelesaian penelitian selanjutnya bisa lebih terstruktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S. N. (2014). The causes of gender diversity in Malaysian large firms. *Journal of Management and Governance*,
- Ain, Q. U., Yuan, X., & Javaid, H. M. (2022). The impact of board gender diversity and foreign institutional investors on firm innovation: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 813–837.
- Akulava, M. (2016). Gender and Innovativeness of The Enterprise: the Case of CIS Countries. Belarusian Economic Research and Outreach Center Working Paper Series BEROCC,
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (p. 22). *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bassyouny, H., Abdelfattah, T., & Tao, L. (2020). Beyond narrative disclosure tone: The upper echelons theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 1–13, 101499.
- Braverman B (2019) A culture of inclusion: the board's role in fostering company wide diversity. *Director Board* 43(5):44.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., & Simpson, W.G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Chang, Y. K., Oh, W. Y., Park, J. H., & Jang, M. G. (2017). Exploring the Relationship Between Board Characteristics and CSR: Empirical Evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 225–242.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723.
- Cordeiro, J. J., Profumo, G., & Tutore, I. (2020). Board gender diversity and corporate environmental performance: The moderating role of family and dual-class majority ownership structures. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1127–1144.
- 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.
- Dewi, Krisna, dan Dewi, Aryista A. 2016. “Pengaruh Diversitas Dewan pada Nilai Perusahaan pada Perusahaan Sektor Keuangan yang Terdaftar di BEI tahun 2009-2013”. *E-Jurnal Akunta*.
- Dewi, Krisna, dan Dewi, Aryista A. 2016. “Pengaruh Diversitas Dewan pada Nilai Perusahaan pada Perusahaan Sektor Keuangan yang Terdaftar di BEI tahun 2009-2013”. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Diepen, N. van. (2015). The Effect of Gender, Age and Nationality Diversity on Company Performance – Evidence from the Netherlands Supervisors: 5th IBA Bachelor Thesis Conference, 1–12.
- Eloranta J (2019) Board of directors–focus on value creation. *Keuruu, Finland*.
- Elsharkawy, M., Paterson, A. S., & Sherif, M. (2018). Now you see me: Diversity, CEO education, and bank performance in the UK. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(1), 277–291.
- 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. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- Fuente JA, García-Sánchez IM, Lozano MB (2017) The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *J Clean Prod* 141:737–750
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154.
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154.
- Hambrick, D. and Mason, P. (1984), “Upper echelons”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206,
- Haroon ur Rashid Khan, Bin Khidmat, M., & Awan, S. (2020). Board Diversity, Financial Flexibility and Corporate Innovation : Evidence From China. *Eurassian Business Review*, Springer.
- Hassan, R., dan Marimuthu, M. 2016. “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value : Examining Large Companies Using Panel Data Approach”. *Economics Bulletin Universiti Utara Malaysia*.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235–256.
- Horbach, J., & Jacob, J. (2018). The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco-)innovation activities at the firm-level: Results from a linked employer-employee database in Germany. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 924–934.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273
- Huse, M. (2007). Boards, governance and value creation. Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Husnan, S., dan E. Pudjiastuti, 2017. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Edisi Keempat, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Indreswari, Dyah. 2013. “Pengaruh Board Diversity Dan Kompensasi Dewan Direksi Terhadap Nilai Perusahaan”. Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta. nsi Universitas Udayana.
- Ionascu, M., Ionascu, I., Sacarin, M., & Minu, M. (2018). Women on boards and financial performance: Evidence from a European emerging market. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5).
- Issa, A., & Fang, H. X. (2019). The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf states. *Gender in Management*, 34(7), 577–605.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26.
- Javid, H. M., Ain, Q. U., & Renzi, A. (2021). She-E-Os and innovation: do female CEOs influence firm innovation? *European Journal of Innovation Management*.
- Juntunen, M., & Lehenkari, M. (2019). A narrative literature review process for an academic business research thesis. *Studies in Higher Education*, 46(2), 330– 342.
- Karina, R., & Marcia, S. (2021). Analisa Pengaruh Keragaman Dewan Direksi dan Audit terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI. Conference

- on Management, Business, Innovation, Education and Social Science, 1(1), 1114–1126.
- Katmon, N., Mohamad, Z. Z., Norwani, N. M., & Farooque, O. Al. (2019). Comprehensive Board Diversity and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 447–481.
- Kiel GC, Nicholson GJ (2003) Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corp Gov* 11(3):189–205
- Kim, N., & Kim, E. (2015). Board capital and exploration: From a resource provisional perspective. *Management Decision*, 53(9), 2156–2174.
- Kose J, Senbet L (1998) Corporate governance and board effectiveness. *J Bank Finan* 22(4):371–403
- Li, J., Zhao, F., Chen, S., Jiang, W., Liu, T., & Shi, S. (2017). Gender diversity on boards and firms' environmental policy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 306–315
- Liao, Z., Zhang, M. and Wang, X. (2019), “Do female directors influence firms' environmental innovation”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26, pp. 257-263,
- Lu, J., & Herremans, I. M. (2019). Board gender diversity and environmental performance: An industries perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1449–1464.
- Luckerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management and Governance*, 17(2), 491–509.
- Macaulay C, Richard O, Peng M et al. (2018) Alliance network centrality, board composition, and corporate social performance. *J Bus Ethics* 151(4):997–1008.
- Manita, R. (2020). Does board gender diversity affect firm performance? Evidence from the French SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(4), 584–603.
- Miller, T., & Triana, M. del C. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom : Mediators of the Board Diversity – Firm Performance Relationship Toyah Miller and María del Carmen Triana. *Journal of Management Studies*.
- Nadeem, M., Farooq, M. and Ahmed, A. (2019), “Does female representation on corporate boards improve intellectual capital efficiency”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20, pp. 680-700,
- Nadeem, M., Gyapong, E., & Ahmed, A. (2020). Board gender diversity and environmental, social, and economic value creation: Does family ownership matter? *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1268–1284.
- Nguyen, T. L. H., Tran, N. M., & Vu, M. C. (2021). The influence of board characteristics and state holding on corporate social responsibility disclosure, evidence from vietnamese listed firms. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 190–201.
- Ode, L., Ardiansyah, M., & Adnan, M. A. (2014). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Luas Pengungkapan Enterprise Risk Management. *Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 23(2), 89–105.
- Østergaard, C.R., Timmermans, B. and Kristinsson, K. 2011. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, Vol. 40 (3), pp. 500-509.

- Ozdemir, O. (2020). Board diversity and kinerja perusahaan in the U.S. tourism sector: The effect of institutional ownership. *International Journal of Hospitality Management*,
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*: Berrett-Koehler Publishers.
- Rafinda, A., Rafinda, A., Witiastuti, R. S., Suroso, A., & Trinugroho, I. (2017). Board Diversity, Risk And Sustainability Of Bank Performance: Evidence From India.
- Rejeb, WB., Berraies, S., and Talbi, D. 2019. The contribution of board of directors' roles to ambidextrous innovation: Do board's gender diversity and independence matter? *European Journal of Innovation Management*, Vol 23 (1), pp 40-66.
- Rodriguez-Fernandez, M., Fernandez-Alonso, S., & Rodriguez-Rodriguez, J. (2014). Board characteristics and firm performance in Spain. *Corporate Governance (Bingley)*, 14(4), 485–503.
- Rossi, F., Hu, C., & Foley, M. (2017). Women in the boardroom and corporate decisions of Italian listed companies: Does the “critical mass” matter? *Management Decision*, 55(7), 1578–1595.
- Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on swiss corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 546–557.
- Salehi, DashtBayaz, & Mohammadi. (2018). The Relationship between Management Characteristics and Firm Innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 551–567.
- Schneid, Matthias., Isidor, Rodrigo., Steinmetz, Holger., Kabst Rudiger. 2016. Age diversity and team outcomes: a quantitative review *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), pp. 2-17.
- Shapiro, D., Tang, Y., Wang, M. and Zhang, W. 2015. The effects of corporate governance and ownership on the innovation performance of Chinese SMEs. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, Vol. 13 (4), pp. 311-335.
- Surya, Indra dan Yustiavandana Ivan, 2006, *Penerapan good Corporate Governance*, Jakarta: Kencana.
- Tarus, D K., and Aime, F. 2014. Board demographic diversity, firm performance and strategic change: A test of moderation. *Management Research Review*. Vol 37(12). pp 1110-1136.
- Tingbani, I., Chithambo, L., Tauringana, V., & Papanikolaou, N. (2020). Board gender diversity, environmental committee and greenhouse gas voluntary disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 1–17.
- Walt, N van der & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218-234.
- Xinchun W, Arnett D, Hou L (2016) Using external knowledge to improve organizational innovativeness: understanding the knowledge leveraging process. *J Bus Ind Market* 31(2):164–173
- Zahra SA, Covin JG (1994) The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *J High Technol Manag Res* 5:183–211.