

KEBERAGAMAN GENDER DALAM DEWAN DIREKSI DAN KINERJA PERUSAHAAN PERSPEKTIF CRITICAL MASS: SCOPING REVIEW

Nur Diana Kholidah SM¹⁾; Bambang Sugeng²⁾; Puji Handayati³⁾

^{1),2),3)}Fakultas Ekonomi Dan Bisnis ,Universitas Negeri Malang

e-mail : nur.diana.2404218@students.um.ac.id

Abstract

Research on gender diversity in boards of directors and company performance shows diverse empirical findings and has yet to reach a consensus. Some studies report a positive influence, while other studies find a negative, insignificant, or non-linear relationship. These conditions indicate that the relationship between gender diversity and company performance is complex and cannot be adequately explained through a linear approach. This study aims to map and synthesize academic literature discussing this relationship through a scoping review approach. The research method refers to the Arksey and O'Malley (2005) framework, which includes the stages of identifying research questions, literature searches, article selection, data mapping, and summarizing and reporting results. The search was conducted in reputable international journal databases covering publications from the last fifteen years. Based on the selection process, ten relevant empirical articles were obtained and analyzed systematically. The results of the scoping review show that the relationship between gender diversity on the board of directors and company performance is dominated by nonlinear patterns, particularly inverted U-shaped and U-shaped patterns. Some studies in the literature identify a threshold or critical mass of female representation, generally in the range of 30-40 percent, at which the contribution of gender diversity to company performance begins to be more substantial. This study contributes by presenting a comprehensive conceptual and empirical mapping of research developments on gender diversity and company performance, as well as identifying relevant research gaps for further research development.

Keywords: Scoping Review, Gender Diversity, Board Of Directors, Company Performance, Critical Mass

Abstrak

Penelitian mengenai keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan menunjukkan temuan empiris yang beragam dan belum mencapai konsensus. Sejumlah studi melaporkan pengaruh positif, sementara penelitian lainnya menemukan hubungan negatif, tidak signifikan, maupun nonlinier. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan bersifat kompleks dan tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan linier. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan dan mensintesis literatur akademik yang membahas hubungan tersebut melalui pendekatan scoping review. Metode penelitian mengacu pada kerangka Arksey dan O'Malley (2005) yang mencakup tahapan identifikasi pertanyaan penelitian, penelusuran literatur, seleksi artikel, pemetaan data, serta peringkasan dan pelaporan hasil. Penelusuran dilakukan pada basis data jurnal internasional bereputasi dengan cakupan publikasi selama lima belas tahun terakhir. Berdasarkan proses seleksi, diperoleh sepuluh artikel empiris yang relevan dan dianalisis secara sistematis. Hasil scoping review menunjukkan bahwa hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan didominasi oleh pola nonlinier, khususnya berbentuk inverted U-shaped dan U-shaped. Sejumlah studi dalam literatur mengidentifikasi adanya ambang batas atau massa kritis representasi perempuan, umumnya pada kisaran 30-40

persen, di mana kontribusi keberagaman gender terhadap kinerja perusahaan mulai terlihat lebih substantif. Studi ini memberikan kontribusi dengan menyajikan pemetaan konseptual dan empiris yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian keberagaman gender dan kinerja perusahaan, serta mengidentifikasi celah penelitian yang relevan bagi pengembangan riset selanjutnya.

Kata Kunci: Scoping Review, Keberagaman Gender, Dewan Direksi, Kinerja Perusahaan, Critical Mass

PENDAHULUAN

Keberagaman gender dalam dewan direksi telah menjadi isu sentral dalam kajian tata kelola perusahaan dan kinerja korporasi. Dorongan global untuk meningkatkan representasi perempuan dalam posisi strategis tidak hanya didasarkan pada pertimbangan keadilan sosial, tetapi juga pada keyakinan bahwa keberagaman perspektif dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan kinerja perusahaan (Brahma et al., 2021). Dewan direksi suatu perusahaan bertanggung jawab untuk mengelola, mengawasi, dan melindungi kepentingan pemegang saham (Kılıç & Kuzey, 2016). Oleh karena itu, Dewan direksi memegang peran sentral dalam menentukan arah strategis perusahaan, mengawasi manajemen, serta melindungi kepentingan pemegang saham, sehingga komposisi dewan menjadi faktor krusial dalam menentukan efektivitas kinerja korporasi. Di sisi lain, representasi perempuan di dewan direksi perusahaan dapat memberikan perspektif tambahan saat membuat keputusan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, peningkatan keberagaman gender juga berpotensi mendorong peningkatan akuntabilitas (Baby Maria & Hussain, 2024).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa peningkatan representasi perempuan dalam dewan direksi berpotensi memberikan manfaat strategis bagi perusahaan. Keberagaman gender diyakini mampu memperkaya sudut pandang dalam diskusi dewan, meningkatkan kualitas pengawasan, serta mendorong pengambilan keputusan yang lebih hati-hati dan berorientasi jangka panjang (Arora,

2022; Brahma et al., 2021; Simionescu et al., 2021). Selain itu, kehadiran perempuan di dewan direksi juga dikaitkan dengan peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan praktik tata kelola perusahaan yang lebih baik (Baby Maria & Hussain, 2024). Temuan-temuan tersebut memperkuat argumen bahwa keberagaman gender bukan sekadar isu representasi, melainkan berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Beberapa studi menemukan bahwa keberagaman gender tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja perusahaan dan bahkan dapat memicu konflik, fragmentasi kelompok, serta peningkatan biaya koordinasi dalam proses pengambilan keputusan (Ali et al., 2011). Sejumlah penelitian menemukan bahwa peningkatan representasi perempuan dalam dewan direksi berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan efektivitas pengawasan dan kualitas diskusi strategis (Amukti & Sampurno, 2023; Arora, 2022; Brahma et al., 2021; Majumder et al., 2024; Simionescu et al., 2021). Di sisi lain, beberapa studi melaporkan bahwa keberagaman gender tidak menemukan hubungan yang signifikan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan (Marquez-Cardenas et al., 2022; Pandey et al., 2023). Sementara Alshirah et al. (2022) melaporkan adanya pengaruh positif yang relatif lemah dan tidak signifikan secara statistik. Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan bersifat kompleks serta tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan linier sederhana.

Perkembangan literatur mutakhir mulai menggeser fokus kajian ke arah hubungan nonlinier antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Sejumlah studi mengemukakan bahwa dampak keberagaman gender mengikuti pola kurvilinear, seperti *inverted U-shaped* atau *U-shaped*, di mana manfaat keberagaman baru muncul setelah mencapai tingkat representasi tertentu (Ali et al., 2011; de Luis-Carnicer et al., 2008; Frink et al., 2003; García-Meca et al., 2022). Pola ini banyak dijelaskan melalui Critical Mass Theory yang menyatakan bahwa perempuan baru dapat memberikan pengaruh substantif ketika jumlahnya melampaui ambang batas tertentu dalam dewan direksi (Kanter, 1977; Torchia et al., 2011). Beberapa penelitian mengidentifikasi bahwa representasi perempuan pada kisaran tertentu umumnya sekitar 30 hingga 40 persen dapat menjadi titik di mana perempuan mulai memiliki pengaruh substantif dalam proses pengambilan keputusan strategis (García-López et al., 2024; Joecks et al., 2013) Pada tahap ini, keberagaman tidak lagi bersifat simbolis, melainkan terintegrasi dalam dinamika kerja dewan.

Meskipun kajian mengenai keberagaman gender dan kinerja perusahaan telah berkembang pesat, literatur yang ada masih bersifat tersebar dan fragmentaris, baik dari sisi kerangka teoretis, pendekatan metodologis, maupun konteks empiris. Belum terdapat pemetaan komprehensif yang secara sistematis merangkum pola hubungan yang ditemukan dan teori yang digunakan. Kondisi ini menyulitkan upaya untuk menarik kesimpulan yang terintegrasi dan mengidentifikasi arah penelitian selanjutnya.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan scoping review terhadap literatur yang mengkaji hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan. Pendekatan scoping review dipandang relevan untuk memetakan pola hubungan yang

berkembang dalam literatur antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan, dengan fokus pada hubungan nonlinier, keberadaan ambang batas representasi perempuan, serta faktor-faktor dewan direksi yang sering dikaitkan dengan efektivitas keberagaman gender dalam pengambilan keputusan strategis. Melalui pemetaan ini, studi diharapkan mampu menyajikan sintesis konseptual yang lebih komprehensif mengenai dinamika keberagaman gender dalam tata kelola perusahaan dan memberikan arah penelitian lanjutan yang lebih terfokus.

METODE

Tinjauan pelingkupan mengadopsi pendekatan yang dikembangkan oleh Arksey & O'Malley (2005) yang mencakup lima tahapan utama, yaitu: 1) merumuskan pertanyaan penelitian, (2) mengidentifikasi studi yang relevan, (3) menyeleksi artikel, (4) memetakan data, serta (5) menyusun, merangkum, dan menyajikan temuan secara sistematis.

Pertanyaan penelitian memiliki peran penting dalam memandu arah dan ruang lingkup pembahasan dalam suatu scoping review. Mengingat fokus kajian ini berkaitan dengan hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan, serta kompleksitas temuan empiris yang menunjukkan adanya pola hubungan nonlinier maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam studi ini yaitu: "Bagaimana pola hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan yang dilaporkan dalam literatur empiris dari perspektif *critical mass*?"

Identifikasi penelitian relevan merupakan tahap awal yang penting dalam pelaksanaan *scoping review*, karena bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai perkembangan literatur yang membahas hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan dari perspektif *Critical Mass Theory*. Pada tahap ini, penelusuran literatur dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi studi-

studi empiris yang mengkaji bagaimana tingkat representasi perempuan dalam dewan direksi berkaitan dengan kinerja perusahaan, khususnya dalam konteks keberadaan ambang batas atau massa kritis perempuan.

Fokus utama identifikasi literatur diarahkan pada penelitian yang menempatkan *Critical Mass Theory* sebagai landasan konseptual, baik secara eksplisit maupun implisit, dalam menjelaskan hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, studi yang menguji pola hubungan nonlinier seperti *inverted U-shaped* dan *U-shaped* menjadi perhatian utama, karena pola tersebut secara konseptual sejalan dengan gagasan adanya titik ambang representasi perempuan sebagaimana dikemukakan dalam teori massa kritis.

Penelusuran artikel dilakukan melalui basis data jurnal internasional bereputasi yaitu Elsevier, Springer, Wiley, Taylor & Francis dan Emerald Insight. dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan fokus penelitian. Kata kunci utama yang digunakan meliputi “*board gender diversity*”, “*women on board*”, “*female directors*”, dan “*gender*

diversity” yang dikombinasikan dengan “*firm performance*” atau “*corporate performance*”. Untuk menangkap studi yang secara spesifik mengadopsi perspektif massa kritis dan hubungan nonlinier, digunakan pula kata kunci tambahan seperti “*critical mass*”, “*threshold effect*”, “*nonlinear relationship*”, “*inverted U-shaped*”, dan “*U-shaped*”. Kombinasi kata kunci tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa artikel yang teridentifikasi mencerminkan keterkaitan antara tingkat representasi perempuan dan dinamika kinerja perusahaan sebagaimana dijelaskan dalam *Critical Mass Theory*.

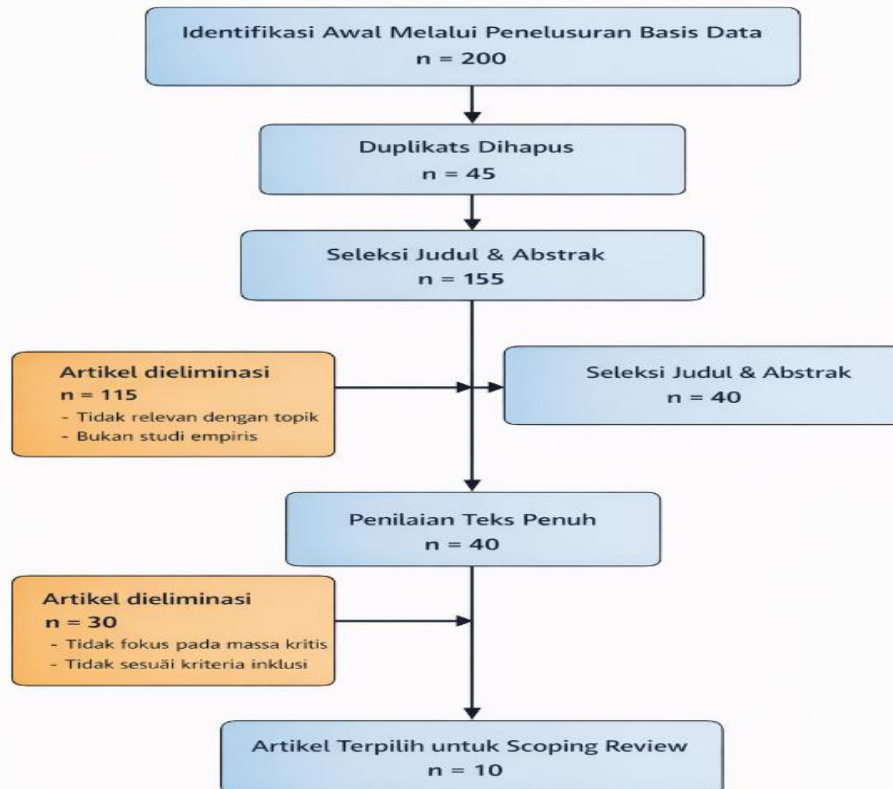
Untuk menjaga kualitas dan relevansi literatur yang dianalisis, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi sebagai dasar penyaringan awal terhadap artikel yang diperoleh. Kriteria inklusi digunakan untuk memastikan bahwa studi yang dianalisis memiliki kesesuaian dengan tujuan scoping review, baik dari sisi periode publikasi, jenis publikasi, maupun fokus analisis hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Rincian kriteria inklusi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Inklusi

Kriteria	Inklusi	Keterangan
Periode	2011-2025	Publikasi dalam rentang waktu tersebut
Bahasa	Inggris	Artikel yang diterbitkan dalam bahasa Inggris
Tipe Publikasi	Artikel Jurnal	Hanya artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah bereputasi
Perspektif	Critical Mass	Studi yang menguji hubungan linier maupun nonlinier dengan perspektif Critical Mass Theory
Wilayah Geografis	Semua Negara	Temuan empiris dari berbagai konteks negara

Penelusuran artikel dilakukan dilakukan pada beberapa basis data akademik internasional bereputasi, yaitu Elsevier, Springer, Wiley, Taylor & Francis dan Emerald Insight. Basis data tersebut

dipilih karena mencakup jurnal-jurnal bereputasi tinggi di bidang akuntansi, keuangan, dan tata kelola perusahaan. Proses seleksi artikel dalam scoping review ini dilakukan secara bertahap, yaitu:



Pada tahap awal, penelusuran literatur melalui beberapa basis data jurnal internasional menghasilkan sebanyak 200 artikel yang relevan dengan kata kunci penelitian. Selanjutnya, dilakukan proses penghapusan duplikasi, sehingga sebanyak 45 artikel dieliminasi karena teridentifikasi sebagai artikel yang sama yang muncul pada lebih dari satu basis data. Setelah tahap ini, diperoleh 155 artikel untuk diseleksi lebih lanjut. Tahap berikutnya adalah screening judul dan abstrak guna menilai kesesuaian topik dengan fokus penelitian, yaitu hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan. Pada tahap ini, sebanyak 115 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan topik, tidak membahas kinerja perusahaan, atau bukan merupakan studi empiris. Dengan demikian, tersisa 40 artikel yang memenuhi kriteria awal.

Keempat, dilakukan penilaian teks penuh (*full-text assessment*) terhadap 40 artikel tersebut. Pada tahap ini, artikel dievaluasi berdasarkan kesesuaian dengan tujuan scoping review, khususnya

keterkaitannya dengan perspektif *critical mass*, pengujian hubungan keberagaman gender dengan kinerja perusahaan, serta kejelasan metode empiris yang digunakan. Hasilnya, 30 artikel dikeluarkan karena tidak secara eksplisit membahas konsep massa kritis atau tidak memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Pada tahap seleksi akhir, tersisa 10 artikel yang sesuai dengan kriteria inklusi dan akan dilakukan analisis.

Pada tahap pemetaan data, sepuluh artikel terpilih direduksi untuk mengekstraksi informasi yang paling relevan dengan tujuan penelitian. Data yang dicatat meliputi nama penulis, tahun publikasi, kerangka teori, serta temuan utama terkait hubungan keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Tahap terakhir dari scoping review adalah menyusun, meringkas, dan melaporkan hasil penelitian, menyusun menghasilkan tabel yang berisi ekstraksi artikel yang dilakukan pada tahap pembuatan bagan data.

Merangkum menghasilkan tema-tema atau pola utama dari temuan-temuan

utama, dan melaporkan menghasilkan format laporan yang dalam hal ini untuk tujuan publikasi. Tabel 2 menunjukkan hasil dari penyusunan data.

Tabel 2. Data Collating Artikel Terpilih (Periode 2011–2025)

No	Penulis	Tahun	Negara	Teori Utama	Temuan Utama
1	Jayaraman et.al	2024	India	Critical Mass Theory dan <i>Upper Echelon Theory</i> (UET)	Massa kritis (3 direktur perempuan atau 30% proporsi perempuan) terbukti memperkuat hubungan positif antara BGD dan kinerja perusahaan
2	Joecks et al.	2013	Jerman	Critical Mass Theory	Hubungan berbentuk U; kinerja menurun di awal keragaman namun meningkat secara signifikan setelah mencapai massa kritis 30% (sekitar 3 perempuan)
3	Liu et al.	2014	Tiongkok	Critical Mass Theory Teori Ketergantungan Sumber Daya	Dampak positif keragaman gender signifikan; 3 atau lebih perempuan memiliki dampak lebih kuat; efek direktur eksekutif perempuan lebih besar daripada independen.
4	Sami Gharbi dan Hidayati Othmani	2023	Prancis	Critical Mass Theory dan Agency Theory	Ambang batas ditemukan pada 34,17% (Tobin's Q) dan 38,28% (ROA). Di atas angka ini, dampak positif terlihat; di bawahnya hubungan bersifat netral
5	Ali amin, et al	2022	pakistan	Critical Mass View, Agency Theory, dan Contingency Theory	Kehadiran perempuan di dewan dan komite audit meningkatkan kinerja. Hubungan ini lebih lemah pada perusahaan dengan kepemilikan keluarga yang tinggi
6	Wiley & Monllo r-Tormos	2018	Amerika Serikat	Critical Mass Theory Teori Agensi, Social Identity Theory	Hubungan berbentuk U di sektor STEM&F; manfaat BGD terhadap kinerja meningkat tajam saat mencapai massa kritis 30% perempuan di dewan
7	Brahma et al.	2021	Inggris	Critical Mass Theory Teori Modal Manusia, Teori Agensi	Hasil sangat signifikan jika 3 atau lebih perempuan diangkat ke dewan; kinerja pasca-pengangkatan positif terkait usia dan pendidikan direktur perempuan
8	García-Meca et al.	2022	Spanyol	Critical Theory, Emotional wealth (SEW)	Hubungan berbentuk U-terbalik untuk dividen; direktur perempuan dengan hubungan keluarga berdampak positif

9	Alfar et al.	2023	Palestina	Critical Theory, Agensi, Identitas Sosial	Mass Teori Teori	awal, sementara non-keluarga butuh massa kritis Ditemukan critical mass sebesar 30–41% perempuan yang berdampak positif terhadap ROA dan EPS.
10	Meliá-Martí et al.	2024	Spanyol	Critical Theory, Role Theory	Mass Motivational Modeling	Hubungan melengkung menurun secara umum; namun kehadiran Ketua Dewan Perempuan (FChair) mengubahnya menjadi U-shaped dengan massa kritis 13%

HASIL

Berdasarkan proses seleksi dan pemetaan literatur, diperoleh sepuluh artikel empiris yang dianalisis lebih lanjut dalam scoping review ini. Artikel-artikel tersebut diterbitkan dalam periode lima belas tahun terakhir dan mengkaji hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan dengan pendekatan kuantitatif. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa temuan empiris dalam literatur tidak bersifat homogen, melainkan memperlihatkan variasi pola hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan.

Dari sepuluh artikel yang dianalisis, empat studi secara eksplisit menemukan pola hubungan berbentuk U-shaped. Studi Joecks et al., (2013) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cenderung menurun pada tingkat representasi perempuan yang rendah, namun meningkat secara signifikan setelah proporsi perempuan mencapai sekitar 30 persen. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Wiley & Monllor-Tormos, (2018) sektor STEM dan keuangan, dengan titik balik kinerja pada kisaran representasi perempuan sebesar 30 persen. Alfar et al., (2023) menemukan pola U-shaped dengan ambang batas sekitar 30 persen untuk ROA dan 41 persen untuk EPS. Selain itu, Meliá-Martí et al. (2024) mengidentifikasi pola U-shaped yang muncul secara spesifik ketika dewan direksi dipimpin oleh ketua

perempuan, dengan massa kritis yang relatif lebih rendah, yaitu sekitar 13 persen.

Selain pola U-shaped, dua studi menemukan hubungan berbentuk inverted U-shaped. García-Meca et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks kebijakan pembayaran dividen, peningkatan representasi perempuan pada tahap awal berkorelasi positif dengan kinerja, namun setelah melewati titik infleksi sekitar 12-13 %, hubungan tersebut cenderung menurun. Temuan *inverted U-shaped* juga dilaporkan oleh Meliá-Martí et al. (2024) dalam konteks perusahaan di Spanyol, yang menunjukkan pola hubungan melengkung menurun secara keseluruhan.

Sementara itu, sejumlah studi tidak secara eksplisit mengidentifikasi bentuk kurva U-shaped maupun inverted U-shaped, tetapi menegaskan keberadaan ambang batas atau massa kritis representasi perempuan dalam dewan direksi. Gharbi & Othmani, (2023) menemukan bahwa dampak keberagaman gender terhadap kinerja perusahaan mulai signifikan ketika proporsi perempuan mencapai sekitar 34,17 % untuk Tobin's Q dan 38,28 % untuk ROA. Studi Brahma et al., (2021) serta Liu et al., (2014) juga melaporkan bahwa kinerja perusahaan meningkat secara signifikan ketika jumlah perempuan dalam dewan mencapai tiga orang atau lebih. Selain itu, (Amin et al., 2022) menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam dewan direksi dan komite audit berkorelasi

positif dengan kinerja perusahaan, meskipun tanpa menguji bentuk hubungan kurvilinear secara eksplisit.

Secara keseluruhan, hasil *scoping review* menunjukkan bahwa sebagian besar literatur tidak mendukung hubungan linier sederhana antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Temuan empiris lebih banyak mengarah pada keberadaan pola nonlinier maupun ambang batas tertentu, dengan variasi bentuk hubungan yang dipengaruhi oleh konteks penelitian, indikator kinerja yang digunakan, serta karakteristik tata kelola perusahaan yang dianalisis.

Secara keseluruhan, pemetaan deskriptif ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas studi mendukung keberadaan hubungan nonlinier antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan, terdapat variasi yang cukup besar terkait bentuk kurva, titik massa kritis, serta konteks institusional dan organisasi. Variasi ini mengindikasikan bahwa hubungan keberagaman gender dan kinerja perusahaan bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi melalui satu pola tunggal.

DISKUSI

Bagian Diskusi ini menginterpretasikan temuan *scoping review* dengan menempatkannya dalam batasan metodologis yang melekat pada pendekatan *scoping review*. Berbeda dengan *systematic review* atau *meta-analysis*, *scoping review* bertujuan untuk memetakan cakupan dan pola umum literatur tanpa melakukan penilaian kualitas metodologis secara mendalam (Arksey & O'Malley, 2005; Peters et al., 2021). Oleh karena itu, interpretasi temuan perlu dipahami dalam konteks heterogenitas karakteristik studi yang dianalisis.

Hasil *scoping review* menunjukkan bahwa hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan cenderung bersifat nonlinier, khususnya dalam bentuk U-shaped dan inverted U-shaped. Namun demikian, pola tersebut muncul dalam konteks empiris

yang sangat beragam. Studi-studi yang dianalisis mencakup berbagai negara, sektor industri, ukuran perusahaan, serta indikator kinerja yang berbeda-beda.

Sebagian besar penelitian yang menemukan pola U-shaped atau keberadaan massa kritis perempuan berasal dari konteks negara maju dengan sistem tata kelola perusahaan yang relatif matang, seperti Jerman, Spanyol, Inggris dan Amerika (Brahma et al., 2021; García-Meca et al., 2022; Joecks et al., 2013; Wiley & Monllor-Tormos, 2018). Dalam konteks tersebut, keberadaan perempuan di dewan direksi didukung oleh lingkungan institusional yang memungkinkan partisipasi yang lebih substansial dalam proses pengambilan keputusan.

Sebaliknya, pada studi yang dilakukan di negara dengan struktur tata kelola yang masih berkembang, temuan empiris cenderung lebih beragam dan tidak selalu menunjukkan pola nonlinier yang konsisten (Brahma et al., 2021; Gharbi & Othmani, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas keberagaman gender tidak hanya ditentukan oleh proporsi numerik, tetapi juga oleh konteks institusional, budaya organisasi, dan mekanisme tata kelola yang melingkupinya. Dengan demikian, pola nonlinier yang teridentifikasi dalam *scoping review* ini tidak dapat dipandang sebagai hubungan universal, melainkan sebagai kecenderungan umum yang sangat bergantung pada konteks penelitian.

Temuan mengenai ambang batas representasi perempuan, yang umumnya berada pada kisaran 30-40%, memberikan dukungan empiris terhadap *Critical Mass Theory* (Kanter, 1977). Teori ini menjelaskan bahwa pengaruh perempuan dalam kelompok pengambil keputusan baru menjadi signifikan ketika jumlahnya cukup untuk menghindari tokenisme dan memungkinkan terbentuknya pengaruh kolektif

Namun, hasil *scoping review* juga menunjukkan bahwa massa kritis tidak selalu menghasilkan dampak positif yang

linier dan berkelanjutan. Beberapa studi menemukan bahwa setelah melewati titik optimal, keberagaman gender justru berpotensi meningkatkan kompleksitas koordinasi dan memperlambat proses pengambilan keputusan (Amin et al., 2022; García-Meca et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa keberagaman gender memiliki titik optimal yang bersifat kontekstual, bukan angka baku yang berlaku untuk seluruh perusahaan.

Dengan demikian, Critical Mass Theory dalam konteks dewan direksi perlu dipahami secara dinamis, yaitu sebagai konsep yang bergantung pada struktur organisasi, kualitas tata kelola, dan lingkungan institusional perusahaan.

Beberapa keterbatasan perlu dicermati dalam menafsirkan hasil penelitian ini. Pertama, scoping review tidak melakukan penilaian kualitas metodologis secara formal terhadap studi yang dianalisis. Oleh karena itu, temuan yang disintesis merefleksikan pola umum literatur, bukan kekuatan kausal dari masing-masing studi.

Kedua, penelitian ini hanya memasukkan artikel yang dipublikasikan dalam jurnal berbahasa Inggris, sehingga berpotensi menimbulkan language bias dan mengecualikan studi relevan yang dipublikasikan dalam bahasa lain. Ketiga, dominasi artikel dari negara maju juga membuka kemungkinan adanya geographical bias, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati, terutama ketika diaplikasikan pada konteks negara berkembang.

Selain itu, keterbatasan lain yang perlu diperhatikan adalah potensi publication bias, di mana studi yang melaporkan hasil signifikan lebih cenderung dipublikasikan dibandingkan studi dengan temuan tidak signifikan. Kondisi ini dapat memengaruhi distribusi pola hubungan yang teridentifikasi dalam literatur.

Meskipun memiliki keterbatasan, temuan scoping review ini memberikan implikasi praktis yang penting. Bagi

perusahaan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan representasi perempuan dalam dewan direksi tidak cukup dilakukan secara simbolik. Perusahaan perlu memastikan bahwa proporsi perempuan mencapai tingkat yang memungkinkan kontribusi substantif dalam proses pengambilan keputusan, umumnya mendekati ambang massa kritis.

Namun, temuan nonlinier juga mengindikasikan bahwa keberagaman gender perlu dikelola secara strategis. Penambahan anggota dewan perempuan sebaiknya disertai dengan penguatan mekanisme tata kelola, struktur komunikasi dewan, serta pembagian peran yang jelas untuk menghindari meningkatnya biaya koordinasi.

Bagi pembuat kebijakan, hasil ini menyiratkan bahwa kebijakan kuota gender tidak seharusnya dipahami semata sebagai target numerik. Kebijakan yang efektif perlu diiringi dengan upaya peningkatan kualitas tata kelola perusahaan, penguatan kapasitas dewan, serta lingkungan institusional yang mendukung partisipasi aktif perempuan dalam pengambilan keputusan strategis.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan perkembangan literatur empiris mengenai hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan melalui pendekatan scoping review. Berdasarkan analisis terhadap sepuluh artikel empiris terpilih, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan tidak bersifat linier sederhana.

Sebagian besar studi dalam literatur mengindikasikan adanya pola hubungan nonlinier, baik dalam bentuk U-shaped, inverted U-shaped, maupun keberadaan ambang batas (critical mass) representasi perempuan dalam dewan direksi. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak keberagaman gender terhadap kinerja perusahaan tidak muncul secara otomatis sejak peningkatan awal representasi

perempuan, melainkan baru terlihat secara lebih substantif setelah mencapai tingkat proporsi tertentu.

Namun demikian, hasil scoping review juga mengungkap adanya variasi yang cukup besar antarstudi, baik dari sisi bentuk kurva hubungan, titik massa kritis yang diidentifikasi, maupun konteks empiris penelitian. Variasi tersebut berkaitan dengan perbedaan negara, sektor industri, ukuran perusahaan, serta indikator kinerja yang digunakan. Oleh karena itu, pola nonlinier yang ditemukan dalam literatur tidak dapat dipahami sebagai hubungan universal, melainkan sebagai kecenderungan umum yang sangat bergantung pada konteks institusional dan organisasi.

Dari perspektif teoretis, keberadaan ambang batas representasi perempuan memberikan dukungan terhadap Critical Mass Theory, yang menekankan pentingnya jumlah minimum perempuan agar dapat memberikan pengaruh substantif dalam proses pengambilan keputusan dewan. Namun, temuan literatur juga menunjukkan bahwa peningkatan representasi perempuan setelah melewati titik tertentu tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan, sehingga konsep massa kritis perlu dipahami secara kontekstual dan dinamis.

Meskipun memberikan pemetaan yang komprehensif, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Scoping review tidak melakukan penilaian kualitas metodologis secara formal terhadap studi yang dianalisis, sehingga hasil sintesis merefleksikan pola umum literatur, bukan kekuatan kausal hubungan yang diuji. Selain itu, keterbatasan pada artikel berbahasa Inggris serta dominasi studi dari negara maju berpotensi menimbulkan bias bahasa dan geografis, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji hubungan keberagaman gender dan kinerja perusahaan secara lebih mendalam melalui

desain empiris yang mempertimbangkan konteks institusional secara spesifik. Studi selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan komposisi dewan dari waktu ke waktu, serta menguji perbedaan pola hubungan antar sektor industri dan negara berkembang yang masih relatif kurang dieksplorasi dalam literatur. Selain itu, penelitian masa depan juga dapat mengkaji bagaimana variasi indikator kinerja keuangan dan non-keuangan memengaruhi bentuk hubungan yang teridentifikasi, sehingga pemahaman mengenai keberagaman gender dalam dewan direksi dapat menjadi lebih komprehensif dan kontekstual.

Secara keseluruhan, penelitian ini berkontribusi dengan menyajikan gambaran terstruktur mengenai bagaimana literatur menjelaskan hubungan antara keberagaman gender dalam dewan direksi dan kinerja perusahaan, khususnya dalam perspektif nonlinier dan massa kritis. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual bagi penelitian selanjutnya untuk menguji hubungan tersebut secara lebih mendalam melalui pendekatan empiris yang kontekstual dan metodologis yang lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfar, A. J. K., Abuatwan, N., Elheddad, M., Qaki, M., & K Alfar, A. J. (2023). Citation: Risk and Financial Management The Internal Determinants of Gender Diversity and Its Non-Linear Impact on Firms' Performance: Evidence from the Listed Companies in Palestine Exchange. *Risk and Financial Management*.
<https://doi.org/10.3390/jrfm>
- Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. (2011). The gender diversity-performance relationship in services and manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1464–1485.

- <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561961>
- Alshirah, M. H., Alfawareh, F. S., Alshira'h, A. F., Al-Eitan, G., Bani-Khalid, T., & Alsqour, M. (2022). Do Corporate Governance and Gender Diversity Matter in Firm Performance (ROE)? Empirical Evidence from Jordan. *Economies*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/economies10040084>
- Amin, A., Ali, R., Rehman, R. ur, Naseem, M. A., & Ahmad, M. I. (2022). Female presence in corporate governance, firm performance, and the moderating role of family ownership. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 35(1), 929–948. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1952086>
- Amukti, B. A. R., & Sampurno, R. D. (2023). *Pengaruh Karakteristik Dewan Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pertumbuhan Penjualan Dan Leverage Sebagai Variabel Kontrol*.
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/136455703200119616>
- Arora, A. (2022). Gender diversity in boardroom and its impact on firm performance. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 735–755. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09573-x>
- Baby Maria, M., & Hussain, F. (2024). Impact of board gender diversity on performance of public sector vis-à-vis private sector banks in India. *Gender in Management*.
- <https://doi.org/10.1108/GM-06-2023-0232>
- Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance and Economics*, 26(4), 5704–5719. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2089>
- de Luis-Carnicer, P., Martínez-Sánchez, Á., Pérez-Pérez, M., & Vela-Jiménez, M. J. (2008). Gender diversity in management: Curvilinear relationships to reconcile findings. *Gender in Management*, 23(8), 583–597. <https://doi.org/10.1108/17542410810912708>
- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. M., Ammeter, A. P., Ferris, G. R., Kaplan, D. M., & Morrisette, H. S. (2003). Gender demography and organization performance: A two-study investigation with convergence. *Group and Organization Management*, 28(1), 127–147. <https://doi.org/10.1177/1059601102250025>
- García-López, M. J., Pacheco-Olivares, M. R., & Hamoudi, H. (2024). Board Gender Diversity and Firm Performance: An Analysis of the Causal Relationship in Spanish Listed Companies. *Administrative Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/admsci14010012>
- García-Meca, E., López-Iturriaga, F. J., & Santana-Martín, D. J. (2022). Board gender diversity and dividend payout: The critical mass and the family ties effect. *International Review of Financial Analysis*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101973>
- Gharbi, S., & Othmani, H. (2023). Threshold effects of board gender

- diversity on firm performance: panel smooth transition regression model. *Corporate Governance (Bingley)*, 23(1), 243–261. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2021-0373>
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass?” *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token. In *Source: American Journal of Sociology* (Vol. 82, Issue 5).
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management*, 31(7), 434–455. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2015-0088>
- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28, 169–184. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016>
- Majumder, M. T. H., Abdul Hamid, M. A., Amin Noordin, B. A., & Al-Duais, S. (2024). Unveiling the link between board gender diversity and energy firm’s performance in South Asia: the mediating role of earnings management. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2381088>
- Marquez-Cardenas, V., Gonzalez-Ruiz, J. D., & Duque-Grisales, E. (2022). Board gender diversity and firm performance: evidence from Latin America. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 12(3), 785–808. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256>
- Meliá-Martí, E., Tormo-Carbó, G., & Fernández-Guadaño, J. (2024). Board gender diversity and employee productivity. The moderating role of female leaders. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100257>
- Pandey, N., Kumar, S., Post, C., Goodell, J. W., & García-Ramos, R. (2023). Board gender diversity and firm performance: A complexity theory perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(3), 1289–1320. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09817-w>
- Peters, M. D. J., Marnie, C., Colquhoun, H., Garritty, C. M., Hempel, S., Horsley, T., Langlois, E. V., Lillie, E., O’Brien, K. K., Tunçalp, Özge, Wilson, M. G., Zarin, W., & Tricco, A. C. (2021). Scoping reviews: reinforcing and advancing the methodology and application. In *Systematic Reviews* (Vol. 10, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01821-3>
- Simionescu, L. N., Gherghina, Ş. C., Tawil, H., & Sheikha, Z. (2021). Does board gender diversity affect firm performance? Empirical evidence from Standard & Poor’s 500 Information Technology Sector. *Financial Innovation*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00265-x>
- 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.

<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>

Wiley, C., & Monllor-Tormos, M. (2018). Board Gender Diversity in the STEM&F Sectors: The Critical Mass Required to Drive Firm Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 290–308.

<https://doi.org/10.1177/1548051817750535>