

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi

HUBUNGAN BOARD GENDER DIVERSITY DAN CAPITAL INTENSITY TERHADAP AGRESIVITAS PAJAK

Dina Amalia Mahmudah¹, Annisa Apriliantika²

¹ Program studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan

² Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jendral Soedirman

dinaamalia14@gmail.com¹

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 09 September 2024

Received in revised form:

1 October 2024

Accepted: 14 October 2024

Keywords: *board of gender diversity, capital intensity, agresivitas pajak*

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of capital intensity on tax aggressiveness and board gender diversity in moderating the effect of capital intensity on tax aggressiveness. The sample used in this study was 105 data of BUMN listed in IDX. The analysis technique used in this study was SEM PLS. The results of this study indicate that capital intensity has a positive effect on tax aggressiveness, while board gender diversity weakens the effect of capital intensity on tax aggressiveness.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, agresivitas pajak telah menarik perhatian signifikan dari para pembuat kebijakan, regulator, dan masyarakat. Kasus-kasus penghindaran pajak yang melibatkan perusahaan multinasional telah memicu perdebatan tentang kewajaran sistem pajak dan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan kontribusi yang wajar bagi kas negara. Diskusi-diskusi ini telah menyebabkan peningkatan pengawasan dan upaya regulasi untuk mengendalikan praktik pajak yang agresif. Agresivitas pajak mengacu pada rencana atau pengaturan yang terutama ditujukan untuk menghindari pajak (Utaminingsih et al., 2022). Hal ini juga melibatkan biaya dan manfaat yang signifikan bagi manajemen dan mengurangi arus kas yang tersedia bagi perusahaan dan pemegang saham. Elizabeth dan Riswandari (2022) melaporkan bahwa agresivitas pajak tidak memperhitungkan potensi biaya nonpajak yang mungkin menyertainya dan menimbulkan masalah keagenan. Tindakan manajemen yang dirancang semata-mata untuk meminimalkan pajak melalui perencanaan pajak yang agresif telah menjadi semakin umum di seluruh perusahaan di seluruh dunia. Lanis, Richardson, dan Taylor (2017) menemukan bahwa pajak merupakan faktor motivasi dalam banyak keputusan yang dibuat oleh manajer.

Perusahaan dengan capital intensity yang tinggi cenderung memiliki nilai penyusutan yang besar, yang dapat digunakan sebagai pengurang pajak dalam laporan keuangan (Wulan, 2022). Oleh karena itu, semakin tinggi capital intensity suatu perusahaan maka semakin besar peluangnya untuk memanfaatkan penyusutan sebagai strategi penghindaran pajak atau agresivitas pajak. Agresivitas pajak dalam konteks ini merujuk pada upaya perusahaan untuk mengurangi beban pajak secara legal melalui berbagai strategi perencanaan pajak

(Utaminingsih et al., 2022). Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan dengan intensitas modal yang tinggi sering kali lebih agresif dalam upaya penghindaran pajak karena adanya lebih banyak peluang untuk memanfaatkan depresiasi aset sebagai alat pengurang pajak.

Di perusahaan-perusahaan yang tercatat di BEI, agresivitas pajak semakin menjadi sorotan (Wulan, 2022). Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani Indrawati, menekankan pentingnya peningkatan kompetensi dan kualitas perempuan Indonesia dalam peran kepemimpinan untuk mengatasi stereotip yang mengakar. Beberapa perusahaan, seperti CITI (Citibank Tbk.), telah mengambil langkah dengan mengangkat perempuan untuk menduduki posisi kepemimpinan. Maryam Umar, CEO CITI, mencatat bahwa empat dari tujuh komisaris perusahaan adalah perempuan, memposisikan CITI sebagai pelopor kesetaraan gender di antara perusahaan-perusahaan yang diperdagangkan secara publik (Herman, 2022). Prestasi perempuan yang menjabat sebagai anggota dewan dan komisaris telah diakui dalam Top 100 *Most Outstanding Women* 2022, sebagaimana dikutip oleh Iswara (2022). Ibu Suartini dan Nia Kania menerima penghargaan ini. Menurut Rahma (2022), BUMN telah melibatkan perempuan dalam jajaran komisaris dan direksi, banyak di antaranya yang telah menunjukkan kinerja yang sangat baik bagi perusahaannya masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam jajaran direksi dapat mengurangi pelanggaran korporasi.

Namun, jajaran direksi dan komisaris di BUMN hanya 13% yang beranggotakan perempuan. Menurut Ramadhani (2021), 13% jajaran direksi dan 10% jajaran komisaris BUMN adalah perempuan, yang masih di bawah target ideal karena idealnya kepemimpinan perempuan minimal 15% di BUMN. Hanya 36% BUMN yang memiliki proporsi *Board of Directors* (BOD) perempuan dan 32% yang memiliki proporsi *Board of Commissioners* (BOC) perempuan, keduanya di bawah target 15%, yang menunjukkan bahwa meskipun perempuan terlibat, namun keterwakilan mereka dalam peran BOD atau BOC kurang dari 15% (Primadhyta, 2022). Fenomena ini menggarisbawahi bahwa agresivitas pajak perusahaan dapat dimitigasi melalui kinerja perusahaan yang baik dan penyertaan anggota BOC dan BOD perempuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan board gender diversity dan capital intensity terhadap agresivitas pajak pada perusahaan BUMN terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Tingkat *capital intensity* dapat merepresentasikan berapa banyak aset tetap dimana peningkatan aset tetap perusahaan akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Menurut Maulana (2020) adanya penghindaran pajak agresif akan mendorong manajer menyajikan laba yang rendah melalui praktik-praktik akuntansi, salah satunya praktik akuntansi terhadap pengakuan dan pencatatan aset tetap.

Menurut Laksmi dkk (2020) juga mengungkapkan hasil yaitu terdapatnya pengaruh intensitas aset tetap terhadap agresivitas pajak, hal ini menunjukan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat aset tetap yang tinggi memiliki beban pajak yang rendah dan apabila perusahaan memiliki aset tetap yang rendah beban pajak terutang yang dibayarkan akan tinggi. Menurut teori agensi yang menyatakan hubungan antara *capital intensity* terhadap agresivitas pajak bermula dewan direksi memiliki kepentingan dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan yang baik dapat dilihat dari pertumbuhan aset perusahaan. Sedangkan, dewan komisaris bertugas mengawasi dewan direksi. Dewan direksi memiliki wewenang dalam mewujudkan kebijakan. Namun, dewan komisaris juga perlu mengetahui kebijakan yang dibuat dewan direksi agar perusahaan dapat meminimalisir risiko. Perusahaan memiliki celah dalam melakukan penghindaran pajak. Peran dewan komisaris yang profesional

diperlukan dalam mengawasi kebijakan perusahaan dalam menghindari pajak tersebut (H. A. Rahman, 2021). Penelitian yang diungkapkan oleh Santini & Indrayani (2020), Rahmawati (2022), Maulana (2020) dan Richardson, Taylor, et al. (2016) menyatakan capital intensity berpengaruh positif signifikan terhadap agresivitas pajak. Dengan demikian, tingginya jumlah aset yang dimiliki perusahaan akan cenderung mendorong perusahaan untuk melakukan tindakan agresivitas pajak melalui praktik akuntansi, sehingga hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : *Capital intensity* berpengaruh positif Agresivitas Pajak

Menurut Liu dkk (2022) *Board Gender Diversity* pada Dewan terhadap Agresivitas Pajak menyarankan perlunya untuk mengintegrasikan variabel gender diversity sebagai variabel pemerintahan ketika mempelajari atribut dewan. Dewan yang heterogenitas akan mempersulit proses keputusan pajak. Kalliopi (2020) menyatakan bahwa keberadaan salah satu dari CEO wanita ataupun CFO wanita akan menurunkan tingkat agresivitas pajak. Sedangkan Francis et al. (2014) menyatakan bahwa CFO wanita memiliki pengaruh terhadap agresivitas pajak. Berdasarkan teori agensi yang menyatakan hubungan antara tata kelola perusahaan terhadap agresivitas pajak bermula pada tata kelola yang tepat mewujudkan kebijakan yang tepat bagi kemajuan perusahaan. tata kelola perusahaan yang terdiri dari dewan komisaris dan dewan direksi memiliki kepentingan yang berbeda. Dewan direksi memiliki kepentingan dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang baik. Sedangkan dewan komisaris bertugas mengawasi dewan direksi. Dewan direksi memiliki wewenang dalam mewujudkan kebijakan (B. Rahman & Cheisviyanny, 2020). Namun, dewan komisaris juga perlu mengetahui kebijakan yang dibuat dewan direksi agar perusahaan dapat meminimalisir risiko.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nafik Hadi Ryandono dkk(2020), Anggelina dkk (2022), Gul dkk (2011) dan Liu dkk (2022) menemukan bahwa ada pengaruh negatif antara keragaman gender pada dewan direksi dan optimalisasi pajak, yang artinya bahwa adanya perempuan dalam dewan dapat mengurangi adanya tindakan agresivitas pajak karena perempuan memiliki tingkat kepatuhan pajak yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Sikap wanita dalam direksi lebih cenderung ke arah konservatisme, kejujuran, dan kehati-hatian sehingga dapat membantu meningkatkan tata kelola (Riguen dkk, 2020). Meskipun total aset yang tinggi akan menarik perhatian pemerintah untuk menerapkan pembayaran pajak, dan perempuan di dewan lebih cenderung jujur, hati-hati, dan konservatif maka penerapan metode pencatatan total aset akan sesuai dengan aturan dan mengurangi pengambilan risiko yang lebih tinggi, sehingga hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : *Board Gender Diversity* memperlemah pengaruh *capital intensity* Terhadap Agresivitas Pajak

Jenis penelitian yang digunakan penelitian korelasional. Peneliti ingin memfokuskan obyek penelitian pada perusahaan BUMN terdaftar di bursa efek Indonesia tahun 2018-2022. Berdasarkan jumlah keseluruhan perusahaan BUMN yang terdaftar di BEI maka dapat ditarik sample yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 105 data. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan SEM PLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah awal dalam evaluasi model fit yaitu menilai apakah model dalam penelitian ini memenuhi kriteria *goodness of fit* (GoF). Menurut Kock (2022) penilaian ini dilakukan dengan melihat nilai dari enam indikator yaitu *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Square* (ARS), *Average Adjusted R-Squared* (AARS), *Average Variance Inflation Factor* (AVIF), *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF), Tenenhaus GoF (GoF). Berdasarkan tabel 1 dapat disimpulkan bahwa keenam indikator memenuhi kriteria atau model fit. Indikator APC, ARS, dan AARS memiliki Tingkat signifikan $< 0,05$. Nilai AVIF 1,224 dan AFVIF 1,049 lebih rendah dari $\leq 3,3$ sehingga bahwa model penelitian ini tidak memiliki masalah koleniaritas vertical (koleniaritas antar variabel eksogen atau predictor) dan kolenieritas lateral (kolenieritas antar variabel eksogen atau predictor dan endogen atau kriteria). Nilai Tenenhaus Gof = 0,317 artinya daya prediksi model penelitian ini termasuk dalam kategori *medium* karena nilainya $\geq 0,25$.

Table 1. Goodness of Fit

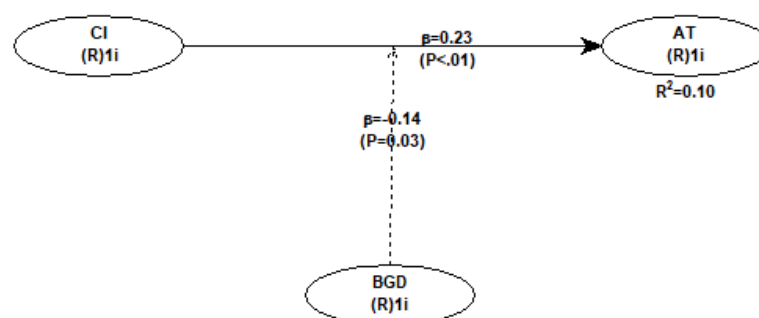
Indikator	Value	Signifikansi	Rule of Thumb	Keterangan
<i>Average Path Coefficient</i> (APC)	0,185	P = 0,004	P < 0,05	Diterima
<i>Average R-Square</i> (ARS)	0,101	P = 0,046	P < 0,05	Diterima
<i>Average Adjusted R-Squared</i> (AARS)	0,083	P = 0,038	P < 0,05	Diterima
<i>Average Variance Inflation Factor</i> (AVIF)	1,224		Ideal $\leq 3,3$ Diterima ≤ 5	Ideal
<i>Average Full Collinearity VIF</i> (AFVIF)	1,049		Ideal $\leq 3,3$ Diterima ≤ 5	Ideal
Tenenhaus GoF (GoF)	0,317		Small $\geq 0,1$ Medium $\geq 0,25$ Large $\geq 0,36$	Medium

Sumber : Data diolah WarpPls versi 7.0, 2024

Table 2. Path Coefficient and P-Values

Variabel	Path Coefficient	P-Values	Kriteria	Keterangan
CI	0,232	0,001	P < 0,05	Diterima
BGD*CI	-0,139	0,034	P < 0,05	Diterima

Berdasarkan tabel 2 nilai *path coeffiect* variabel CI (*Capital Intensity*) 0,232 (positif) dan P-values 0,001 $< 0,05$ sehingga H1 diterima artinya *Capital Intensity* berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak. Nilai *path coefficient* interaksi variabel BGD (*Board Gender Diversity*) dengan CI (*Capital Intensity*) -0,139 (negatif) dan P-values 0,034 $< 0,05$ sehingga H2 diterima artinya *Board Gender Diversity* memperlemah pengaruh *Capital Intensity* terhadap agresivitas pajak.



Gambar 2. Path Diagram

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *path coefficient* variabel *capital intensity* 0,232 dengan p-value 0,001 hasil tersebut menunjukkan bahwa *capital intensity* berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa tingginya jumlah aset yang dimiliki perusahaan akan cenderung mendorong perusahaan untuk melakukan tindakan agresivitas pajak melalui praktik akuntansi.

Capital intensity menunjukkan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan akti-nya untuk menghasilkan penjualan serta menggambarkan seberapa besar kekayaan perusahaan yang diinvestasikan dalam bentuk aset tetap. Hasil ini sejalan dengan teori agensi menurut (Jensen & Meckling, 1976) teori keagenan menjelaskan mengenai adanya perbedaan kepentingan antara pemilik perusahaan (*principal*) dan manajemen perusahaan (agen). Manajemen memiliki kepentingan untuk mendapatkan kompensasi yang diinginkan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam hal ini manajemen memanfaatkan penyusutan aset tetap untuk menekan beban pajak perusahaan. Aset tetap akan mengalami penyusutan, yang akan menjadi beban atau biaya penyusutan dalam laporan keuangan perusahaan. Namun, biaya penyusutan ini adalah biaya yang dapat dikurangkan dari penghasilan dalam penghitungan pajak perusahaan, dan tingkat pajak yang harus dibayarkan oleh perusahaan akan semakin sedikit. Perusahaan yang memiliki banyak aset tetap akan membayar pajak lebih rendah karena mereka akan mendapatkan keuntungan dari depresiasi aset tetap, yang dapat mengurangi beban pajak mereka sehingga mendorong perusahaan untuk melakukan tindakan agresivitas pajak melalui praktik akuntansi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kalbuana et al (2020) dan Maulana et al (2018) yang menyatakan bahwa *capital intensity* berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak.

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *path coefficient* interaksi *board gender diversity* dengan *capital intensity* -0,139 dengan p-values 0,034 hasil tersebut menunjukkan bahwa board gender diversity memperlemah pengaruh capital intensity terhadap agresivitas pajak sehingga hipotesis 2 diterima. Hasil ini sejalan dengan teori agensi yang menyatakan hubungan antara tata kelola perusahaan terhadap agresivitas pajak bermula pada tata kelola yang tepat mewujudkan kebijakan yang tepat bagi kemajuan perusahaan. tata kelola perusahaan yang terdiri dari dewan komisaris dan dewan direksi memiliki kepentingan yang berbeda. (Kalliopi, 2020) menyatakan bahwa keberadaan salah satu dari CEO wanita ataupun CFO wanita akan menurunkan tingkat agresivitas pajak Perempuan yang menduduki jajaran dewan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk konservatisme, kejujuran, dan kehati-

hatian, sehingga mengurangi kemungkinan laporan keuangan yang dimanipulasi (Riguen et al., 2020). Meskipun total aset yang tinggi akan menarik perhatian pemerintah untuk menerapkan pembayaran pajak, dengan adanya perempuan dalam jajaran dewan yang lebih cenderung ke arah kejujuran, kehatihatian, dan konservatisme, maka penerapan metode pencatatan total aset akan dilakukan sesuai aturan berlaku dan mengurangi pengambilan risiko yang lebih tinggi seperti penghindaran pembayaran pajak yang agresif. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anggelina et al., 2022) yang menyatakan bahwa board gender diversity memperlemah pengaruh capital intensity terhadap agresivitas pajak.

SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa capital intensity berpengaruh positif terhadap agresivitas pajak, sedangkan board gender diversity memperlemah pengaruh capital intensity terhadap agresivitas pajak. Batasan penelitian ini adalah rentang waktu yang diuji tergolong sebentar dan sektor industri yang dijadikan objek penelitian. Peneliti selanjutnya dapat mengganti atau menambah variabel lainnya contohnya seperti kinerja keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggelina, B., Trisnawati, E., & Firmansyah, A. (2022). Faktor Yang Mempengaruhi Tax Aggressiveness: Bagaimana Pengaruh Board Gender Diversity? *E-Jurnal Akuntansi*, 32(4), 912. <https://doi.org/10.24843/eja.2022.v32.i04.p07>
- Elizabeth, E., & Riswandari, E. (2022). Tax Aggressiveness in Indonesia and Malaysia. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 7(1), 21–47. <https://doi.org/10.20473/baki.v7i1.27290>
- Francis, B. B., Hasan, I., Wu, Q., & Yan, M. (2014). Are female CFOS less tax aggressive? Evidence from tax aggressiveness. *Journal of the American Taxation Association*, 36(2), 171–202. <https://doi.org/10.2308/atax-50819>
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314–338. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>
- Herman. (2022). *Kepemimpinan di CITI Refleksikan Kesetaraan Gender*. Investor.Id. <https://investor.id/finance/289931/kepemimpinan-di-citi-refleksikan-kesetaraan-gender>
- Hidayat, A. T., & Fitria, E. F. (2018). Pengaruh Capital Intensity, Inventory Intensity, Profitabilitas dan Leverage Terhadap Agresivitas Pajak. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 157–168. <https://doi.org/10.26533/eksis.v13i2.289>
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). *Theory Of The Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure*. 3, 305–360.
- Kalbuana, N., Solihin, Saptono, Yohana, & Yanti, D. R. (2020). the Influence of Capital Intensity, Firm Size, and Leverage on Tax Avoidance on Companies Registered in Jakarta Islamic Index. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03), 272–278. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1330>
- Kalliopi, C. (2020). The Impact of Board Diversity on Tax Aggressiveness: Evidence From Greece. *International Hellenic University Scholar Works*, December. <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/handle/11544/29600>

- Kalbuana, N., Solihin, S., Saptono, S., Yohana, Y., Yanti, D. R., & Kalbuana, N. (2020). the Influence of Capital Intensity, Firm Size, and Leverage on Tax Avoidance on Companies Registered in Jakarta Islamic Index. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03), 272–278. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1330>
- Kock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*.
- Lanis, R., Richardson, G., & Taylor, G. (2017). Board of Director Gender and Corporate Tax Aggressiveness: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 577–596. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2815-x>
- Liu, X., Li, M., Tong, J. Y., & Zhang, F. (2022). CFO gender and tax aggressiveness: Evidence from China. *Pacific Basin Finance Journal*, 71(December 2020), 101679. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2021.101679>
- Maulana, I. A. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi Agresivitas Pajak pada Perusahaan Properti dan Real Estate. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 12(1), 155–163.
- Maulana, Marwa, T., & Wahyudi, T. (2018). The Effect of Transfer Pricing, Capital Intensity and Financial Distress on Tax Avoidance with Firm Size as Moderating Variables. *Modern Economics*, 11(1), 122–128. [https://doi.org/10.31521/modecon.v11\(2018\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.v11(2018)-20)
- Nafik Hadi Ryandono, M., Ernayani, R., Atmojo, P., Susilowati, D., & Indriastuty, N. (2020). Factors Influencing Tax Avoidance in Indonesia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(1), 366–372. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8147>
- Primadhyta, S. (2022). *Perempuan di Jajaran Direksi BUMN cuma 13 Persen*. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220421155759-92-787893/perempuan-di-jajaran-direksi-bumn-cuma-13-persen>
- Rahman, B., & Cheisviyanny, C. (2020). Pengaruh Kualitas Pengungkapan Corporate Social Responsibility, Dewan Direksi Wanita Dan Dewan Komisaris Wanita Terhadap Tax Aggressive. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(3), 2942–2955. <https://doi.org/10.24036/jea.v2i3.261>
- Richardson, G., Taylor, G., & Lanis, R. (2016). Women on the board of directors and corporate tax aggressiveness in Australia An empirical analysis. *Accounting Research Journal*, 29(3), 313–331. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2014-0079>
- Riguen, R., Salhi, B., & Jarboui, A. (2020). Do women in board represent less corporate tax avoidance? A moderation analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(1–2), 114–132. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0211>
- Santini, A. L., & Indrayani, E. (2020). the Effect of Profitability, Liquidity, Leverage, Capital Intensity and Firm Size on Tax Aggressiveness With Market Performance As an Intervening Variable (Banking Companies Listed on Indonesia Stock Exchange in 2014 - 2018). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(3), 290–303. <https://doi.org/10.35760/eb.2020.v25i3.2853>
- Wulan, A. (2022). *Peran Serta Perempuan Hapus Bias Gender, Mendorong Lebih Banyak Pemimpin Perempuan yang Bisa Bawa Perubahan*. Fimela.Com. <https://www.fimela.com/info/read/4917496/peran-serta-perempuan-hapus-bias-gender-mendorong-lebih-banyak-pemimpin-perempuan-yang-bisa-bawa-perubahan>