

**Peran Dewan Direksi dan Kinerja Perusahaan: Environmental, Social and Governance sebagai Mediator**

**The Role of Board Directors and Firm Performance: Environmental, Social and Governance as Mediator**

Adelina Citradewi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia

**ABSTRACT**

**Introduction/Main Objectives:** Based on data from the Indonesia Stock Exchange (IDX), it is known that in 2023 there were 88 companies listed in Morningstar Sustainalytics out of a total of 857 companies listed on the IDX as a whole. **Background Problems:** This is an interesting phenomenon, where only about ± 10% of listed companies on the IDX are included in the ESG ranking. This study aims to examine how the role of the board of directors in the acquisition of ESG scores and its impact on company performance. **Novelty:** ESG as a mediator variable, the implementation policy of characteristics, values, and experiences of top executives in the social responsibility aspects of the company to improve the company's image in the community. **Research Methods:** To test the overall hypothesis, this study uses Path Analysis using Smart-PLS. **Finding/Results:** This study found that board size has no effect on ESG, but board intensity can have a significant effect on ESG. ESG practices have no significant effect on financial performance. The size and intensity of board meetings have a significant effect on company performance, but ESG cannot mediate the effect of board size and intensity of board meetings on company performance partially. **Conclusion:** This provides an empirical contribution to the debate on whether ESG investment and implementation directly impact financial performance, especially in the context of Indonesian companies. This finding contributes that it is not the number of board members that determines the success of ESG implementation, but how active and intense the board is in carrying out its functions in meetings and decision-making. The governance aspect through the active functioning of the board of directors is very important in ensuring good company performance.

Keywords : Board of Directors, ESG, Firm Performance

**ARTICLE INFO**

Article information:  
Received: 17 February 2025  
Revised: 18 May 2025  
Accepted: 14 June 2025

ISSN:  
2775-6270 (P-ISSN)  
2775-8443 (E-ISSN)

DOI:  
<https://doi.org/10.28918/jaais.v6i1.10215>

**ABSTRAK**

**Pendahuluan/Tujuan Utama:** Berdasarkan data pada laman Bursa Efek Indonesia (IDX) diketahui bahwa pada tahun 2023 terdapat 88 perusahaan yang terdaftar dalam *Morningstar Sustainalytics* dari total 857 perusahaan yang terdaftar di BEI secara keseluruhan. **Latar**

**Belakang Masalah:** Fenomena di mana hanya sekitar  $\pm 10\%$  dari perusahaan terdaftar di IDX yang masuk dalam pemeringkatan ESG tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana peran dewan direksi dalam perolehan skor ESG dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Untuk menguji hipotesis secara keseluruhan. **Kebaruan:** ESG sebagai variable mediator kebijakan penerapan karakteristik, nilai, dan pengalaman para eksekutif puncak dalam aspek tanggung jawab sosial perusahaan untuk meningkatkan citra perusahaan di masyarakat. **Metode Penelitian:** penelitian ini menggunakan Path Analysis menggunakan Smart-PLS. **Temuan/Hasil:** Hasil penelitian ini menemukan bahwa ukuran dewan direksi tidak berpengaruh terhadap ESG, namun intensitas rapat dewan direksi berpengaruh signifikan terhadap ESG. Praktik ESG tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Ukuran dan intensitas rapat dewan direksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun ESG tidak dapat memediasi pengaruh ukuran dewan direksi dan intensitas rapat dewan direksi terhadap kinerja perusahaan secara parsial. **Kesimpulan:** Hal ini memberikan kontribusi empiris terkait perdebatan tentang apakah investasi dan penerapan ESG secara langsung berdampak terhadap kinerja finansial, terutama di konteks perusahaan Indonesia. Temuan ini memberikan kontribusi bahwa bukan jumlah anggota dewan yang menentukan keberhasilan penerapan ESG, tetapi seberapa aktif dan intens dewan tersebut menjalankan fungsinya dalam rapat dan pengambilan keputusan. Aspek governance melalui keberfungsian aktif dewan direksi sangat penting dalam memastikan kinerja perusahaan yang baik.

Kata kunci : Dewan Direksi, ESG, Kinerja Perusahaan

---

\*E-mail address: [adelina.citradewi@iainkudus.ac.id](mailto:adelina.citradewi@iainkudus.ac.id)

## PENDAHULUAN

Semua negara anggota PBB telah menyetujui Sustainable Development Goals (SDGs) untuk mencapai pembangunan berkelanjutan pada tahun 2030. Tujuan SDGs adalah mengatasi berbagai tantangan global, sosial, ekonomi, dan lingkungan (United Nations, 2025). Terdapat 17 tujuan yang dirancang untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, beberapa diantaranya adanya terkait energi bersih dan terjangkau, air bersih dan sanitasi layak, berkurangnya kesenjangan, serta perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang tangguh. Beberapa tujuan tersebut selaras dengan penerapan Environment, Social, and Governemnt (ESG).

ESG adalah salah satu pilar SDGs. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 59 tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan adalah dasar hukum ESG di Indonesia. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 51/POJK.03/2017 mengatur penerapan keuangan berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Perpres ini diharapkan dapat memberikan arahan dan koordinasi dalam pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran yang terkait dengan pencapaian SDGs. Komitmen pemerintah Indonesia untuk mengintegrasikan dan mencapai SDGs dalam pembangunan nasional.

Berdasarkan data pada laman Bursa Efek Indonesia (IDX) diketahui bahwa pada tahun 2023 terdapat 88 perusahaan yang terdaftar dalam Morningstar Sustainalytics dari total 857 perusahaan yang terdaftar di BEI secara keseluruhan. Morningstar Sustainalytics merupakan salah satu lembaga riset, pemeringkatan, dan analisis ESG terkemuka di dunia yang bekerja sama dengan IDX dalam melakukan penilaian ESG di Indonesia. Hal ini menjadi suatu fenomena yang menarik, di mana hanya sekitar  $\pm 10\%$  dari perusahaan terdaftar di IDX yang masuk dalam pemeringkatan ESG tersebut.

Beberapa faktor terbukti dapat mempengaruhi kinerja ESG perusahaan, seperti independensi, etika, dan masa jabatan dewan, serta struktur kepemilikan perusahaan (Subaki & Tukirin, 2024). Selain itu faktor internal lain yang mempengaruhi ESG yaitu komposisi dewan direksi, kinerja keuangan, sistem pengendalian internal, tata kelola perusahaan, dan lingkungan kelembagaan yang merupakan elemen penting dalam meningkatkan kepemimpinan yang beragam dan berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (Budiasih, 2024). Penelitian ini berfokus pada peran dewan direksi yang merupakan faktor internal tata kelola perusahaan dalam berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa ukuran dewan yang lebih besar berkorelasi positif pada hasil kinerja ESG (Amara & Ahmadi, 2024; Lin & Wu, 2024; Nunez et al., 2024a; Pane & Nainggolan, 2024). Dewan direksi yang besar dan beragam dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan, khususnya pada kinerja jangka panjang melalui implementasi ESG. Banyaknya direksi dapat memberikan kontribusi sumber daya bagi perusahaan dalam mengimplementasikan ESG, sehingga memungkinkan perusahaan dalam menjalin kemitraan dengan pihak eksternal yang dapat meningkatkan keberlanjutan perusahaan (Adams & Ferreira, 2009)

Selain ukuran dewan direksi, beberapa penelitian membuktikan bahwa aktivitas dewan direksi yang diproksikan dengan intensitas rapat secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas ESG. Isu keberlanjutan menjadi isu penting yang perusahaan melalui praktik-praktik ESG yang dikaji dalam rapat dewan direksi. Penelitian Setiani & Novitasari (2024) menjelaskan bahwa intensitas rapat dewan yang tinggi mempengaruhi perolehan skor ESG secara positif dengan mendorong akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola yang proaktif. Intensitas yang tinggi memungkinkan para dewan melakukan diskusi yang kuat terkait isu-isu ESG yang merupakan komitmen. Selain itu, penelitian Amara & Ahmadi (2024) menjelaskan bahwa jumlah rapat dewan setiap tahun berpengaruh positif terhadap skor ESG. Menurut Jimantoro et al. (2023) ukuran dewan direksi dan frekuensi rapat dewan secara positif mempengaruhi pengungkapan ESG, karena tingginya intensitas pertemuan rapat meningkatkan efektivitas komunikasi. Namun, penelitian Kamaludin et al. (2022) dan Dongol (2023) menjelaskan bahwa peningkatan jumlah rapat dewan tidak terbukti dapat meningkatkan skor ESG.

Kinerja ESG yang maksimal dapat memberikan reputasi yang baik bagi perusahaan. Hal ini tentunya dapat menjadi daya tarik bagi investor yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Implementasi ESG memberikan dampak jangka panjang perusahaan melalui peningkatan daya saing perusahaan. Penelitian Lee & Suh (2022), Yu (2024) menjelaskan bahwa kinerja ESG menguntungkan kinerja keuangan perusahaan terdaftar, mengurangi kendala pembiayaan dan meningkatkan efisiensi perusahaan yang berkontribusi pada profitabilitas perusahaan. Penelitian Veeravel et al. (2024) menjelaskan adanya hubungan positif antara pengungkapan ESG dan kinerja perusahaan, di mana perusahaan harus fokus pada pengungkapan keberlanjutan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, penelitian Al-Tarawneh et al. (2024) menjelaskan adanya hubungan negatif yang signifikan antara skor ESG dan kinerja keuangan perusahaan yang diproksikan dengan Tobin's Q. Artinya, investor cenderung kurang menyukai investasi ESG dalam jangka pendek. Serta, penelitian Deng (2024) yang menjelaskan bahwa hubungan linier antara kinerja ESG dan kinerja keuangan perusahaan tidak signifikan secara statistik dan tidak ada.

Dewan direksi adalah subjek penting perusahaan yang bertanggung jawab atas kelangsungan bisnis perusahaan. Besarnya ukuran dewan direksi berkontribusi pada peningkatan perspektif dan keahlian yang dimiliki, sehingga dapat

meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian Shah et al. (2024) dan Lukman et al. (2024) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif ukuran dewan direksi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Fajarwati & Witiastuti (2022) menjelaskan bahwa ukuran dewan direksi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia dan Malaysia melalui perspektif yang beragam dan proses pengambilan keputusan yang lebih baik.

Keberagaman dewan direksi yang didukung dengan tingginya intensitas rapat dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi para anggota dewan. Hal ini dapat meningkatkan pengawasan dan pengambilan keputusan yang cepat, sehingga perusahaan dapat merespon isu-isu aktual dengan cepat dan menjaga kelangsungan bisnisnya. Penelitian Yakob & Hasan (2021), Sahoo et al. (2023), dan Soesetio et al. (2023) menjelaskan bahwa rapat dewan secara positif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi intensitas pertemuan dewan dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang lebih tinggi karena dapat meminimalisir biaya agensi, khususnya pada perusahaan dengan tata kelola yang baik (Agustia et al., 2022). Namun, penelitian Qadorah & Fadzil (2018) menjelaskan hubungan yang tidak signifikan antara frekuensi rapat dewan dan Return on Asset (ROA) pada sektor industri di Yordania.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut, bagaimana komposisi dan aktivitas dewan direksi perusahaan di Indonesia dalam perolehan skor ESG dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini penting untuk dilakukan mengingat hanya sekitar  $\pm 10\%$  dari perusahaan terdaftar di IDX yang masuk dalam pemeringkatan ESG tersebut, sehingga peran dewan direksi sebagai organ yang menciptakan keputusan operasional bisnis perusahaan perlu disoroti.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Agency Theory**

Teori ini dikembangkan oleh Jensen & Meckling tahun 1976. Teori ini mendeskripsikan tentang perilaku agen dan prinsipal dalam suatu organisasi bisnis. Dalam praktiknya, prinsipal akan memberikan instruksi kepada agen dalam hal operasional bisnis perusahaan, sehingga agen bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan. Dewan direksi perusahaan merupakan organ penting perusahaan dalam hal pengendalian internal guna memantau dan mengendalikan manajemen dari perilaku oportunistik. Dewan direksi adalah mekanisme pokok dalam tata kelola bisnis dalam mengurangi conflict of interest antara manajer dan pemilik (Fama & Jensen, 1983).

### **Upper Echelon Theory**

Teori ini dikembangkan oleh Hambrick & Mason pada tahun 1984. Upper echelon merupakan istilah bagi eksekutif perusahaan atau direksi sebagai organ pelaksana bisnis. Teori ini menjelaskan bahwa bagaimana pengaruh dewan eksekutif dalam suatu organisasi terhadap kinerja dan keputusan strategis perusahaan. Keputusan yang dihasilkan oleh dewan eksekutif didasarkan pada kondisi kognitif dewan yang terdiri dari bagaimana pengetahuan dan asumsi kejadian dimasa depan, bagaimana pengetahuan terhadap keputusan alternatif, dan bagaimana konsekuensi atas keputusan yang diambil (Hambrick & Mason, 1984). Teori ini digunakan dalam menyoroti bagaimana peran dewan direksi sebagai 'eselon atas' atau eksekutif perusahaan mempengaruhi keputusan yang diambilnya, sehingga berdampak pada capaian ESG, serta berimplikasi terhadap aspek ketercapaian keuangan perusahaan (Setiani & Novitasari, 2024).

### **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan refleksi atas kesehatan dan keberhasilan bisnis guna mencapai goals perusahaan yang telah diproyeksikan sebelumnya.

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diproksikan dengan rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas menjadi salah satu refleksi yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi kinerja manajemen dalam mengelola operasional bisnis perusahaan (Setiyani & Citradewi, 2023). Rasio profitabilitas pada umumnya diukur dengan menggunakan ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), GPM (Gross Profit Margin), atau NPM (Net Profit Margin) (Sujarweni, 2017).

### **Environment, Social, and Government (ESG)**

ESG merupakan sebuah konsep penting dalam dunia bisnis yang berfungsi sebagai sarana bagi investor dalam mengevaluasi perilaku perusahaan dan mengantisipasi kinerja keuangan perusahaan dimasa depan dengan menilai faktor-faktor keberlanjutan, seperti faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (Jamil & Siddiqui, 2020). Perusahaan idealnya dapat menciptakan hubungan timbal balik dengan masyarakat untuk menjaga kelestarian sumber daya (Citradewi, 2023). Penerapan ESG yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengelola tujuan jangka panjang secara efektif, karena merefleksikan kesadaran menyeluruh terhadap tantangan strategis jangka panjang yang menjadi isu SDGs (Auladiyyah & Citradewi, 2024)

### **Dewan Direksi**

Dewan direksi merupakan mekanisme internal dalam menciptakan good corporate governance. Dewan direksi menjadi jembatan antara shareholders sebagai pemilik perusahaan dan manajemen sebagai pihak yang menjalankan aktivitas perusahaan. Dewan direksi bertanggung jawab pada seluruh keputusan dan kinerja organisasi (Lukviarman, 2016). Dewan direksi merupakan salah satu mekanisme tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tata kelola perusahaan memberikan solusi terhadap munculnya konflik keagenan yang muncul akibat adanya perbedaan kepentingan antara agen dan principal (Al Farooque et al., 2020; Jensen & Meckling, 1976). Semakin besar ukuran dewan direksi yang terdiri dari berbagai latar belakang, keahlian, dan pengalaman merupakan sebuah nilai bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan bisnis perusahaan (Widiani & Citradewi, 2024).

### **Pengaruh Ukuran Dewan Direksi terhadap ESG**

Implementasi ESG adalah tindakan dewan direksi dalam menjaga keberlanjutan perusahaan. Upper echelon theory menjelaskan bahwa kebijakan implementasi ESG perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik, nilai, dan pengalaman para eksekutif puncak (Wang et al., 2016). Studi sebelumnya menunjukkan dampak yang signifikan dari banyaknya jumlah dewan direksi terhadap kinerja ESG (Amara & Ahmadi, 2024; Lin & Wu, 2024; Nunez et al., 2024b; Pane & Nainggolan, 2024). Efektivitas perusahaan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh ukuran dewan (Girella et al., 2022). Dewan yang lebih besar memperoleh keuntungan karena adanya keberagaman latar belakang dan pengalaman (Vitolla et al., 2020). Dewan yang besar mencerminkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas yang mengarah pada peningkatan perhatian terhadap masalah terkait keberlanjutan (Freeman & Medoff, 1984). Penelitian Lewa et al. (2024) menjelaskan bahwa ukuran dewan direksi secara positif mempengaruhi pelaporan keberlanjutan perusahaan.

H1: Ukuran Dewan Direksi Berpengaruh Signifikan terhadap ESG

### **Pengaruh Intensitas Rapat Dewan Direksi terhadap ESG**

Pembuatan keputusan strategis perusahaan dilakukan melalui adanya mekanisme komunikasi diantara dewan direksi. Upper echelon theory menjelaskan bahwa eksekutif perusahaan yang memahami pentingnya transparansi dan akuntabilitas cenderung untuk melaporkan kinerja ESG secara lebih terbuka (Hambrick & Mason, 1984). Intensitas rapat yang tinggi merefleksikan tingginya

kesadaran akan pentingnya komunikasi diantara para dewan. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari tingginya intensitas dewan direksi yang diproksikan dengan jumlah rapat terhadap capaian kinerja perusahaan (Amara & Ahmadi, 2024; Jimantoro et al., 2023; Setiani & Novitasari, 2024).

H2: Intensitas Rapat Dewan Direksi Berpengaruh Signifikan terhadap ESG

### **Pengaruh ESG terhadap Kinerja Perusahaan**

Stakeholder theory menjelaskan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan kepentingan para stakeholder melalui berbagai tindakan perusahaan (Freeman & Medoff, 1984). Perusahaan memerlukan sebuah legitimasi di masyarakat dengan memenuhi harapan mereka, khususnya pada aspek tanggung jawab sosial perusahaan (Zheng et al., 2015). Berdasarkan stakeholder theory tersebut, beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif implementasi dan capaian skor ESG yang tinggi terhadap kinerja perusahaan (Ho et al., 2024; Veeravel et al., 2024; Xiang et al., 2024; Yu, 2024). Implementasi ESG membantu perusahaan dalam meningkatkan hubungannya dengan masyarakat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja ESG dapat meningkatkan kerja sama dengan para stakeholder dan meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan (Vishwanathan et al., 2020).

H3: ESG Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

### **Pengaruh Ukuran Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan**

Dewan direksi memegang peranan penting dalam mengendalikan operasional bisnis perusahaan. Direksi bertanggung jawab dalam penetapan tujuan strategis, mengawasi pelaksanaan tujuan, memantau manajemen, dan melaporkan penatalayanan kepada pemegang saham (Cadbury, 1992). Jumlah dewan direksi yang lebih besar dapat meningkatkan pengawasan perusahaan dan membantu menjaga tata kelola yang baik (Levit & Malenko, 2016). Agency theory menjelaskan bahwa untuk menghindari terjadinya conflict of interest antara agen dan prinsipal, maka diperlukan adanya mekanisme tata kelola yang melibatkan dewan direksi. Ukuran dewan direksi yang proporsional dapat menciptakan mekanisme pengawasan manajemen yang efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Pratama & Rinwantin, 2024). Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari banyaknya jumlah dewan direksi terhadap capaian kinerja perusahaan (Fajarwati & Witiastuti, 2022; Lukman et al., 2024; Shah et al., 2024).

H4: Ukuran Dewan Direksi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

### **Pengaruh Intensitas Rapat Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan**

Tingginya frekuensi rapat dewan direksi berdampak positif pada kinerja perusahaan (Buachoom, 2018). Aktivitas rapat memungkinkan direksi untuk melakukan pengambilan keputusan yang berorientasi pada proyeksi kinerja perusahaan mendatang. Rapat dewan direksi merupakan refleksi dari aktivitas dewan dalam upaya mencapai kinerja maksimal di masa mendatang, di mana tingginya frekuensi rapat menjadi komponen kunci efektifitas good corporate governance (Azar et al., 2014). Agency theory menjelaskan bahwa dewan direksi merupakan agen yang bertanggung jawab atas segala keputusan yang dihasilkan dalam operasional perusahaan. Keputusan yang dihasilkan melalui intensitas rapat yang tinggi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan yang berdampak pada kinerja perusahaan. Studi sebelumnya menunjukkan dampak yang signifikan dari tingginya frekuensi jumlah rapat dewan direksi terhadap capaian kinerja perusahaan (Agustia et al., 2022; Boadi et al., 2023; Sahoo et al., 2023; Yakob & Hasan, 2021).

H5: Intensitas Rapat Dewan Direksi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

**Peran Mediasi ESG pada Pengaruh Ukuran Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan**

Dewan direksi bertugas dalam kelangsungan bisnis perusahaan memerlukan kesadaran terhadap pentingnya isu lingkungan, sosial, dan tata kelola sebagai upaya eksistensi perusahaan jangka panjang. Upper echelon theory menjelaskan bahwa kebijakan implementasi ESG perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik, nilai, dan pengalaman para eksekutif puncak agar perusahaan mendapatkan legitimasi di masyarakat dengan memenuhi harapan mereka, khususnya pada aspek social responsibility perusahaan (Wang et al., 2016; Zheng et al., 2015). Adanya keberagaman dewan direksi dapat mengadopsi pendekatan yang lebih holistik terhadap strategi bisnis jangka panjang, termasuk keberlanjutan dan tanggung jawab sosial yang dapat berdampak pada reputasi perusahaan yang positif dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Eccles et al., 2014; Hillman & Dalziel, 2003).

H6: ESG dapat Memediasi Pengaruh Ukuran Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan

**Peran Mediasi ESG pada Pengaruh Intensitas Rapat Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan**

Upper echelon theory menjelaskan bahwa eksekutif perusahaan yang memahami pentingnya transparansi dan akuntabilitas cenderung untuk melaporkan kinerja ESG secara lebih terbuka (Hambrick & Mason, 1984). Tingginya kinerja ESG memerlukan adanya komunikasi dan koordinasi yang baik diantara para eksekutif perusahaan melalui intensitas rapat yang dilakukan. Aktivitas rapat memungkinkan direksi untuk melakukan pengambilan keputusan yang berorientasi pada proyeksi kinerja perusahaan mendatang, seperti implementasi ESG perusahaan (Gartia, et al, 2024). Tingginya kinerja ESG memerlukan dukungan para stakeholder yang akan berdampak pada meningkatnya reputasi perusahaan dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan (Freeman & Medoff, 1984; Friede et al., 2015).

H7: ESG dapat Memediasi Pengaruh Intensitas Rapat Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan

**METODE PENELITIAN**

Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2023 dimasukkan dalam penelitian ini. Jumlah sampel penelitian dihasilkan melalui teknik pengambilan sampel purposive yang didasarkan pada sejumlah kriteria adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Kriteria Penentuan Sampel

No	Keterangan	Jumlah
1.	Perusahaan yang terdaftar di BEI tahun 2023	857
2.	Perusahaan yang tidak memiliki ESG Skor versi BEI	(769)
3.	Perusahaan yang tidak mempublikasikan laporan tahunan tahun 2023	(3)
4	Perusahaan yang mengalami kerugian tahun 2023	(6)
<b>Jumlah Sampel</b>		<b>79</b>

Sumber: www.idx.co.id (data diolah, 2024)

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dengan jenis data adalah cross section. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode dokumentasi yang ditemukan di situs resmi perusahaan atau

melalui [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id). Untuk menguji hipotesis secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan Path Analysis dengan Smart-PLS.

Pengukuran variabel kinerja perusahaan menggunakan Return on Assets (ROA). Variabel ESG diproksikan dengan menggunakan skor ESG yang terdapat pada laman BEI. Variabel ukuran dewan direksi diproksikan dengan menggunakan total dewan direksi perusahaan. Serta, intensitas rapat dewan direksi diproksikan dengan menggunakan kuantitas rapat yang dilakukan dewan direksi selama tahun 2023.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berikut ini merupakan perhitungan validity test dan reliability test dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	AVE
Firm Performance	1,000	1,000	1,000	1,000
ESG	1,000	1,000	1,000	1,000
Board Size	1,000	1,000	1,000	1,000
Board Meeting	1,000	1,000	1,000	1,000

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Berdasarkan perhitungan validitas dan reliabilitas pada Tabel 2 diketahui bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari ambang batas 0,5 yang melebihi standar umum 0,7. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa data dianggap valid. Pada perhitungan reliabilitas diperoleh nilai cronbach' alpha di atas 0,6 dan composite reliability di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dianggap reliabel dan layak digunakan untuk dilanjutkan pengujian hipotesis. Berikut ini merupakan hasil perhitungan uji good ness of fit dalam penelitian ini.

Tabel 3. Pengujian Good ness of Fit

Model	Variabel Endogen	R-Square
1	ESG	0,027
2	Firm Performance	0,094

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Berdasarkan pengujian good ness of fit pada data pada Tabel 3 diketahui bahwa besarnya kontribusi board size dan board meeting terhadap ESG sebesar 2,7%, sedangkan 97,3% berasal dari faktor lainnya. Sedangkan kontribusi ESG terhadap firm performance sebesar 9,4%. Berikut ini merupakan ringkasan hasil perhitungan hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sampel	t-Statistik	P-Value	Keterangan
BOD Size - ESG	-0,011	0,075	0,940	H1 ditolak
BOD Meeting - ESG	0,166	1,652	0,099	H2 ditolak
ESG - Firm Performance	-0,097	0,842	0,400	H3 ditolak
BOD Size - Firm Performance	-0,229	2,510	0,012**	H4 diterima
BOD Meeting - Firm Performance	0,270	1,708	0,088	H5 ditolak
BOD Size - ESG - Firm Performance	0,001	0,047	0,963	H6 ditolak

BOD Meeting - ESG - Firm Performance	-0,016	0,655	0,513	H7 ditolak
--------------------------------------	--------	-------	-------	------------

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,940 lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan ukuran dewan direksi terhadap ESG, sehingga **H1 ditolak**. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan upper echelon theory yang menjelaskan bahwa kebijakan implementasi ESG perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik, nilai, dan pengalaman para eksekutif puncak (Wang et al., 2016). Namun, ukuran dewan yang lebih besar memungkinkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mengelola sumber daya karena rawan untuk menimbulkan konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajemen (Lewa et al., 2024). Kualitas dan pengalaman anggota dewan lebih penting daripada jumlah anggota, di mana dewan yang lebih kecil namun berpengalaman dalam berbagai isu ESG memungkinkan perusahaan lebih efektif dalam mencapai kinerja ESG yang maksimal (Adams & Ferreira, 2009). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Makeeva et al. (2022) yang menyatakan bahwa ukuran dewan direksi tidak berpengaruh terhadap ESG. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Lewa et al. (2024) yang menyatakan bahwa ukuran dewan direksi secara positif mempengaruhi pelaporan keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,099 lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan intensitas rapat dewan direksi terhadap ESG, sehingga **H2 ditolak**. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan konsep pada upper echelon theory yang menjelaskan bahwa keputusan yang dihasilkan oleh dewan eksekutif didasarkan pada kondisi kognitif dewan yang terdiri dari bagaimana pengetahuan dan asumsi kejadian dimasa depan, bagaimana pengetahuan terhadap keputusan alternatif, dan bagaimana konsekuensi atas keputusan yang diambil (Hambrick & Mason, 1984). Karakteristik psikologis dan demografi dewan direksi tidak selalu menjadikan ESG sebagai komponen penting yang memerlukan perhatian penting perusahaan, sehingga tingginya intensitas rapat dewan direksi tidak selalu menghasilkan kualitas ESG yang lebih baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Kamaludin et al. (2022) dan Dongol (2023) menjelaskan bahwa peningkatan jumlah rapat dewan tidak terbukti dapat meningkatkan skor ESG.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,400 lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan ESG terhadap kinerja perusahaan, sehingga **H3 ditolak**. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan stakeholder theory yang menyatakan bahwa perusahaan memerlukan sebuah legitimasi di masyarakat dengan memenuhi harapan mereka, khususnya pada aspek tanggung jawab sosial perusahaan (Zheng et al., 2015). Namun, tidak sedikit perusahaan yang berfokus pada hasil jangka pendek dan inisiatif ESG yang rendah dari para eksekutif, sehingga investasi dalam inisiatif ESG tidak terlihat secara langsung pada kinerja keuangan perusahaan (Eccles et al., 2014; Serafeim, 2020). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Al-Tarawneh et al. (2024) dan Deng (2024) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan ESG terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,012 lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan ukuran dewan direksi terhadap kinerja perusahaan, sehingga **H4 diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori agensi yang menyatakan

bahwa jumlah dewan direksi akan menciptakan adanya pengawasan direksi yang lebih efektif terhadap kinerja manajemen, sehingga dapat menekan *agency cost* dengan proporsi dewan direksi yang tinggi. Tingginya nilai profitabilitas merefleksikan kemampuan daya saing perusahaan dalam meningkatkan reputasi perusahaan pada pemegang saham dan masyarakat (Febriyanti & Citradewi, 2025). Dewan direksi secara signifikan berpengaruh terhadap capaian kinerja perusahaan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh negatif ukuran dewan direksi terhadap kinerja perusahaan. Nilai koefisien yang negatif mengindikasikan bahwa tingginya jumlah dewan direksi mengakibatkan rendahnya capaian kinerja perusahaan akibat tingginya *cost employee* yang harus dikeluarkan perusahaan, sehingga menurunkan jumlah *return* yang diperoleh perusahaan. Jumlah direksi yang kecil, namun terdiri dari anggota yang sangat kompeten dapat lebih efektif untuk mengurangnya adanya *conflict of interest* diantara para dewan. Besarnya ukuran dewan direksi akan dihadapkan pada besarnya tantangan dalam hal komunikasi dan proses pengambilan keputusan yang lambat karena membutuhkan waktu lebih banyak dalam hal koordinasi yang menyebabkan inefisiensi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Shah et al. (2024), Fajarwati & Witiasuti (2022), dan Lukman et al. (2024) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan ukuran dewan direksi terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,088 lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan intensitas rapat dewan direksi terhadap kinerja perusahaan, sehingga **H5 ditolak**. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan konsep pada *agency theory* yang menjelaskan bahwa keputusan yang dihasilkan melalui intensitas rapat yang tinggi oleh dewan direksi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan meminimalisir konflik antara *principal* dan *agent*, sehingga berdampak pada kinerja perusahaan. Teori agensi menjelaskan urgensi kompetensi dewan direksi dan independensinya dalam *me-monitoring* kinerja manajemen. Rendahnya kompetensi dewan mempengaruhi efektivitas monitoring dalam pengambilan keputusan dan pengawasan yang dilakukan melalui intensitas rapat yang dilakukan (Fama & Jensen, 1983). Selain itu tingginya intensitas rapat dapat menyebabkan *over monitoring* yang dapat menurunkan efisiensi pengambilan keputusan (Andres & Vallelado, 2008). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Al-Tarawneh et al. (2024) dan Deng (2024) yang menjelaskan bahwa hubungan linier antara kinerja ESG dan kinerja keuangan perusahaan tidak signifikan secara statistik dan tidak ada.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,963 lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa ESG tidak dapat memediasi pengaruh ukuran dewan direksi terhadap kinerja perusahaan, sehingga **H6 ditolak**. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan konsep pada *upper echelon theory* yang menjelaskan bahwa kebijakan implementasi ESG perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik, nilai, dan pengalaman para eksekutif puncak agar perusahaan mendapatkan legitimasi di masyarakat dengan memenuhi harapan mereka, khususnya pada aspek tanggung jawab sosial perusahaan (Wang et al., 2016; Zheng et al., 2015). Implementasi ESG memerlukan waktu yang relatif panjang dan berorientasi pada laba jangka panjang. Hal ini dapat menjadi kontradiksi, jika komposisi dewan direksi lebih berorientasi pada laba jangka pendek dengan mengabaikan aspek-aspek ESG. Selain itu, komposisi dewan yang memiliki kesadaran tinggi pada aspek-aspek ESG menjadi hal penting dalam praktik ESG

yang akan selaras dengan visi misi perusahaan, tidak hanya pada capaian laba jangka pendek.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 diketahui bahwa nilai Sig. sebesar 0,513 lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka dapat diketahui bahwa ESG tidak dapat memediasi intensitas rapat dewan direksi terhadap kinerja perusahaan, sehingga **H7 ditolak**. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga penelitian ini tidak sejalan dengan konsep pada upper echelon theory menjelaskan bahwa eksekutif perusahaan yang memahami pentingnya transparansi dan akuntabilitas cenderung untuk melaporkan kinerja ESG secara lebih terbuka (Hambrick & Mason, 1984). Implementasi ESG yang dilakukan oleh dewan direksi yang memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya menjaga faktor-faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola dapat direfleksikan melalui fokus rapat yang dilakukan. Penelitian ini membuktikan bahwa ESG tidak dapat memediasi pengaruh intensitas rapat dewan direksi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Tingginya frekuensi rapat dewan direksi yang tidak berorientasi pada praktik ESG tidak menjadi jaminan dalam mencapai kinerja keuangan yang maksimal. Perusahaan yang cenderung berfokus pada isu-isu jangka pendek dan mengabaikan isu jangka panjang seperti ESG membuat kuantitas rapat yang dilakukan berfokus pada isu-isu selain ESG (Finkelstein & Hambrick, 1997).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ukuran dewan direksi tidak berpengaruh terhadap ESG, namun intensitas rapat dewan direksi berpengaruh signifikan terhadap ESG. Praktik ESG tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Ukuran dan intensitas rapat dewan direksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun ESG tidak dapat memediasi pengaruh ukuran dewan direksi dan intensitas rapat dewan direksi terhadap kinerja perusahaan secara parsial.

Penelitian ini dilakukan dengan keterbatasan hanya berfokus pada perusahaan yang terdaftar dalam pemeringkatan ESG pada Bursa Efek Indonesia. Saran bagi penelitian berikutnya adalah penelitian dapat dilakukan dengan mengembangkan populasi pada seluruh perusahaan yang telah mengimplementasikan ESG dan tidak hanya menyoroti pada peran dewan direksi, namun dapat mempertimbangkan bagaimana diversitas gender dewan direksi dengan melibatkan peran direksi wanita serta mempertimbangkan peran komite khusus, seperti komite risiko atau komite keberlanjutan yang concern pada aspek ESG perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Agustia, D., Harymawan, I., & Nowland, J. (2022). Meetings, Joint Board-management. *Australasian Accounting, Business and Financial Journal*, 16(1), 119–133. <https://ro.uow.edu.au/aabfj/vol16/iss1/7/>
- Al-Tarawneh, A., Tayeh, M., Iskandrani, M., & Obeidat, M. (2024). The impact of ESG scores on corporate financial performance: A study of non-financial firms listed in the UK. *Asian Economic and Financial Review*, 14(11), 852–867. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i11.5229>
- Al Farooque, O., Buachoom, W., & Sun, L. (2020). Board, audit committee, ownership and financial performance – emerging trends from Thailand. *Pacific Accounting Review*, 32(1), 54–81. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2018-0079>
- Amara, T., & Ahmadi, A. (2024). Impact of Board of Directors Composition, Activity,

- and Compensation on the ESG Performance in an International Context. *IGI Global Scientific Publishing*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1846-1.ch010>
- Andres, P. de, & Vallelado, E. (2008). Corporate Governance in Banking: The Role of The Board of Directors. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2570–2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- Auladiyyah, K. L., & Citradewi, A. (2024). The Role of Financial Performance in Mediating The Effect of Institutional Ownership, Company Size and Sales Growth on Firm Value. *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah*, 7(2), 243–260. <https://doi.org/10.33096/jmb.v9i2.184>
- Azar, A., Rad, F. habibi, & Ehsan, B. (2014). Board Characteristics and Firm Performance: Malaysian Evidence. *Journal of Research in Business and Management*, 2(6), 28–34.
- Boadi, L. A., Dadzie, P., Narteh-Yoe, S., Doku, J. N., Opoku, R. T., & Nyamekye, K. A. (2023). Board Meeting Effectiveness and Bank Performance: Evidence from Sub-Saharan Africa. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 13(6), 35–41. <https://doi.org/10.32479/ijefi.14882>
- Buachoom, W. (2018). How Do Board Structures of Thai Firms Influence on Different Quantile Levels of Firm Performance? *Advances in Pacific Basin Business, Economics and Finance*, 6, 157–189. <https://doi.org/10.1108/s2514-465020180000006004>
- Budiasih, Y. (2024). Integration of Environmental, Social and Governance (ESG) Factors in Financial Reporting: A Global Perspective. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 261–269. <https://doi.org/10.62207/x7kmv093>
- Cadbury, A. (1992). Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. *London: Gee & Co. Ltd.*, 1.
- Citradewi, A. (2023). Green Accounting in Environmental Disclosure and Corporate Social Responsibility Perspective in Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 25(2), 7–14. <https://doi.org/10.32424/1.jame.2023.25.2.8121>
- Deng, J. (2024). The Relation between ESG Performance and Financial Performance: Evidence from Healthcare Firms. *Highlights in Business, Economics and Management*, 37, 148–153. <https://doi.org/10.54097/1ceqex46>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts , Evidence , and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258887>
- Dongol, P. (2023). Impact of Corporate Board Size on Firm Performance: Evidence from the Nepalese Banks. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 3(2), 1–8. <https://doi.org/10.55529/jcfmbs.32.1.8>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Fajarwati, E., & Witiastuti, R. S. (2022). Board of Directors Structure and Firm Performance: Evidence from Indonesia and Malaysia. *Management Analysis Journal*, 11(1), 8–21. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.51672>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 327–349. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94032>
- Febriyanti, S., & Citradewi, A. (2025). Efisiensi Operasional sebagai Mediator antara Likuiditas , Leverage , dan Profitabilitas Perusahaan Properti. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi*, 16(1), 28–44. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18860/em.v16i1.26589>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1997). Strategic Leadership: Top Executives and

- Their Effects on Organizations. *The Academy of Management Review*, 22(3), 802–805. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259414>
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What Do Unions Do? *Journal of Legislation*, 12, 119–121.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gartia, U., Panda, A.K., Hegde, A., Nanda, S. (2024). Environmental, Social and Governance Aspect and Financial Performance: A Symbolic Relationship in Indian Manufacturing. *Cleaner Production Letters*. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100076>
- Girella, L., Zambon, S., & Rossi, P. (2022). Board Characteristics and The Choice Between Sustainability and Integrated Reporting: A European Analysis. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 562–596. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1111>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: of Reflection The Its Organization as reflection of its Top managers. *Management*, 9(2), 193–206. <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>
- Ho, L., Nguyen, V. H., & Dang, T. L. (2024). ESG and Firm Performance: Do Stakeholder Engagement, Financial Constraints, and Religiosity Matter? *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 31(4), 263–276. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2023-0306>
- Jamil, E., & Siddiqui, D. A. (2020). Assessing Firms' Environmental, Social and Governance Performance (ESGP) and Its Effect on Financial Performance: Evidence from Pakistan. *SSRN Electronic Journal*, 1–46. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3681226>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Jensen and Meckling. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. <https://doi.org/10.1057/9781137341280.0038>
- Jimantoro, C., Maria, K. A., & Rachmawati, D. (2023). Mekanisme Tata Kelola Dan Pengungkapan Environmental, Social, Governance. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 19(1), 31. <https://doi.org/10.21460/jrak.2023.191.440>
- Kamaludin, K., Ibrahim, I., Sundarasan, S., & Faizal, O. (2022). ESG in the boardroom: evidence from the Malaysian market. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-022-00072-2>
- Lee, Michael., Suh, Ikseon. (2022). Understanding the effects of Environment, Social, and Governance Conduct on Financial Performance: Arguments for a process and integrated Modelling Approach. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100004>
- Levit, D., & Malenko, N. (2016). The Labor Market for Directors and Externalities in Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 71(2), 775–808. <https://doi.org/10.1111/jofi.12287>
- Lewa, E. M., Gatimbu, K. K., & Kariuki, P. W. ombe. (2024). Board attributes and sustainability reporting of selected listed nonfinancial firms in anglophone Sub-Saharan African countries: A multinomial logistic regression. *Heliyon*, 10(9), e29824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29824>
- Lin, F.-L., & Wu, C.-W. (2024). Board Characteristics and Environmental

- Performance. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 2454–2464. <https://doi.org/https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4646>
- Lukman, L., Ridloah, S., & Humaira, H. (2024). Board Characteristics and Financial Performance of Companies from the Agency Theory Perspective. *Journal of Social Science (JoSS)*, 3(2), 1246–1270. <https://doi.org/10.57185/joss.v3i2.292>
- Lukviarman, N. (2016). *Corporate Governance*. PT ERA ADICITRA INTERMEDIA.
- Makeeva, E. Y., Popov, K. A., Dikhtyar, A. A., & Sudakova, A. V. (2022). Board of directors characteristics: How they are related to ESG rankings and value of Russian companies. *Russian Management Journal*, 20(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.403>
- Nations, U. (2025). *Do You Know All 17 SDGs?* <https://sdgs.un.org/goals>
- Nunez, M. D. D. C. S., Reynoso, C. F., & Rosas, I. L. (2024a). Board of Directors Effect on Environmental, Social and Governance Performance in Publicly Traded Non-Financial Firms. *Corporate Governance*, 25(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0409>
- Nunez, M. D. D. C. S., Reynoso, C. F., & Rosas, I. L. (2024b). Board of Directors Effect on Environmental, Social and Governance Performance in Publicly Traded Non-Financial Firms. *Corporate Governance*, 25(2), 211–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0409>
- Pane, J. F. R., & Nainggolan, Y. A. (2024). Board Characteristics and ESG Performance: An Empirical Study of Public Companies in Indonesia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(11), 6217–6234. <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11.16921>
- Pratama, Rangga, F.S., Rinwantin. (2024). Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi dan Audit Syariah*. Vol 05, No.02, Hal 178-193. <https://doi.org/10.28918/jaais.v5i2.9139>
- Qadorah, A. A. M., & Fadzil, F. H. B. (2018). The Effect of Board Independence and Board Meeting on Firm Performance: Evidence from Jordan. *Journal of Finance and Accounting*, 6(5), 105–109. <https://doi.org/10.11648/j.jfa.20180605.11>
- Sahoo, M., Srivastava, K. B. L., Gupta, N., Mittal, S. K., Bakhshi, P., & Agarwal, T. (2023). Board meeting, promoter CEO and firm performance: Evidence from India. *Cogent Economics and Finance*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2175465>
- Serafeim, G. (2020). The Role of the Board in the Oversight of ESG. *Harvard Business School Working Paper*.
- Setiani, E. P., & Novitasari, B. T. (2024). Exploring the Impact of Board Attributes on ESG Scores of Indonesian Companies. *Nominal Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 13(1), 131–143. <https://doi.org/10.21831/nominal.v13i1.72362>
- Setiyani, N., & Citradewi, A. (2023). Firm Size in Moderate Factors Affecting Islamic Social Reporting. *JAS (Journal Akuntansi Syariah)*, 7(2), 134–267. <https://doi.org/https://doi.org/10.46367/jas.v7i2.1249>
- Shah, S. S. H., Basit, A., Ahmed, S., Khan, M. A., & Tangl, A. (2024). Board composition, ESG practices, and firm performance: Evidence from the Pakistan stock exchange. *The Economic and Finance Letters*, 11(2), 146–162. <https://doi.org/10.18488/29.v11i2.3765>
- Soesetio, Y., Rudiningtyas, D. A., & Sukmawati, A. C. (2023). Factors Affecting Firm Performance: Does Corporate Governance Implementation Matter? *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.54099/aijms.v2i1.487>
- Subaki, A., & Tukirin. (2024). The Influence of Business Ethics and Diversity on ESG Disclosure: Empirical Evidence from Indonesian Firms. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 1852–1871. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4339>

- Sujarweni, V. W. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Pustaka Baru Press.
- Veeravel, V., Murugesan, V. P., & Narayanamurthy, V. (2024). Does ESG disclosure really influence the firm performance? Evidence from India. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 95, 193–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.qref.2024.03.008>
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>
- Vitolla, F., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Board characteristics and integrated reporting quality: an agency theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1152–1163. <https://doi.org/10.1002/csr.1879>
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- Widiani, E., & Citradewi, A. (2024). Peran Reputasi Perusahaan dalam Memediasi Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Ukuran Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 6(1), 232–249. <https://doi.org/10.24036/jea.v6i1.1404>
- Xiang, S., Deng, L., Zhou, Z., & Zhang, Z. (2024). Digital Finance, ESG Performance, and Financial Performance in Chinese Firm Levels: The Pathway to Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 16(18), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su16187976>
- Yakob, N. A., & Hasan, N. A. (2021). Exploring the interaction effects of board meetings on information disclosure and financial performance in public listed companies. *Economies*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/economies9040139>
- Yu, Y. (2024). The Impact of ESG on Corporate Financial Performance: Based on Fixed Effects Regression Model. *Environment, Social, and Governance*, 1(1), 52–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.70267/5cdwpz81>
- Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015). Achieving Legitimacy through Corporate Social Responsibility: The Case of Emerging Economy Firms. *Journal of World Business*, 50(3), 389–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.001>