



Kesetaraan gender dan kinerja nonfinansial pada perusahaan publik di Indonesia

Yudha Adhitya*, Nadia Asandimitra Haryono, Harlina Meidiaswati

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: 24081295048@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The objective of this study is to examine the influence of gender equality on corporate ESG performance among publicly listed companies in Indonesia. This research employs an explanatory quantitative approach by analyzing secondary data obtained from the annual reports and sustainability reports of 21 companies included in the ESG Leaders Index of the Indonesia Stock Exchange as of April 24, 2025, over a four-year period (2021–2024), using panel data regression. The findings indicate that gender equality, proxied by the proportion of female directors on the board, has a positive effect on overall ESG performance as well as on environmental and social performance. However, its effect on governance performance is negative. The minimum threshold of female representation on the board does not influence ESG performance or any of its individual dimensions. These results reinforce stakeholder theory and resource dependence theory. The differing result regarding critical mass theory may be attributed to variations in country-specific conditions. This study also provides insights for publicly listed companies in Indonesia seeking to enhance their ESG performance by offering greater opportunities for women to serve on corporate boards.

Keywords: board gender equality; ESG performance; female directors; sustainability; sustainability reporting

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n2.p453-471>

*Received: March 02, 2026; Revised: June 08, 2026; Accepted: June 23, 2026; Available online: June 26, 2026
Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

Pendahuluan

Indonesia termasuk di antara negara-negara yang menegaskan komitmennya untuk merealisasikan agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs). SDGs sendiri merupakan seperangkat sasaran yang dirumuskan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup dan memastikan keberlanjutan secara universal, serta menghormati kebijakan dan prioritas nasional (*United Nations*, 2015). Salah satu fokus SDGs ialah konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab. Tujuan ke-12 (dua belas) dari SDGs ini memiliki indikator berupa jumlah perusahaan yang memublikasikan laporan keberlanjutan. Saat ini, perusahaan publik di Indonesia wajib menjalankan bisnis berkelanjutan dan melaporkannya dalam laporan keberlanjutan. Merujuk pada Pasal 1 angka 13 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 mengenai Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, serta Perusahaan Publik, laporan keberlanjutan merupakan dokumen yang memuat informasi mengenai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan sebagai bagian dari praktik bisnis yang berkelanjutan.

Penyusunannya mengacu pada aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai indikator nonfinansial yang mencerminkan keberlanjutan dan tata kelola perusahaan (Melinda & Wardhani, 2020). Peningkatan kesadaran akan isu lingkungan, sosial, dan tata kelola telah mengubah praktik bisnis (Yahya, 2023). Kepentingan publik telah bergeser dari melihat korporasi sebagai satu-satunya pelaku pasar keuangan menjadi pelaku yang seharusnya berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan (Zumente & Bistrova, 2021). Hal tersebut menyebabkan perusahaan harus

mempertimbangkan pengaruh kegiatan operasional perusahaan (Safriani & Utomo, 2020). Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan operasional bisnis, yang salah satunya tercermin melalui penerapan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai indikator nonfinansial untuk menilai kinerja keberlanjutan perusahaan (Khamisu & Paluri, 2024).

Meskipun saling berkaitan, laporan keberlanjutan merupakan sarana pelaporan informasi keberlanjutan perusahaan, sedangkan pengungkapan ESG merujuk pada informasi mengenai aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang disampaikan dalam laporan tersebut (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Kinerja ESG mencerminkan capaian aktual perusahaan dalam mengelola aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang umumnya diukur melalui skor atau pemeringkatan ESG (Berg *et al.*, 2022). Berbeda dengan kinerja ESG, pengungkapan ESG mengacu pada informasi terkait aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang disampaikan perusahaan melalui laporan keberlanjutan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa tingginya tingkat pengungkapan ESG maupun penerbitan laporan keberlanjutan belum tentu mencerminkan kualitas kinerja ESG perusahaan (Zhan *et al.*, 2025). Di Indonesia, kewajiban penerbitan laporan keberlanjutan telah diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 yang mulai berlaku pada tahun 2021. Dikutip dari pernyataan Kepala Divisi Pengembangan Bisnis 2 BEI Ignatius Denny Wicaksono, 22 Januari 2025, hingga Desember 2024, sebanyak 94% perusahaan publik telah memublikasikan laporan keberlanjutan tahun 2023.

Namun, berbagai tantangan dalam kualitas pengungkapan ESG, seperti keterbatasan informasi yang disajikan dan belum optimalnya integrasi strategi keberlanjutan dalam pengambilan keputusan perusahaan, menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kepatuhan pelaporan dan kualitas implementasi ESG (Tang & Chrisna, 2022). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ESG perusahaan masih perlu dikaji lebih lanjut. Sangat penting bagi dewan direksi untuk mengelola isu-isu ESG guna mengevaluasi risiko keberlanjutan dan mempertimbangkannya dalam perencanaan serta pengambilan keputusan strategis (Paolone, Pozzoli, *et al.*, 2024). Peran dewan direksi sangat krusial dalam menentukan komitmen perusahaan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Dewan direksi berperan dalam menentukan apakah praktik ESG diterapkan secara substantif atau sekadar untuk memenuhi tuntutan pemangku kepentingan, sekaligus memastikan kualitas pengungkapan informasi ESG yang memungkinkan penilaian kinerja ESG perusahaan dengan lebih akurat. (Grau Grau *et al.*, 2025).

Representasi perempuan dalam dewan direksi merupakan salah satu aspek tata kelola yang menjadi perhatian dalam penelitian ESG. Menurut kerangka teori ketergantungan sumber daya (*resource dependence theory*), kehadiran perempuan dalam dewan direksi dapat memperkaya sumber daya perusahaan melalui keberagaman keterampilan, kompetensi, pengalaman profesional, gaya kepemimpinan, pengetahuan, jaringan, serta perspektif yang berkontribusi terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis perusahaan (Nicolò *et al.*, 2022). Dalam konteks ESG, kehadiran perempuan dalam dewan direksi berpotensi meningkatkan kualitas pengawasan, orientasi terhadap pemangku kepentingan, alokasi sumber daya, serta pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keberlanjutan perusahaan (Cambrea *et al.*, 2023). Partisipasi perempuan juga dikaitkan dengan peningkatan tanggung jawab sosial dan kemampuan perusahaan dalam menyeimbangkan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Arrayssi *et al.*, 2020). Namun, pengaruh tersebut tidak bersifat otomatis karena dipengaruhi oleh proporsi, posisi, kewenangan, pengalaman, dan kapasitas perempuan dalam memengaruhi keputusan strategis perusahaan.

Representasi perempuan dalam posisi kepemimpinan perusahaan juga berkaitan dengan upaya mewujudkan kesetaraan gender yang menjadi salah satu tujuan SDGs, khususnya Tujuan ke-5 yang menekankan pentingnya partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan pada berbagai tingkat kepemimpinan (Lestari *et al.*, 2024). Meskipun demikian, keterwakilan perempuan dalam kepemimpinan perusahaan di Indonesia masih relatif rendah. Sensus perempuan dalam tim kepemimpinan eksekutif di perusahaan IDX200 rentang tahun 2019 hingga 2021 oleh Bursa Efek Indonesia (BEI), *Indonesia Business Coalition for Women* (IBCWE) dan *BOI Research*, diketahui

hanya terdapat 41 dari perusahaan IDX200 (21%) yang telah mencapai keseimbangan gender, 30 perusahaan (15%) sedang dalam proses dengan persentase 20%-30%, setengah dari perusahaan IDX200 hanya memiliki kurang dari 10%, dan 24 perusahaan tidak memiliki eksekutif perempuan (Indonesia Business Coalition for Women Empowerment, 2022). Menurut data Badan Pusat Statistik, persentase perempuan yang menduduki posisi manajerial pada tahun 2021, 2022, dan 2023 masing-masing sebesar 32,50%, 32,26%, dan 35,02%. Namun, data tersebut belum secara khusus menggambarkan keterwakilan perempuan pada tingkat eksekutif perusahaan. Selain itu, *World Economic Forum* (2024) melaporkan bahwa hanya 22,10% perusahaan di Indonesia memiliki perempuan pada posisi eksekutif tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan masih terbatas.

Hubungan antara representasi perempuan dalam dewan direksi dan kinerja ESG telah menjadi perhatian dalam berbagai penelitian. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa proporsi perempuan dalam dewan direksi maupun posisi eksekutif berpotensi meningkatkan kinerja ESG perusahaan melalui peningkatan perhatian terhadap isu keberlanjutan dan kepentingan pemangku kepentingan (Menicucci & Paolucci, 2024; Paolone, Pozzoli, *et al.*, 2024; Nicolò *et al.*, 2022; Arayssi *et al.*, 2020; dan Paolone, Bitbol-Saba, *et al.*, 2024). Namun, penelitian lain tidak menemukan pengaruh yang signifikan antara representasi perempuan dalam dewan direksi dan kinerja ESG (Manita *et al.*, 2018; Nguyen *et al.*, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Emad Eldeen *et al.* (2025) bahkan menemukan pengaruh negatif kesetaraan gender terhadap kinerja ESG, dengan indikator berupa proporsi perempuan yang tinggi dalam dewan direksi atau eksekutif.

Inkonsistensi temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh representasi perempuan dalam dewan direksi terhadap kinerja ESG belum dapat disimpulkan secara konsisten dan berpotensi dipengaruhi oleh karakteristik tata kelola perusahaan serta konteks institusional, ekonomi, sosial, budaya, dan regulasi yang berbeda-beda. Kondisi tersebut membuka peluang untuk melakukan pengujian lebih lanjut dalam konteks perusahaan publik di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh representasi perempuan dalam dewan direksi terhadap kinerja ESG perusahaan publik di Indonesia.

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Stakeholder Theory

Freeman (1984) mendefinisikan pemangku kepentingan sebagai setiap kelompok atau individu yang terpengaruh oleh, atau dapat memengaruhi, pencapaian tujuan suatu organisasi. Perspektif *stakeholder theory* menunjukkan bahwa perusahaan berkewajiban memenuhi kebutuhan dan ekspektasi berbagai pemangku kepentingan, tidak hanya pemegang saham. Salah satu bentuk pemenuhannya adalah melalui pengungkapan informasi yang relevan, termasuk informasi ESG, sebagai sarana akuntabilitas, komunikasi, dan legitimasi perusahaan atas kebijakan serta praktik keberlanjutan yang dijalankan (Khamisu & Paluri, 2024). Pengungkapan ESG memungkinkan perusahaan menunjukkan komitmennya dalam merespons kepentingan para pemangku kepentingan sekaligus membangun kepercayaan terhadap aktivitas operasional perusahaan.

Teori pemangku kepentingan tidak hanya menjelaskan praktik pengungkapan ESG, tetapi juga memberikan gambaran yang menghubungkan mekanisme tata kelola perusahaan dan pengungkapan ESG dengan menekankan peran penting dewan direksi perusahaan. Tekanan dan tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, dan menjalankan program yang mampu meningkatkan kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan. Dengan demikian, kinerja ESG dapat dipandang sebagai respons strategis perusahaan dalam memenuhi dan menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (Fernandez *et al.*, 2019; de Villiers & Dimes, 2021). Dalam kaitannya dengan hal ini, dewan direksi bertanggung jawab untuk menciptakan sistem pengendalian internal yang terstruktur

dengan baik dan akuntabel yang mampu mencerminkan aliran informasi dan operasi yang transparan dan dapat diandalkan. Dewan direksi berperan sebagai pengambil keputusan utama yang menterjemahkan kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan ke dalam strategi, kebijakan, serta tindakan perusahaan (Martínez *et al.*, 2019). Dewan direksi juga bertanggung jawab membangun sistem pengendalian internal yang akuntabel dan transparan guna mendukung pengelolaan perusahaan yang efektif (Arayssi *et al.*, 2020). Efektivitas peran tersebut dipengaruhi oleh karakteristik dan keberagaman anggota dewan, karena perbedaan kompetensi, pengalaman, pengetahuan, dan perspektif dapat memperkaya kualitas pengambilan keputusan serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons berbagai isu strategis (de Villiers & Dimes, 2021; Fernandez *et al.*, 2019).

Representasi perempuan dalam dewan direksi berpotensi memperluas perspektif dewan dalam memahami isu lingkungan, sosial, dan tata kelola serta kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, sehingga mendukung perumusan strategi keberlanjutan yang lebih efektif (Siddique *et al.*, 2026). Selain itu, dalam sistem tata kelola perusahaan di Indonesia yang menganut *two-tier board system*, fungsi pengawasan secara formal berada pada dewan komisaris, sedangkan dewan direksi bertanggung jawab atas pengelolaan dan pelaksanaan strategi perusahaan (UU No. 40 Tahun 2007). Oleh karena itu, representasi perempuan dalam dewan direksi relevan untuk diteliti karena berpotensi memengaruhi kebijakan, alokasi sumber daya, serta implementasi strategi keberlanjutan yang berkaitan dengan kinerja ESG perusahaan.

Resource Dependency Theory

Pfeffer dan Salancik (1978) menganggap perusahaan sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal untuk memperoleh dan menukar sumber daya yang penting bagi kelangsungan hidupnya. Teori ketergantungan sumber daya menyatakan bahwa dewan direksi berperan penting dalam membantu perusahaan memperoleh akses terhadap informasi, jaringan, legitimasi, serta berbagai sumber daya strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, karakteristik dan keberagaman anggota dewan menjadi faktor yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya tersebut.

Representasi perempuan dalam dewan direksi dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang memperkaya modal manusia dan modal sosial perusahaan. Kehadiran perempuan dalam dewan berpotensi menghadirkan keberagaman kompetensi, pengalaman profesional, jaringan, pengetahuan, dan perspektif yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan perusahaan (Nicolò *et al.*, 2022). Keberagaman gender memperluas sudut pandang dalam mengevaluasi risiko, peluang, dan strategi perusahaan. Melalui keberagaman sumber daya tersebut, perusahaan berpotensi lebih efektif dalam merancang dan mengimplementasikan strategi yang mendukung peningkatan kinerja ESG sekaligus memperkuat akses terhadap sumber daya eksternal yang diperlukan untuk keberlanjutan usaha (Nguyen *et al.*, 2021; Nicolò *et al.*, 2022).

Keberagaman gender dalam dewan direksi berpotensi memperkuat kemampuan perusahaan dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya strategis yang diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks. Kehadiran perempuan dalam dewan dapat memperkaya akses perusahaan terhadap informasi, jaringan, pengetahuan, dan keahlian yang mendukung kualitas pengambilan keputusan (Atalay *et al.*, 2025). Selain itu, berbagai penelitian menunjukkan bahwa direktur perempuan sering dikaitkan dengan perhatian yang lebih besar terhadap isu sosial, lingkungan, dan etika serta orientasi yang lebih kuat terhadap kepentingan pemangku kepentingan jangka panjang. Keberagaman perspektif tersebut dapat meningkatkan kualitas deliberasi dewan dalam mengevaluasi risiko, peluang, dan strategi perusahaan, termasuk yang berkaitan dengan aspek keberlanjutan (Nurmasari *et al.*, 2026). Melalui proses tersebut, dewan direksi dapat merumuskan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, dan menetapkan prioritas strategis yang lebih mendukung pencapaian

tujuan lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan. Pada akhirnya, kinerja ESG yang lebih baik dapat memperkuat legitimasi perusahaan dan mempermudah akses terhadap berbagai sumber daya eksternal yang penting bagi keberlanjutan usaha perusahaan.

Critical Mass Theory

Teori masa kritis menyatakan bahwa sifat interaksi dalam kelompok bergantung pada ukuran kelompok (Kanter, 1977). Teori ini menyatakan bahwa ketika ukuran suatu kelompok minoritas mencapai ambang batas tertentu atau yang disebut “massa kritis”, pengaruh kelompok minoritas tersebut akan meningkat secara signifikan (Paolone, Bitbol-Saba, *et al.*, 2024; Menicucci & Paolucci, 2024; Manita *et al.*, 2018). Oleh karena itu, teori ini menyatakan bahwa ketika suatu kelompok minoritas mencapai massa kritis, akan terjadi perubahan kualitatif dalam interaksi mereka secara keseluruhan di dalam kelompok.

Konrad *et al.* (2008) dalam Paolone, Bitbol-Saba, *et al.* (2024) menyatakan bahwa massa kritis perempuan tercapai ketika terdapat setidaknya 3 perempuan dalam dewan direksi. Pada kondisi tersebut, perspektif dan pandangan perempuan memiliki peluang yang lebih besar untuk didengar, dipertimbangkan, dan memengaruhi proses pengambilan keputusan dibandingkan dengan ketika hanya terdapat satu atau dua perempuan yang berpotensi dipersepsikan sebagai *token*. Dengan demikian, keberadaan minimal tiga perempuan dalam dewan diharapkan dapat meningkatkan kontribusi perempuan dalam pembahasan isu-isu strategis perusahaan, termasuk yang berkaitan dengan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola.

Penggunaan ambang batas tiga perempuan juga telah banyak digunakan dalam penelitian terdahulu (Paolone, Bitbol-Saba, *et al.*, 2024; Menicucci & Paolucci, 2024; Manita *et al.*, 2018), sehingga memungkinkan perbandingan hasil penelitian ini dengan literatur yang sudah ada. Meskipun demikian, jumlah absolut perempuan dalam dewan belum tentu mencerminkan tingkat pengaruh yang sama di setiap perusahaan karena ukuran dewan direksi dapat berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan dua pendekatan yang saling melengkapi, yaitu persentase perempuan dalam dewan direksi untuk menangkap tingkat representasi relatif dan ambang batas minimal tiga perempuan untuk menguji adanya efek *threshold* sebagaimana diprediksi oleh *critical mass theory*. Keberadaan massa kritis perempuan dalam dewan direksi diharapkan dapat memperkuat pengaruh perempuan dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan perhatian perusahaan terhadap isu keberlanjutan, serta mendorong peningkatan kinerja ESG perusahaan.

Environmental, Social and Governance (ESG)

ESG merupakan seperangkat standar yang digunakan perusahaan dalam menjalankan praktik investasi, yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu lingkungan (*environmental*), sosial (*social*), dan tata kelola perusahaan (*governance*). Konsep ESG diinisiasi oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) berkolaborasi dengan pemerintah Swiss pada tahun 2004 dalam laporan *Who Cares Wins* (WCW). Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman industri tentang risiko dan peluang ESG, dan untuk meningkatkan integrasi ESG ke dalam pengambilan keputusan investasi (IFC, 2008). Laporan tersebut memberikan konsep dan pandangan baru dalam dunia bisnis. Seiring perkembangan praktik bisnis, ESG tidak lagi dipandang sebagai pelengkap, melainkan sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk menciptakan nilai jangka panjang, mengelola risiko, serta memenuhi ekspektasi berbagai pemangku kepentingan (Zumente & Bistrova, 2021).

Penting untuk membedakan antara kinerja ESG dan pengungkapan ESG. Kinerja ESG mengacu pada implementasi nyata kebijakan, program, dan praktik perusahaan yang berkaitan dengan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola, sedangkan pengungkapan ESG merujuk pada informasi mengenai aktivitas tersebut yang disampaikan kepada publik melalui laporan perusahaan. Meskipun merupakan konsep yang berbeda, pengungkapan ESG sering digunakan sebagai proksi kinerja ESG karena

informasi yang diungkapkan umumnya mencerminkan kebijakan, target, program, dan capaian keberlanjutan yang telah dijalankan oleh perusahaan (Nicolò *et al.*, 2022; Menicucci & Paolucci, 2024).

Kinerja ESG dalam penelitian ini diukur menggunakan skor ESG yang diperoleh dari *ESG intelligence Platform* ini dipilih karena secara khusus berfokus pada perusahaan publik di Indonesia, sehingga metodologi penilaiannya lebih sesuai dengan karakteristik perusahaan serta regulasi pelaporan keberlanjutan yang berlaku di Indonesia. Skor ESG dihitung melalui *content analysis* terhadap laporan keberlanjutan perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan mengacu pada Standar Pelaporan Keberlanjutan *Global Reporting Initiative* (GRI). Meskipun bersumber dari informasi yang diungkapkan perusahaan, indikator GRI tidak hanya menilai luasnya pengungkapan ESG, tetapi juga mencakup aspek kebijakan, program, target, dan capaian keberlanjutan yang telah diimplementasikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, skor ESG Intelligence dapat digunakan sebagai proksi yang memadai untuk menggambarkan kinerja ESG perusahaan. Namun demikian, hasil pengukuran tetap perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena masih terdapat kemungkinan perbedaan antara informasi yang dilaporkan dalam laporan keberlanjutan dan implementasi ESG yang sesungguhnya di tingkat operasional perusahaan.

Representasi Perempuan dalam Dewan Direksi

Representasi perempuan dalam dewan direksi mencerminkan tingkat keterlibatan perempuan dalam proses pengambilan keputusan strategis perusahaan. Kehadiran direktur perempuan memberikan dewan direksi paket keterampilan, kompetensi, pengalaman profesional, gaya kepemimpinan, pengetahuan, dan pendapat yang lebih heterogen (Nicolò *et al.*, 2022). Argumentasi ini tidak didasarkan pada asumsi bahwa seluruh perempuan memiliki karakteristik yang sama, melainkan pada pandangan bahwa keberagaman komposisi dewan menghasilkan sudut pandang yang lebih beragam dalam mengevaluasi risiko, peluang, dan strategi perusahaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam dewan direksi sering dikaitkan dengan perhatian yang lebih besar terhadap isu sosial, lingkungan, dan etika serta orientasi yang lebih kuat terhadap kepentingan pemangku kepentingan (Fernandez *et al.*, 2019; Zahid *et al.*, 2020). Selain itu, keberagaman gender dalam dewan juga dikaitkan dengan peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap kebijakan sosial maupun lingkungan (Martínez *et al.*, 2019; Wasiuzzaman & Wan Mohammad, 2020). Keberagaman perspektif dalam dewan direksi dapat mendorong perusahaan untuk lebih mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga mendukung penerapan praktik keberlanjutan yang lebih baik serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi terkait aspek ESG (Martínez *et al.*, 2019; Wasiuzzaman & Wan Mohammad, 2020).

Representasi perempuan dalam dewan direksi diukur menggunakan persentase perempuan dalam dewan direksi. Jumlah perempuan dalam dewan direksi diperoleh dari laporan tahunan perusahaan. Persentase perempuan dalam dewan direksi dihitung dengan membagi jumlah perempuan dalam dewan direksi dengan jumlah dewan direksi yang dapat dilihat di rumus (1) (Menicucci & Paolucci, 2024)

$$\%B_{GEq} = \frac{\text{Jumlah perempuan dalam dewan direksi}}{\text{Jumlah dewan direksi}} \dots\dots\dots(1)$$

Ambang Batas Minimal Perempuan dalam Dewan Direksi

Perempuan masih menjadi kelompok minoritas dalam dewan direksi perusahaan publik di Indonesia. Kondisi ini berpotensi menimbulkan fenomena *tokenism*, yaitu situasi ketika keterwakilan perempuan lebih bersifat simbolis sehingga pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan strategis menjadi terbatas (Kanter, 1977). Dalam kelompok yang didominasi laki-laki, pandangan anggota minoritas cenderung kurang diperhatikan dibandingkan kelompok mayoritas. Namun, *critical mass theory* menjelaskan bahwa pengaruh kelompok minoritas akan meningkat ketika jumlahnya mencapai massa

kritis tertentu, sehingga partisipasi dan kontribusinya dalam proses pengambilan keputusan menjadi lebih substantif (Manita *et al.*, 2018).

Penelitian ini menggunakan ambang batas minimal tiga perempuan dalam dewan direksi sebagaimana digunakan dalam penelitian sebelumnya (Menicucci & Paolucci, 2024; Manita *et al.*, 2018), Jumlah tersebut dipandang mampu menciptakan perubahan dalam dinamika dewan karena perempuan tidak lagi berperan sebagai representasi simbolis, melainkan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk memengaruhi diskusi, pengawasan, dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. Kehadiran perempuan juga dapat memperkaya sumber daya dewan melalui keberagaman kompetensi, pengalaman profesional, gaya kepemimpinan, pengetahuan, serta perspektif yang mendukung kualitas pengambilan keputusan (Nicolò *et al.*, 2022).

Sejumlah penelitian empiris menemukan bahwa direktur perempuan cenderung memberikan perhatian yang lebih besar terhadap isu lingkungan, sosial, dan etika serta lebih responsif terhadap kepentingan pemangku kepentingan yang beragam (Fernandez *et al.*, 2019; Zahid *et al.*, 2020). Keberagaman perspektif yang dihasilkan oleh komposisi gender yang lebih seimbang mendorong dewan direksi untuk mengadopsi orientasi yang lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja ESG perusahaan secara substansif (Martínez *et al.*, 2019; Wasiuzzaman & Wan Mohammad, 2020).

Representasi perempuan dalam dewan direksi diukur melalui dua pendekatan, yaitu persentase perempuan dalam dewan direksi dan ambang batas minimal perempuan di dewan direksi. Persentase perempuan digunakan untuk menggambarkan tingkat keterwakilan perempuan secara proporsional dalam dewan direksi sebagaimana digunakan oleh (Menicucci & Paolucci, 2024):

$$\% B_{GEq} = \frac{\text{Jumlah perempuan dalam dewan direksi}}{\text{Jumlah dewan direksi}} \dots\dots\dots(2)$$

Hubungan antar Variabel

Representasi perempuan dalam dewan direksi diperkirakan berpengaruh positif terhadap kinerja ESG perusahaan. Dalam perspektif *stakeholder theory*, perempuan cenderung lebih memperhatikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan serta isu lingkungan, sosial, dan etika (Fernandez *et al.*, 2019; Zahid *et al.*, 2020). Sementara itu, *resource dependence theory* menjelaskan bahwa keberadaan perempuan dapat memperkaya sumber daya perusahaan melalui keberagaman pengalaman, kompetensi, jaringan, dan perspektif dalam pengambilan keputusan (Atalay *et al.*, 2025). Di kawasan pasar berkembang di kawasan Timur Tengah dan Afrika Utara, keberagaman gender dewan berpengaruh positif terhadap kinerja ESG, baik secara langsung maupun melalui komite CSR/keberlanjutan (Kateb & Alahdal, 2024). Kondisi keberagaman gender dalam dewan direksi tersebut berpotensi mendorong perusahaan untuk mengelola aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola secara lebih efektif sehingga meningkatkan kinerja ESG (Binhadab, 2026).

H1: Persentase perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja ESG

H1a: Persentase perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan (*environmental*)

H1b: Persentase perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial (*social*)

H1c: Persentase perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja tata kelola (*governance*)

Critical mass theory menjelaskan bahwa perempuan dapat memberikan pengaruh yang lebih substantif ketika jumlahnya mencapai massa kritis, yang umumnya ditetapkan minimal tiga orang dalam dewan (Paolone, Bitbol-Saba, *et al.*, 2024). Keberadaan massa kritis tersebut terbukti meningkatkan kinerja sosial perusahaan dan memperkuat tata kelola keberlanjutan (Jouber 2022). Penelitian di Italia juga menunjukkan bahwa minimal tiga direktur perempuan diperlukan untuk meningkatkan kinerja ESG dan orientasi terhadap pemangku kepentingan (Cambrea *et al.*, 2023). Sebaliknya, representasi perempuan yang masih bersifat token cenderung membatasi kontribusinya terhadap kinerja ESG (Al-Shaer *et al.*, 2024). Kehadiran perempuan dalam jumlah yang mencapai massa kritis juga terbukti meningkatkan skor ESG, khususnya pada dimensi lingkungan dan sosial (Menicucci, 2024). Pada kondisi tersebut, perempuan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menyampaikan pandangan, membangun dukungan, dan memengaruhi keputusan strategis yang berkaitan dengan ESG.

H2: Ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja ESG

H2a: Ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan (*environmental*)

H2b: Ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja sosial (*social*)

H2c: Ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja tata kelola (*governance*)

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersifat longitudinal (panel data) selama periode 2021–2024. Data diperoleh melalui *platform ESG Intelligence*, website Bursa Efek Indonesia (BEI), serta *website* perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang masuk dalam indeks *IDX ESG Leaders* di Bursa Efek Indonesia berdasarkan Pengumuman BEI No. Peng-00073/BEI.POP/04-2025 tanggal 24 April 2025 dengan jumlah sebanyak 30 perusahaan.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria: (1) perusahaan publik yang tergabung dalam *IDX ESG Leaders* per 24 April 2025; (2) mempublikasikan laporan tahunan dan/atau laporan keberlanjutan secara konsisten selama periode 2021–2024; dan (3) memiliki skor ESG yang tersedia di *ESG Intelligence* selama periode 2021–2024. Berdasarkan kriteria tersebut, dari total 30 perusahaan yang tergabung dalam *IDX ESG Leaders* per 24 April 2025, sebanyak 21 perusahaan memenuhi seluruh kriteria sampel yang telah ditetapkan, sedangkan 9 perusahaan lainnya tidak memenuhi persyaratan penelitian. Periode penelitian mencakup tahun 2021–2024 sehingga diperoleh 84 observasi perusahaan-tahun yang tersusun dalam bentuk data panel seimbang (*balanced panel*), di mana setiap perusahaan memiliki jumlah observasi yang sama selama periode pengamatan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pemilihan sampel karena hanya mencakup perusahaan yang tergabung dalam indeks *IDX ESG Leaders* tahun 2025. Konsekuensinya, hasil penelitian lebih merepresentasikan perusahaan yang menunjukkan komitmen ESG yang relatif konsisten dan memiliki ketersediaan data yang memadai selama periode pengamatan.

Penelitian ini menggunakan tiga kategori variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel kontrol. Variabel independen adalah representasi perempuan dalam dewan direksi yang diukur melalui persentase perempuan dalam dewan direksi (%B_GEq) dan ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi (massB_GEq). Variabel dependen adalah kinerja ESG beserta dimensinya yang

meliputi kinerja lingkungan, kinerja sosial, dan kinerja tata kelola, sedangkan variabel kontrol terdiri atas ukuran dewan direksi, proporsi direksi independen, frekuensi rapat dewan direksi, keberadaan komite keberlanjutan, ukuran perusahaan, profitabilitas, dan *leverage*. Pengukuran kinerja ESG menggunakan skor yang diterbitkan oleh ESG *Intelligence*.

Skor ESG *Intelligence* diperoleh melalui *content analysis* terhadap laporan keberlanjutan perusahaan berdasarkan indikator *Global Reporting Initiative* (GRI). Meskipun bersumber dari informasi yang diungkapkan perusahaan, skor tersebut tidak hanya mengukur tingkat pengungkapan ESG, tetapi juga mengevaluasi kebijakan, program, target, dan capaian keberlanjutan yang dilaporkan perusahaan. Oleh karena itu, skor ESG digunakan sebagai proksi kinerja ESG dalam penelitian ini, sebagaimana umum digunakan dalam penelitian ESG dalam konteks pasar berkembang (Nicolò *et al.*, 2022; Menicucci & Paolucci, 2024). Analisis data dilakukan menggunakan software *Econometric Views* (EViews) 13 melalui tahapan statistik deskriptif, pemilihan model regresi data panel, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis. Kelayakan model dievaluasi menggunakan uji F dan *adjusted R*², sedangkan signifikansi pengaruh variabel diuji menggunakan uji t pada tingkat signifikansi 5%.

Persamaan regresi untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat dalam rumus (3),(4),(5), dan (6):

Model regresi 1:

$$ESG_Skor_{it} = \alpha_0 + \beta_1 \%B_GEq_{it} + \beta_2 massB_GEq_{it} + \beta_3 B_Size_{it} + \beta_4 B_Ind_{it} + \beta_5 B_Act_{it} + \beta_6 Sus_Com_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 ROE_{it} + \beta_9 LEV_{it} + e \dots\dots\dots(3)$$

Model regresi 2:

$$E_Skor_{it} = \alpha_0 + \beta_1 \%B_GEq_{it} + \beta_2 massB_GEq_{it} + \beta_3 B_Size_{it} + \beta_4 B_Ind_{it} + \beta_5 B_Act_{it} + \beta_6 Sus_Com_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 ROE_{it} + \beta_9 LEV_{it} + e \dots\dots\dots(4)$$

Model regresi 3:

$$S_Skor_{it} = \alpha_0 + \beta_1 \%B_GEq_{it} + \beta_2 massB_GEq_{it} + \beta_3 B_Size_{it} + \beta_4 B_Ind_{it} + \beta_5 B_Act_{it} + \beta_6 Sus_Com_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 ROE_{it} + \beta_9 LEV_{it} + e \dots\dots\dots(5)$$

Model regresi 4:

$$G_Skor_{it} = \alpha_0 + \beta_1 \%B_GEq_{it} + \beta_2 massB_GEq_{it} + \beta_3 B_Size_{it} + \beta_4 B_Ind_{it} + \beta_5 B_Act_{it} + \beta_6 Sus_Com_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 ROE_{it} + \beta_9 LEV_{it} + e \dots\dots\dots(6)$$

Keterangan:

- ESG_Skor_{it} = skor komprehensif dari kinerja ESG perusahaan i tahun ke-t;
- E_Skor_{it} = skor komprehensif dari pengungkapan lingkungan perusahaan i tahun ke-t;
- S_Skor_{it} = skor komprehensif dari pengungkapan sosial perusahaan i tahun ke-t;
- G_Skor_{it} = skor komprehensif dari pengungkapan tata kelola perusahaan i tahun ke-t;
- α₀ = konstanta;
- β₁, β₂, β₃...β₉ = koefisien regresi;
- %B_GEq_{it} = persentase perempuan dalam dewan direksi perusahaan i tahun ke-t;
- massB_GEq_{it} = ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi perusahaan i tahun ke-t;
- B_Size_{it} = jumlah dewan direksi perusahaan i tahun ke-t;
- B_Ind_{it} = jumlah dewan direksi independen perusahaan i tahun ke-t;
- B_Act_{it} = jumlah rapat yang dilakukan oleh dewan direksi perusahaan i tahun ke-t;
- Sus_Com_{it} = komite keberlanjutan perusahaan i tahun ke-t;
- SIZE_{it} = logaritma natural total aset perusahaan i tahun ke-t;
- ROE_{it} = rasio laba bersih/total ekuitas perusahaan i tahun ke-t;
- LEV_{it} = rasio total hutang/total aset perusahaan i tahun ke-t;
- e = error.

Hasil Penelitian

Statistik Deskriptif

Berdasarkan tabel 1, skor ESG (ESG_Skor) memiliki nilai minimum 0,17 dan maksimum 0,85, serta mean 0,498 dan median 0,51. Standar deviasi sebesar 0,17 mencerminkan adanya tingkat variasi yang moderat pada kinerja ESG antarperusahaan. Skor Lingkungan (E_Skor) memiliki nilai minimum 0,06 dan maksimum 0,93, serta mean 0,54 dan median 0,56. Standar deviasi sebesar 0,22 mencerminkan tingkat variasi kinerja lingkungan antarperusahaan yang cukup tinggi. Skor Sosial (S_Skor) memiliki nilai minimum 0,11 dan maksimum 0,94, serta mean 0,61 dan median 0,63. Standar deviasi sebesar 0,189 mencerminkan adanya tingkat variasi yang moderat dalam kinerja sosial antarperusahaan. Skor Tata Kelola (G_Skor) berada pada kisaran 0,09 hingga 1,00, dengan mean 0,8924 dan median 1,00. Median yang sama dengan nilai maksimum menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan mencapai skor tata kelola yang sangat tinggi. Standar deviasi sebesar 0,2263 menunjukkan bahwa variasi kinerja tata kelola antarperusahaan secara keseluruhan cukup rendah.

Table 1. Statistik Deskriptif

	Min.	Max.	Mean	Median	Std. dev.
Variabel Dependen					
ESG_Skor	0.173910	0.851852	0.498812	0.514850	0.173079
E_Skor	0.062500	0.935480	0.547310	0.562500	0.223125
S_Skor	0.111110	0.944440	0.618065	0.638890	0.189123
G_Skor	0.090910	1.000000	0.892441	1.000000	0.226262
Variabel Independen					
%B_GEq	0.000000	0.666670	0.283898	0.285710	0.167303
massB_GEq	0.000000	1.000000	0.297619	0.000000	0.459957
Variabel Kontrol					
Jumlah Dewan Direksi (B_Size)	3.000000	12.00000	7.583333	6.000000	2.711903
Jumlah Direksi Independen (B_Ind)	0.000000	8.000000	1.892857	1.000000	2.206332
Frekuensi Rapat Dewan (B_Act)	11.00000	234.0000	37.20238	40.50000	32.02965
Komite Keberlanjutan (Sus_Com)	0.000000	1.000000	0.559524	1.000000	0.499426
Ukuran Perusahaan (Size)	28.98961	35.42552	31.98711	31.82561	1.834694
Profitabilitas (ROE)	-0.004000	1.498000	0.204893	0.145500	0.266742
Leverage (Lev)	0.036400	0.866000	0.296940	0.196500	0.235114

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Persentase perempuan dalam dewan direksi (%B_GEq) memiliki nilai minimum 0 dan maksimum 0,667, serta mean 0,283 dan median 0,285. Standar deviasi sebesar 0,167 mencerminkan tingginya variasi persentase perempuan dalam dewan direksi antarperusahaan. Ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi (massB_GEq) memiliki rentang nilai 0 hingga 1 (*dummy*), dengan mean 0,297 dan median 0, yang menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan dalam sampel tidak memenuhi ambang batas representasi perempuan yang lebih tinggi dalam dewan direksi. Standar deviasi yang besar, yaitu 0,459, menunjukkan bahwa nilai variabel ini sangat bervariasi antarperusahaan. Hal ini terjadi karena variabelnya berupa variabel *dummy* (0 atau 1).

Jumlah anggota dewan direksi (B_Size) memiliki nilai minimum 3 dan maksimum 12, serta mean 7,583 dan median 6. Standar deviasi sebesar 2,711 mencerminkan adanya tingkat variasi yang moderat pada jumlah anggota dewan direksi antarperusahaan. Jumlah direksi independen (B_Ind) memiliki nilai minimum 0 dan maksimum 8, serta mean 1,892 dan median 1. Standar deviasi sebesar 2,206 mencerminkan tingginya variasi jumlah direksi independen antarperusahaan. Frekuensi rapat dewan (B_Act) memiliki nilai minimum 11 dan maksimum 234, serta mean 37,2 dan median 40,5. Standar deviasi sebesar 32,02 mencerminkan tingginya variasi dalam frekuensi rapat dewan antarperusahaan. Komite keberlanjutan (Sus_Com) memiliki nilai minimum 0 dan maksimum 1 (*dummy*), serta mean

0,55 dan median 1. Standar deviasi sebesar 0,499 mencerminkan tingginya variasi dalam komite keberlanjutan.

Ukuran perusahaan (*size*) memiliki nilai minimum 2,98 dan maksimum 35,42, serta mean 31,98 dan median 31,82. Standar deviasi sebesar 1,83 mencerminkan adanya tingkat variasi yang rendah pada ukuran antarperusahaan. Profitabilitas (ROE) memiliki nilai minimum -0,004 dan maksimum 1,498, serta mean 0,204 dan median 0,145. Standar deviasi sebesar 0,266 mencerminkan adanya tingkat variasi yang tinggi pada profitabilitas antarperusahaan. *Leverage* (Lev) memiliki nilai minimum 0,036 dan maksimum 0,866, serta mean 0,296 dan median 0,196. Standar deviasi sebesar 0,235 mencerminkan adanya tingkat variasi yang tinggi pada *leverage* antarperusahaan.

Uji Pemilihan Model

Berdasarkan hasil uji pemilihan model dengan uji Chow, Hausman, dan Lagrange Multiplier yang tersaji pada tabel 2, seluruh model menolak spesifikasi *Common Effect Model* (CEM). Model 1 paling tepat diestimasi dengan menggunakan *Random Effect Model* (REM), sedangkan Model 2, 3, dan 4 paling sesuai untuk diestimasi menggunakan *Fixed Effect Model* (FEM).

Table 2. Uji Pemilihan Model dan Uji Asumsi Klasik

Uji	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Chow Test</i>				
<i>Prob. Chi-square</i>	0.0000	0.0000	0.0000	0.0115
<i>Hausman Test</i>				
<i>Prob. Chi-square</i>	0.0974	0.0060	0.0010	0.0415
<i>Lagrange Multiplier Test</i>				
<i>Breusch-Pagan</i>	0.0000	0.0016	0.0027	0.0016
Normalitas				
Skewness	-0.848945	-0.103447	-0.048890	-0.800345
Kurtosis	7.662376	8.277625	6.006774	5.242717
<i>Prob. Jarque-Bera</i>	0.000000	0.000000	0.000000	0.000002
Heterokedastisitas				
<i>Prob. Glejser</i>	0.000881	0.000043	0.001073	0.050267
Autokorelasi				
<i>Durbin-Watson</i>	1.004488	1.596982	1.983251	2.226870

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan tabel 2, hasil uji normalitas mengindikasikan bahwa residual pada seluruh model menyimpang dari distribusi normal dengan nilai probabilitas Jarque-Bera < 0,05. Hasil tersebut juga ditunjukkan oleh tingkat kurtosis yang melebihi nilai acuan sebesar 3. Namun, pelanggaran normalitas residual dalam penelitian ini tidak dianggap sebagai masalah mengingat ukuran sampel yang relatif besar (n=84). Sesuai dengan *Central Limit Theorem* (CLT), distribusi sampel akan mendekati distribusi normal ketika $n > 30$, terlepas dari distribusi awal datanya (Lind *et al.*, 2018; Wahyuningsih *et al.*, 2024).

Hasil uji *Glejser* menunjukkan adanya heteroskedastisitas pada Model 1, 2, dan 3 dengan nilai probabilitas < 0,05. Sedangkan Model 4 terbebas dari heteroskedastisitas. Hasil Uji *Durbin-Watson* mendeteksi adanya autokorelasi pada Model 1 dengan nilai *Durbin-Watson* sebesar 1,0044 atau berada di antara 0 dan dl. Model 2 dan 4 tidak dapat disimpulkan karena nilai *Durbin-Watson* model 2 (1,596) berada di antara dl dan du, sedangkan model 4 (2,226) berada di antara 4-du dan 4-dl. Model 3 terbebas dari autokorelasi dengan nilai 1,983 yang berada di antara du dan 4-du. Selanjutnya, berdasarkan matriks korelasi melalui pengujian *Pearson Correlation*, mengonfirmasi tidak adanya multikolinearitas. Nilai korelasi tertinggi yang diamati sebesar 0,837 berada di bawah batas rekomendasi 0,90 (Hair *et al.*, 2019). Secara keseluruhan, meskipun terdapat heteroskedastisitas dan autokorelasi pada model-model

tertentu, validitas estimasi tetap dapat dipertahankan melalui penerapan *robust standard errors* untuk memperoleh inferensi yang tidak bias.

Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 3, nilai *Adjusted R-Squared* untuk Model 1, 2, dan 3 sangat tinggi, masing-masing 0,853, 0,923, dan 0,917, yang menunjukkan bahwa prediktor secara kolektif mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja ESG, kinerja lingkungan dan kinerja sosial dengan kuat. Sebaliknya, Model 4 menunjukkan nilai *Adjusted R-Squared* yang rendah, yaitu 0,149. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja tata kelola dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tertangkap dalam model saat ini.

Table 3. Uji Hipotesis

Variabel	Model 1 ESG_Skor		Model 2 E_Skor		Model 3 S_Skor		Model 4 G_Skor	
	Coefficient	Prob.	Coefficient	Prob.	Coefficient	Prob.	Coefficient	Prob.
Variabel Independen								
%B_GEq	0.89307	0.001	1.398955	0.0037	1.122589	0.0088	-1.076547	0.0489
massB_GEq	0.017372	0.2655	-0.028363	0.2906	-0.007616	0.5298	0.108193	0.0668
Variabel Kontrol								
B_Size	0.003367	0.8251	-0.002062	0.9613	0.013152	0.668	0.041461	0.3705
B_Ind	0.008115	0.0638	0.013212	0.1692	-0.004315	0.6827	-0.051186	0.0297
B_Act	6.00E-05	0.2359	0.000115	0.6913	0.000316	0.6108	-0.00042	0.7045
Sus_Com	0.036551	0.0451	0.050737	0.0854	0.033042	0.0881	0.239955	0.0052
Size	-0.009511	0.6263	0.008648	0.7296	-0.013824	0.4661	0.279574	0.0896
ROE	-0.025364	0.8525	0.407658	0.1969	0.489644	0.1383	-1.599494	0.0896
Lev	0.060112	0.107	0.322218	0.3204	0.394053	0.1411	0.334817	0.1004
<i>Random/Fixed Effects</i>								
	Random		Fixed		Fixed		Fixed	
<i>Adj. R Square</i>	0.853454		0.923301		0.917287		0.149383	
<i>F Statistic</i>	54.70832		35.45368		32.74029		1.502628	
<i>Probability</i>	0.000000		0.000000		0.000000		0.097243	

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil uji statistik F menunjukkan bahwa model 1, 2, dan 3 signifikan secara statistik pada tingkat 5% dengan nilai $p < 0,05$, yaitu 0,000, yang mengonfirmasi bahwa variabel-variabel dalam model tersebut secara bersama-sama menjelaskan variasi pada ESG_Skor, E_skor, dan S_Skor. Namun, model 4 tidak signifikan dengan nilai p sebesar 0,097 ($p > 0,05$). Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel-variabel yang dimasukkan tidak secara bersama-sama menjelaskan variasi pada G_Skor.

Berdasarkan tabel 3, pada model 1, 2, dan 3, hasil regresi menunjukkan bahwa variabel independen persentase perempuan dalam dewan direksi (%B_GEq) berpengaruh positif terhadap variabel dependen kinerja ESG (ESG_Skor), kinerja lingkungan (E_Skor), dan kinerja sosial (S_Skor) dengan masing-masing nilai 0,001, 0,003, dan 0,008 atau $p < 0,05$. Sedangkan hasil berbeda diperoleh pada model 4 dimana variabel independen %B_GEq berpengaruh negatif dengan nilai 0,048 terhadap variabel dependen kinerja tata kelola (G_Skor).

Hasil yang berbeda juga diperoleh pada variabel independen ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi (massB_GEq) pada semua model. Variabel massB_GEq tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja ESG (ESG_Skor), kinerja lingkungan (E_Skor), kinerja sosial (S_Skor), dan kinerja tata kelola

Variabel kontrol berupa komite keberlanjutan (*Sus_Com*) berpengaruh positif terhadap *ESG_Skor* dan *G_Skor* dengan nilai masing-masing 0,045 dan 0,005. Variabel kontrol lainnya, yaitu jumlah direksi independen (*B_Ind*), berpengaruh negatif terhadap *G_Skor* dengan nilai koefisien sebesar 0,029. Sedangkan variabel jumlah dewan direksi (*B_Size*), jumlah rapat direksi (*B_Act*), ukuran perusahaan (*size*), profitabilitas (*ROE*), dan *leverage* (*LEV*) tidak berpengaruh secara individu terhadap *ESG_Skor*, *E_Skor*, *S_Skor*, dan *G_Skor*.

Pembahasan

Persentase perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja ESG serta dimensi kinerja lingkungan dan sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persentase perempuan dalam dewan direksi, semakin baik capaian perusahaan dalam kinerja ESG, termasuk kinerja lingkungan dan sosialnya, sehingga mendukung H1, H1a, dan H1b. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keberagaman gender pada tingkat pengambilan keputusan strategis dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas implementasi praktik keberlanjutan perusahaan. Dalam perspektif *resource dependence theory*, kehadiran perempuan dalam dewan direksi memperkaya sumber daya perusahaan melalui keberagaman kompetensi, pengalaman profesional, jaringan, dan perspektif yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan terkait keberlanjutan (Arayssi *et al.*, 2020; Nicolò *et al.*, 2022). Representasi perempuan dalam dewan direksi berpotensi memperkuat orientasi perusahaan terhadap kepentingan pemangku kepentingan sehingga mendorong implementasi kebijakan dan praktik yang mendukung peningkatan kinerja lingkungan dan sosial perusahaan (Menicucci & Paolucci, 2024; Wang *et al.*, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa representasi perempuan dalam dewan direksi berhubungan positif dengan kinerja ESG perusahaan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kehadiran perempuan dalam dewan direksi dapat memperluas sudut pandang yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan sehingga perusahaan lebih mampu mengidentifikasi risiko dan peluang yang berkaitan dengan keberlanjutan, serta mendukung peningkatan kinerja lingkungan dan sosial sebagai bagian dari kinerja ESG secara keseluruhan (Xie *et al.*, 2020). Peningkatan kesadaran terhadap isu ESG juga telah mengubah ekspektasi pemangku kepentingan terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dituntut tidak hanya berorientasi pada kinerja ekonomi, tetapi juga pada penciptaan nilai bagi masyarakat dan lingkungan (Yahya, 2023; Zumente & Bistрова, 2021). Dalam konteks tersebut, keberagaman gender di dewan direksi dapat membantu perusahaan merespons tuntutan pemangku kepentingan dan mengelola isu keberlanjutan secara lebih efektif (Wang *et al.*, 2021; Menicucci & Paolucci, 2024). Temuan ini mendukung *stakeholder theory* dan *resource dependence theory* yang menjelaskan bahwa keberagaman sumber daya dalam dewan direksi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan sekaligus memperkuat kinerja keberlanjutan perusahaan.

Berbeda dengan dimensi lingkungan dan sosial, persentase perempuan dalam dewan direksi berpengaruh negatif terhadap kinerja tata kelola sehingga tidak mendukung H1c. Temuan ini tidak serta-merta menunjukkan bahwa peningkatan representasi perempuan menyebabkan penurunan kualitas tata kelola perusahaan. Sebaliknya, hasil tersebut dapat mengindikasikan bahwa keberagaman gender mendorong pengawasan yang lebih kritis, transparansi yang lebih tinggi, dan evaluasi yang lebih ketat terhadap praktik tata kelola yang berlaku (Adams & Ferreira, 2009). Pada kondisi perusahaan yang masih berada pada tahap penguatan praktik keberlanjutan dan tata kelola, peningkatan pengawasan tersebut dapat mengungkap kelemahan tata kelola yang sebelumnya kurang terlihat sehingga tercermin dalam penilaian tata kelola yang lebih rendah, sebuah fenomena yang dikenal sebagai *female over-monitoring* (Sandretto *et al.*, 2025; Abdelkader *et al.*, 2024). Selain itu, pengaruh perempuan dalam dewan direksi tidak hanya ditentukan oleh keberadaannya, tetapi juga oleh proporsi, posisi, kewenangan, pengalaman, dan kapasitas mereka untuk memengaruhi keputusan strategis perusahaan (Cambrea *et al.*, 2023). Oleh karena itu, hubungan negatif yang ditemukan dalam penelitian

ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati dan tidak dapat secara langsung dimaknai sebagai memburuknya praktik tata kelola perusahaan.

Ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja ESG maupun masing-masing dimensinya, yaitu kinerja lingkungan, kinerja sosial, dan kinerja tata kelola. Hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian Manita *et al.* (2018) dan Menicucci & Paolucci (2024), sehingga tidak mendukung H2, H2a, H2b, dan H2c. Namun demikian, temuan ini lebih tepat diinterpretasikan sebagai belum adanya dukungan empiris terhadap *critical mass theory* dalam konteks perusahaan publik di Indonesia, pada periode pengamatan, dan dengan model penelitian yang digunakan. Pengaruh masa kritis perempuan dalam dewan direksi dapat dipengaruhi oleh struktur sosial, politik, dan ekonomi di masing-masing negara (Terjesen & Singh, 2008). Selain itu, dewan direksi perusahaan publik di Indonesia masih didominasi oleh laki-laki, sehingga keterwakilan perempuan dalam dewan berpotensi belum sepenuhnya diikuti oleh pengaruh yang setara dalam proses pengambilan keputusan strategis. Dalam kondisi tersebut, perempuan dapat menghadapi berbagai hambatan untuk berpartisipasi secara efektif dalam dewan, termasuk keterbatasan akses terhadap posisi strategis dan kewenangan yang memadai (Torchia *et al.*, 2011). Akibatnya, keberadaan perempuan yang telah mencapai ambang batas tertentu belum tentu mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan dan keputusan perusahaan yang berkaitan dengan ESG (Słomka-Golebiowska *et al.*, 2023).

Penelitian ini juga menemukan bahwa direksi independen berpengaruh negatif terhadap kinerja tata kelola, sedangkan komite keberlanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja ESG dan kinerja tata kelola. Pengaruh negatif direksi independen mengindikasikan bahwa pengawasan yang lebih ketat dan evaluasi yang lebih objektif dapat membuat kelemahan tata kelola perusahaan lebih mudah teridentifikasi, sehingga tercermin dalam penilaian tata kelola yang lebih rendah. Sebaliknya, keberadaan komite keberlanjutan menunjukkan pentingnya struktur tata kelola formal yang berfokus pada keberlanjutan dalam mendukung integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam strategi perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja ESG tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik dewan direksi, tetapi juga oleh efektivitas mekanisme tata kelola yang mendukung implementasi keberlanjutan secara terstruktur (Menicucci & Paolucci, 2024).

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja ESG, kinerja lingkungan, dan kinerja sosial perusahaan publik di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberagaman gender pada tingkat pengambilan keputusan strategis dapat memperkuat kemampuan perusahaan dalam mengelola isu keberlanjutan dan merespons ekspektasi pemangku kepentingan secara lebih efektif. Sebaliknya, representasi perempuan dalam dewan direksi berpengaruh negatif terhadap kinerja tata kelola, yang mengindikasikan bahwa pengaruh perempuan dalam dewan tidak hanya ditentukan oleh keberadaannya, tetapi juga oleh posisi, kewenangan, dan kapasitasnya dalam memengaruhi keputusan strategis perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa direksi independen berpengaruh negatif terhadap kinerja tata kelola, sedangkan komite keberlanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja ESG dan kinerja tata kelola. Secara keseluruhan, hasil penelitian memberikan kontribusi empiris terhadap literatur ESG dan tata kelola perusahaan di Indonesia dengan menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam dewan direksi tidak hanya berkaitan dengan aspek keberagaman gender, tetapi juga memiliki implikasi terhadap pencapaian kinerja keberlanjutan perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ESG tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik dewan direksi, tetapi juga oleh efektivitas mekanisme tata kelola yang mendukung implementasi keberlanjutan secara terstruktur.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, periode pengamatan yang terbatas pada tahun 2021–2024 belum sepenuhnya menggambarkan pengaruh jangka panjang representasi perempuan dalam dewan direksi terhadap kinerja ESG. Kedua, pengukuran kinerja ESG hanya menggunakan satu penyedia data sehingga hasil penelitian berpotensi dipengaruhi oleh perbedaan metodologi penilaian

ESG. Ketiga, variabel ambang batas minimal perempuan dalam dewan direksi masih diukur menggunakan pendekatan dummy sehingga belum mampu menangkap variasi tingkat pengaruh perempuan dalam proses pengambilan keputusan. Keterbatasan tersebut dapat membatasi generalisasi hasil penelitian pada konteks, periode, dan metode pengukuran yang berbeda.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan periode pengamatan yang lebih panjang, memperluas cakupan sampel atau berfokus pada sektor industri tertentu, serta memanfaatkan berbagai sumber data ESG seperti Bloomberg, Refinitiv Eikon, atau Thomson Reuters untuk menguji konsistensi hasil penelitian. Selain itu, pengukuran *critical mass theory* dapat dikembangkan menggunakan ambang proporsional atau variabel ordinal agar lebih mampu menggambarkan tingkat keterwakilan perempuan dalam dewan direksi. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan karakteristik lain, seperti posisi perempuan dalam dewan, perempuan sebagai ketua komite keberlanjutan atau komite audit, serta tingkat kewenangan yang dimiliki dalam proses pengambilan keputusan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh representasi perempuan terhadap kinerja ESG.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abdelkader, M. G., et al. (2024). How does board gender diversity shape ESG performance? *Journal of Cleaner Production*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140728>
- 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>
- Al-Shaer, H., Zaman, M., & Albitar, K. (2024). CEO gender, critical mass of board gender diversity, and ESG performance: UK evidence. *Journal of Accounting Literature*, 48(1), 76–110. <https://doi.org/10.1108/JAL-10-2023-0181>
- Arayssi, M., Jizi, M., & Tabaja, H. H. (2020). The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 137–161. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0136>
- Atalay, M. O., Altin, M., & Al Ani, M. K. (2025). From diversity to sustainability: How board meeting frequency, financial performance and foreign members enhance the board gender diversity–ESG performance link. *Borsa Istanbul Review*, 25(3), 552–567. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.02.007>
- Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). *Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings*. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Binhadab, N. (2026). Gender diversity, board size, and ESG performance: Sectoral evidence from GCC-listed firms. *Sustainability*, 18(3), 1607. <https://doi.org/10.3390/su18031607>
- Cambrea, D. R., Paolone, F., & Cucari, N. (2023). Advisory or monitoring role in ESG scenario: Which women directors are more influential in the Italian context? *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4299–4314. <https://doi.org/10.1002/bse.3366>

- Cambrea, D. R., Tenuta, P., & Vastola, V. (2024). Family and nonfamily female directors' effect on CSR strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3448–3463. <https://doi.org/10.1002/csr.2930>
- de Villiers, C., & Dimes, R. (2021). Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 7–26. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09530-0>
- EmadEldeen, R., Elbayuomi, A. F., Elmoursy, H., Bouaddi, M., & Basuony, M. A. K. (2025). Does board diversity drive sustainability? Evidence from UK-listed companies. *Sustainability*, 17(3), 1177. <https://doi.org/10.3390/su17031177>
- Fernandez, W. D., Burnett, M. F., & Gomez, C. B. (2019). Women in the boardroom and corporate social performance: negotiating the double bind. *Management Decision*, 57(9), 2201–2222. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0738>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Grau Grau, M., Sánchez-Marín, G., & Baixauli-Soler, J. S. (2025). Board structure and ESG performance: The moderating role of country-level gender parity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/csr.70067>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- International Finance Corporation (IFC). (2008). *Who Cares Wins: 2004–2008 Review*. IFC.
- Indonesia Business Coalition for Women Empowerment. (2022). Sensus Perempuan dalam Tim Kepemimpinan Eksekutif di Perusahaan IDX200. *Indonesia Stock Exchange*, 6. <https://www.idx.co.id/Media/5zjj5qw2/idxbell-edisi-6-april-2023-3.pdf>
- Jouber, H. (2022). Women leaders and corporate social performance: Do critical mass, CEO managerial ability and corporate governance matter? *Management Decision*, 60(5), 1185–1217. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0953>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kateb, I., & Alahdal, W. M. (2024). Tracing the path to sustainable governance: CSR committees as mediators of board impact on ESG performance in the MENA region. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(7), 1272–1300. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2024-0147>
- Khamisu, M. S., & Paluri, R. A. (2024). Emerging trends of environmental social and governance (ESG) disclosure research. *Cleaner Production Letters*, 7(June), 100079. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100079>
- Lestari, R. I., Indarto, I., & Budiati, Y. (2024). Do women have a say? A moderated mediation model's influence on the leverage policy toward corporate sustainable growth. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 31(3), 233–245. <https://doi.org/10.1108/JABES-02-2023-0049>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2018). *Statistical Techniques in Business & Economics* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

- Manita, R., Bruna, M. G., Dang, R., & Houanti, L. (2018). Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 206–224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>
- Martínez, M. del C. V., Cruz Rambaud, S., & Parra Oller, I. M. (2019). Gender policies on board of directors and sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1539–1553. <https://doi.org/10.1002/csr.1825>
- Melinda, A., & Wardhani, R. (2020). The effect of environmental, social, governance, and controversies on firms' value: Evidence from Asia. *International Symposia in Economic Theory and Econometrics*, 27, 147–173. <https://doi.org/10.1108/S1571-038620200000027011>
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2024). Board gender equality and ESG performance: Evidence from the European banking sector. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(8), 147–174. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0146>
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2024). Women on board and ESG performance: Insights from the Italian utilities sector. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 73-84. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n3p73>
- Nguyen, T. H. H., Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., & Wu, Y. (2021). Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2313–2331. <https://doi.org/10.1002/bse.2748>
- Nicolò, G., Zampone, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2022). Sustainable corporate governance and non-financial disclosure in Europe: does the gender diversity matter? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 227–249. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0100>
- Nurmasari, N. D., Andarwati, A., & Fuad, M. (2026). Does board diversity drive ESG performance? Analysing the influence of women, independent members, and board expertise. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2663202. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2663202>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *POJK No. 51 /POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik*. 1–15.
- Paolone, F., Bitbol-Saba, N., Gasbarro, D., & Nicolò, G. (2024). Female leadership and environmental, social and governance performance. Empirical evidence from France. *Social Responsibility Journal*, 21(4), 689–703. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2024-0379>
- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Di Vaio, A. (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: Empirical evidence from European banks. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 106–131. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0445>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Safriani, M. N., & Utomo, D. C. (2020). Pengaruh Environmental, Social, Governance (ESG) Disclosure Terhadap Kinerja Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 9, 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Sandretto, D., Rizzi, A., & Esposito, G. (2025). Gender diversity leadership and ESG performance: The influence of women on boards and in management. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 5075–5094. <https://doi.org/10.1002/bse.4241>

- Siddique, M. A., et al. (2026). Board gender diversity and innovation strategies: Sectoral effects on ESG performance in financial and non-financial firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(2), 145. <https://doi.org/10.3390/jrfm19020145>
- Słomka-Gołębiowska, A., De Masi, S., Zambelli, S., & Paci, A. (2023). Towards higher sustainability: If you want something done, ask a chairwoman. *Finance Research Letters*, 58, 104308. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104308>
- Tang, S., & Chrisna, C. (2025). Keterlibatan wanita dan firm performance dalam ESG disclosure. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 14(3), 1183–1193.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9656-1>
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.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>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Wahyuningsih, M., Sihombing, P., & Indira Puspa Gustiah. (2024). Impact of Efficiency of Working Capital Management on Company Profitability. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 3(1), 34–45. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v3i1.972>
- Wang, Y., Wilson, C., & Li, Y. (2021). Gender attitudes and the effect of board gender diversity on corporate environmental responsibility. *Emerging Markets Review*, 47, 100744. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100744>
- Wasiuzzaman, S., & Wan Mohammad, W. M. (2020). Board gender diversity and transparency of environmental, social and governance disclosure: Evidence from Malaysia. *Managerial and Decision Economics*, 41(1), 145–156. <https://doi.org/10.1002/mde.3099>
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap 2024. Insight Report* (Number June). https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2020). The role of women on boards in corporate environmental strategy and financial performance: A global outlook. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2067–2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1945>
- Yahya, H. (2023). Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(1), 109–127. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0129>
- Zahid, M., Rahman, H. U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Imran Qureshi, M., & Jan, A. (2020). Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118683. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118683>

Zhan, X., Zhan, Y., & Li, G. (2025). The cost of ESG decoupling: How misaligned disclosures undermine corporate sustainability. *SAGE Open*, 15(2).

Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). Esg importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2).
<https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>