



TATA KELOLA PERUSAHAAN DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

(Studi Empiris pada Perusahaan Nonkeuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2021)

Aisya Putri Maharani, Muchamad Syafruddin¹

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +6282135240978

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of corporate governance on corporate social responsibility (CSR) disclosure, paying particular attention to Indonesian business. Particularly, this study examines how ownership concentration and boards of commissioners related with the quality of CSR disclosure. This study employs the regression analysis using a sample of listed nonfinancial companies in Indonesia Stock Exchange covering 2017 until 2021. Using a sample of listed companies in Indonesia Stock Exchange, the empirical evidence, listed non-financial companies between 2017 and 2021, this empirical investigation demonstrates that corporate governance does indeed have a significant effect on CSR. However, various types of corporate governance mechanisms have differing effects on CSR. The findings of this study reveal that ownership concentration has a positive impact on CSR disclosure, while the size of a company's board of supervisors has a positive impact on CSR disclosure.

Keywords: corporate social responsibility performance, corporate governance, stakeholder theory, principal-agent theory

PENDAHULUAN

Sejak pengembangan CSR menjadi pedoman dalam melakukan bisnis, ada banyak perdebatan akademis dan praktis mengenai apakah menguntungkan bagi bisnis untuk menerapkan CSR. Teori tradisional seputar tata kelola perusahaan berfokus pada dorongan untuk memaksimalkan keuntungan, yang secara tradisional dipandang sebagai tujuan utama dari setiap bisnis. Maka dari itu, Sebagian besar perusahaan telah mencurahkan sumber dayanya untuk mencapai keuntungan yang maksimal dan belum berinvestasi secara signifikan pada CSR (Gupta et al., 2016). Dalam beberapa tahun terakhir, tekanan telah membangun perusahaan untuk fokus pada CSR, dan hukum telah berkembang dan diperjelas di sekitar tanggung jawab sosial yang dimiliki oleh bisnis (Filatotchev & Nakajima, 2014).

Pada 1916, sarjana US Clark pertama kali mengusulkan teori tanggung jawab sosial perusahaan. Lebih dari satu abad kemudian, teori ini diadopsi secara luas oleh perusahaan-perusahaan Barat. Pada tahun 1980-an, telah berkembang gerakan corporate citizenship di Eropa dan Amerika Serikat. Gerakan ini bertujuan untuk mempromosikan dan menyoroti komitmen CSR perusahaan, dan popularitasnya yang berkembang ini bersamaan dengan publikasi yang lebih baik tentang informasi CSR perusahaan individual (Beasley, 1996). Pada 1990-an, saat masyarakat menjadi lebih fokus pada permasalahan seputar perubahan iklim dan lingkungan, lebih banyak bisnis mulai mencari keberlanjutan mereka sendiri, yang memicu gelombang publikasi baru seputar CSR (Doh & Guay, 2006).

Akan tetapi, pengungkapan informasi CSR di Indonesia kurang jelas dan dirundung oleh konten yang membingungkan, konsep yang tidak jelas, dan standar publikasi yang bervariasi. Tidak seperti negara-negara Barat, konsep CSR lebih baru dan karena itu tidak memiliki waktu yang cukup untuk berkembang dan matang (Huafang & Jianguo, 2007). Meskipun banyak perusahaan telah mulai mempublikasikan informasi CSR, termasuk laporan ke dalam kegiatan

¹ Corresponding author

mereka, masih ada berita utama tentang CSR yang buruk. Berita tentang buruknya CSR di Indonesia contohnya adalah kasus Teluk Buyat di Sulawesi Utara yaitu pencemaran perairan Buyat oleh logam berat jenis merkuri dan arsen yang berasal dari perusahaan tambang emas yang menyebabkan masalah kesehatan pada masyarakat yang tinggal di Teluk Buyat. Contoh lainnya adalah terjadinya banjir lumpur panas yang menutupi wilayah yang cukup luas di Sidoarjo yang disebut Lumpur Lapindo, kasus CSR yang disebabkan oleh perusahaan Lapindo Brantas ini memaksa masyarakat yang tinggal di daerah tersebut untuk dievakuasi. Penemuan masalah-masalah ini menimbulkan ancaman bagi ekonomi Indonesia dengan merusak daya saing global bisnisnya. Sedangkan kasus yang terjadi di negara-negara lain adalah tewasnya 55 orang skarena kebocoran saluran pipa oli yang dimiliki oleh Qingdao Sinopec meledak, penemuan cacing di dalam produk yang diproduksi pada pabrik Ferrero Rocher, dan penggunaan plastic berbahaya oleh beberapa perusahaan minuman keras (Chen & Jaggi, 2000).

Penelitian CSR, baik di dalam maupun di luar Indonesia, menunjukkan bahwa kinerja CSR yang baik memiliki korelasi yang kuat dengan kesuksesan pelaksanaan tata kelola perusahaan/corporate governance (CG). Bidang kembar CG dan CSR sudah dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir dan telah ditetapkan di dalam teori dan praktik pemangku kepentingan (Jain & Jamali, 2016). Tata kelola perusahaan menyatakan bahwa siapapun yang mengendalikan perusahaan bertanggung jawab untuk menentukan kewajiban sosialnya dan cara terbaik untuk memenuhinya. Pekerjaan di bidang ini juga menyatakan bahwa langkah kritis untuk meningkatkan kesadaran CSR adalah dengan memantau dan mengatur perilaku manajerial. Tata kelola perusahaan yang kuat dapat berfungsi untuk menghentikan manajer tidak bermoral mengikuti kepentingan mereka sendiri dengan cara yang mungkin terbukti merugikan perusahaan (Donnelly & Mulcahy, 2008). Akibatnya, jika sebuah perusahaan menghabiskan waktu untuk menginvestasikan dan meningkatkan tata kelola perusahaan, itu akan bermanfaat bagi semua pihak di dalam perusahaan serta membantu pengembangan kinerja CSR (Filatotchev & Nakajima, 2014). Selain itu, jika sebuah negara mempunyai struktur, hukum, dan peraturan corporate governance yang mengatur, hal itu dapat memicu perusahaan dalam pencapaian tanggung jawab sosial mereka, setidaknya karena ada pengawasan eksternal terhadap tindakan mereka. Tekanan eksternal pada bisnis ini dapat memastikan bahwa perusahaan bertanggung jawab terhadap CSR dan pada gilirannya dapat mengarah pada kesejahteraan sosial yang lebih baik secara keseluruhan (Finkelstein & Mooney, 2003). Tata kelola perusahaan yang lebih baik memberi manfaat yang jelas kepada perusahaan karena dapat membantu perusahaan memaksimalkan nilai yang harus diapresiasi oleh pemangku kepentingan utama di dalam suatu organisasi.

Meskipun terdapat beberapa studi terhadap tata kelola perusahaan dan CSR, tidak banyak studi empiris dilakukan terkait bagaimana tata kelola perusahaan berdampak pada kinerja CSR di pasar berkembang (Garcia-Torea et al., 2016). Beberapa peneliti sudah melakukan survey terhadap konsumen, pemangku kepentingan, dan pihak lain yang terlibat dalam tata kelola perusahaan untuk mengetahui perspektif mereka mengenai hal ini dan menggunakan mereka untuk mempelajari faktor mana yang paling berdampak pada perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab sosial mereka. Kelemahan dari penelitian ini adalah kekhususan mereka karena mereka biasanya berfokus kepada satu industri tertentu.

Dalam upaya memperbaiki hal ini, artikel ini menggunakan teori pemangku kepentingan dan prinsipal-agen untuk menganalisis dampak tata kelola perusahaan terhadap kinerja CSR. Artikel ini mengkaji dampak tata kelola perusahaan terhadap kinerja tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia. Artikel ini memfokuskan analisis pada perusahaan *non*-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, menggunakan data yang dikumpulkan dari 2017 hingga 2021 yang mencakup 9 industri. Oleh karena itu, tujuan utamanya adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan mencapai komitmen CSR-nya.

Dengan menggunakan sampel dari tahun 2017 hingga 2021, kami menemukan bahwa berbagai jenis tata kelola perusahaan mempunyai dampak yang berbeda terhadap kinerja CSR. Sebuah hubungan positif yang signifikan dan kuat ditemukan antara konsentrasi kepemilikan perusahaan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan konsentrasi pengendalian dan kepemilikan meningkatkan kemampuan bisnis untuk memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan secara penuh. Sama halnya dengan ukuran dewan komisaris perusahaan yang juga mempunyai dampak positif yang memungkinkannya untuk memenuhi CSR-

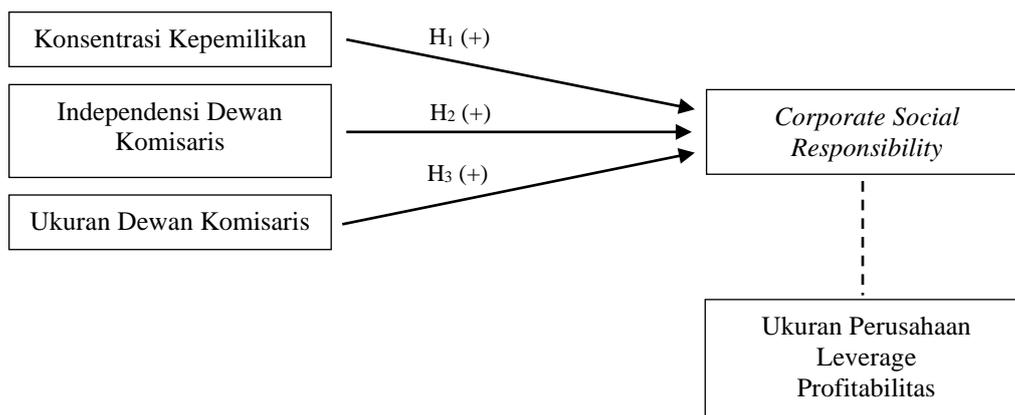
nya. Secara garis besar, semakin besar dewan, semakin besar kemungkinan perusahaan individu untuk dapat memenuhi komitmen CSR-nya. Artikel ini juga menunjukkan bahwa rasio aset-hutang (LEV) perusahaan sering dikaitkan secara negatif dengan upaya CSR perusahaan yang mengindikasikan bahwa pembiayaan utang memiliki hubungan negatif dengan kemampuan dalam membuat komitmen CSR.

Artikel ini memberikan kontribusi untuk literatur yang ada dengan memeriksa dampak tata kelola perusahaan pada kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan CSR di Indonesia. Banyak penelitian mengenai tata kelola perusahaan berfokus pada bagaimana hal itu berdampak pada kinerja perusahaan; beberapa studi telah menarik hubungan yang memadai dengan itu dan tanggung jawab sosial perusahaan. Makalah ini mengisi kesenjangan akademis di bidang ini dan menambah penelitian yang ada di bidang ini. Artikel ini menyediakan saran kebijakan untuk bisnis Indonesia, pemerintah, dan otoritas pengatur. Dengan menunjukkan bahwa faktor tata kelola perusahaan yang berbeda memiliki tingkat pengaruh yang berbeda pada kinerja CSR perusahaan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori keagenan mencoba menjelaskan hubungan mekanisme kontrak (Jensen & Meckling, 1976). Pihak prinsipal menyediakan dana dan sumber daya lain untuk memenuhi kebutuhan pengoperasian perusahaan, sedangkan manajer perusahaan yang berperan sebagai agen memiliki kewajiban untuk mengelola perusahaan. Kemudian, manajer perusahaan akan memperoleh imbal hasil berupa gaji, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya. Teori pemangku kepentingan memperluas fungsi manajemen utama untuk memaksimalkan keuntungan menuju perlindungan hak-hak pemangku kepentingan (Chiu & Wang, 2015). Pemangku kepentingan mengendalikan banyak sumber daya yang dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan (Ullman, 1985). Perusahaan cenderung memenuhi harapan pemangku kepentingan dengan mengurangi kesenjangan ekspektasi pemangku kepentingan untuk mempertahankan akses ke sumber daya tersebut (Chan et al., 2014). Pengungkapan CSR dapat memberikan kesempatan yang sangat baik kepada manajer untuk menjaga dialog dengan kelompok pemangku kepentingan (Chiu & Wang, 2015) dan dapat digunakan oleh manajemen untuk mengurangi asimetri informasi dengan pemangku kepentingan (Brammer & Pavelin, 2008).

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Kerangka pemikiran seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1 diatas menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian. Terdapat tiga variabel yaitu variabel dependen (*corporate social responsibility*), variabel independen (konsentrasi kepemilikan, independensi dewan komisaris, dan ukuran dewan komisaris) dan variabel kontrol (ukuran perusahaan, leverage, dan profitabilitas).

Perumusan Hipotesis

Konsentrasi Kepemilikan dan *Corporate Social Responsibility*

Struktur kepemilikan dapat disusun dengan berbagai cara. Pada umumnya, istilah “struktur kepemilikan” memiliki dua arti, yang pertama mengacu kepada struktur kepemilikan literal perusahaan, yakni total saham perusahaan yang dimiliki setiap kelompok pemegang saham yang berbeda (Carpenter et al., 2001). Arti kedua secara sederhana mengacu pada tingkat kepemilikan ekuitas yang merupakan indeks kuantitatif yang ditentukan dengan memeriksa rasio kepemilikan saham semua pemegang saham perusahaan (Kiliç et al., 2015). Konsentrasi kepemilikan berfluktuasi tergantung pada proporsi spesifik pemegang saham perusahaan. Struktur kepemilikan merupakan salah satu komponen penting tata kelola perusahaan. Struktur kepemilikan menentukan mode operasi perusahaan, yang di mana pada gilirannya akan mendefinisikan sifat yang tepat dari hubungan pinsipal-agen. Ketika rasio kepemilikan saham pemegang saham utama meningkat, demikian pula tingkat spesialisasi perusahaan dan pemegang saham utama menggunakan kontrol paling besar atas pemangku kepentingan lainnya (Hoskisson et al., 2005). Mereka dapat melanggar kepentingan pemegang saham kecil melalui kontrol mutlak atas kepentingan mereka, dan pemegang saham yang lebih besar juga menggunakan lebih banyak kendali atas direktur dan eksekutif perusahaan (Adel et al., 2019).

Mengacu pada korelasi antara CSR dan konsentrasi kepemilikan, bukti yang kuat ditemukan bagi perusahaan AS bahwa pemilik yang kuat tidak memiliki keberanian dan terlalu dermawan (Bartkus et al., 2002). Ditemukan juga korelasi positif antara konsentrasi kepemilikan dan pemberian di AS (Atkinson & Galaskiewicz, 1988; Brammer & Millington, 2005). Artinya, dengan lebih banyak kepemilikan yang terkonsentrasi, maka CSR perusahaan menjadi lebih baik. Maka, penulis mengembangkan hipotesisnya sebagai berikut:

H1 : Konsentrasi kepemilikan berhubungan positif dengan CSR.

Independensi Dewan komisaris dan *Corporate Social Responsibility*

Mekanisme tata kelola dewan yang berorientasi pada pemangku kepentingan mengarah pada kinerja lingkungan perusahaan yang lebih tinggi (Mallin et al., 2013). Dengan adanya direktur yang mewakili kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas, keterlibatan yang menonjol antara organisasi dengan permasalahan sosial dan lingkungan meningkatkan sumber daya yang relevan dari perusahaan (Hillman et al., 2000). Independensi dewan komisaris meningkatkan cakupan kebijakan bisnis kunci strategis untuk menanggapi kebutuhan pemangku kepentingan (Ullah et al., 2019). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan dan meningkatkan manfaat sosial perusahaan (van den Berghe & Levrau, 2004; Daily et al., 2003). Jumlah direktur eksternal berkaitan dengan kinerja sosial perusahaan (Johnson & Greening, 1999). Namun, ketika dewan lebih independen, kemampuan mereka untuk memantau kinerja lingkungan menurun karena kurangnya keahlian dan pengalaman orang dalam, yang di mana hal ini sangat penting untuk hasil kinerja lingkungan bisnis (Walls et al., 2012).

Independensi dewan komisaris perusahaan berhubungan positif dengan kinerja sosial perusahaan (Ortas et al., 2017). Kombinasi dewan komisaris yang lebih besar dan independensi dapat lebih meningkatkan corporate social performance (CSP) (Dalton et al., 1999). Selain itu, peningkatan independensi dewan komisaris diharapkan dapat mengatur hubungan antara ukuran dewan komisaris dan CSP secara positif. Ini karena dewan yang lebih besar dengan lebih banyak direktur independen mewakili "kontrak sosial" perusahaan dengan lebih baik. Terdapat hubungan yang signifikan antara dewan dengan jumlah direktur non-eksekutif independen yang lebih tinggi dan pengungkapan pengungkapannya (Chen & Jaggi, 2000; Cheng & Courtenay, 2006). Lebih jauh lagi, penelitian terbaru menunjukkan bahwa persentase yang lebih besar dari direktur independen di dewan perusahaan cenderung sesuai dengan peningkatan pemenuhan tanggung jawab sosial (Harjoto & Jo, 2011; Michelon & Parbonetti, 2012). Berdasarkan alasan di atas, berikut hipotesis yang dihasilkan:

H2 : Independensi dewan komisaris berhubungan positif dengan CSR.

Ukuran Dewan Komisaris dan *Corporate Social Responsibility*

Dewan komisaris bekerja untuk mencegah manajer dan dewan direksi menyalahgunakan kekuasaannya dan berdampak negatif bagi bisnis atau para pemegang sahamnya. Dipandu oleh

rapat pemegang saham dan berhubungan dengan pengaturan dewan direksi. Fungsi dan tugasnya antara lain memeriksa keadaan keuangan dewan komisaris, melaporkannya kepada dewan pemegang saham atau dewan direksi, membuat keputusan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan perusahaan (Majumder et al., 2017).

Dewan komisaris merupakan aspek penting dalam tata kelola perusahaan dan merupakan unit pengendalian di dalam lingkungan manajemen internal. Anggota dewan komisaris mewakili berbagai kelompok berkepentingan dan subjek yang berkepentingan dalam jangkauan luas. Ukuran dewan komisaris mempengaruhi level tata kelola perusahaan secara langsung. Penelitian yang ada umumnya mengambil ukuran dewan pengawas sebagai indeksinya. Ukuran dewan komisaris mempunyai korelasi positif secara langsung dengan level CSR perusahaan (Kiliç et al., 2015). Organisasi dengan dewan komisaris yang berpengaruh atau besar dapat menjalankan kekuasaan atas dewan direksi dan operator, dan, dengan melakukan hal tersebut dapat melindungi kepentingan pemangku kepentingan perusahaan. Dewan komisaris harus berisi perwakilan karyawan. Partisipasi karyawan merupakan fungsi penting dewan komisaris, hal ini membantu perusahaan mengelola hak pemangku kepentingannya dan memastikan pengembangan jangka Panjang perusahaan yang sehat. Berdasarkan pernyataan di atas, penulis mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Ukuran dewan komisaris berhubungan positif dengan CSR.

METODE PENELITIAN

Bagian metode penelitian akan membahas sampel dan data penelitian, variabel-variabel beserta pengukurannya, dan metode analisis yang digunakan.

Sampel dan Data

Sampel penelitian ini adalah perusahaan *non*-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dari 2017 hingga 2021 untuk menguji dampak konsentrasi kepemilikan, dewan direksi, dan dewan komisaris terhadap CSR. Sampel awal penelitian ini meliputi 705 sampel pengamatan. Namun, terdapat beberapa kriteria yang menyebabkan dikeluarkannya beberapa sampel. Antara lain, perusahaan *non*-keuangan yang tidak mempublikasikan laporan tahunan secara lengkap dan konsisten pada periode penelitian, perusahaan *non*-keuangan yang tidak memuat secara lengkap data variabel yang digunakan pada penelitian, dan perusahaan *non*-keuangan yang tidak menggunakan rupiah dalam pencatatan laporan keuangannya. Setelah pengecualian sesuai kriteria pemilihan sampel, sampel penelitian ini dikurangi menjadi 240 sampel.

Metode Analisis

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji dampak konsentrasi kepemilikan, dewan direksi, dan dewan komisaris terhadap CSR. Analisis regresi pada penelitian ini didasarkan pada analisis data panel. Berikut adalah model regresi untuk menguji tiga hipotesis dalam penelitian ini:

$$CSR = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 INDC + \beta_3 SUP + \beta_4 SIZE + \beta_5 LEV + \beta_6 ROA + e_{i,t}$$

. Dengan keterangan sebagai berikut:

- 1) CSR = *ESG disclosure score* pada tahun t
- 2) α = Konstanta
- 3) $\beta_{1,2,3,4,5,6}$ = Nilai koefisien regresi
- 4) OC = Konsentrasi kepemilikan pada tahun t
- 5) INDC = Independensi dewan komisaris pada tahun t
- 6) SUP = Ukuran dewan komisaris pada tahun t
- 7) SIZE = Ukuran perusahaan pada tahun t
- 8) LEV = Leverage pada tahun t
- 9) ROA = Profitabilitas pada tahun t
- 10) $e_{i,t}$ = *Error term*

Tabel 1 Variabel & Pengukurannya

Variabel	Definisi	Sumber
<i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	Nilai pengungkapan ESG berkisar dari nol hingga 100	Bloomberg
Konsentrasi kepemilikan (OC)	Jumlah saham yang dimiliki pemegang saham >5%	BEI
Independensi dewan komisaris (INDC)	Jumlah dewan komisaris independen terhadap total dewan komisaris	BEI
Dewan komisaris (SUP)	Logaritma natural dari jumlah anggota dewan komisaris	BEI
Ukuran perusahaan (SIZE)	Logaritma natural dari total asset	BEI
Leverage (LEV)	Total liabilitas/total asset	BEI
Profitabilitas (SIZE)	Laba bersih/total aset	BEI

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan membahas hasil uji dari penelitian yang telah dilakukan. Didalamnya akan dijelaskan analisis deskriptif serta hasil uji dari analisis regresi yang telah dilakukan. Selain itu, akan diuraikan juga pembahasan dari masing-masing hasil uji variabel.

Analisis deskriptif

Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif dari semua variabel. Tabel menunjukkan bahwa nilai pengungkapan CSR terendah adalah sebesar 16,55, sedangkan yang tertinggi sebesar 61,92, hal ini menunjukkan bahwa terdapat variasi yang signifikan pada sampel. Rata-rata CSR adalah 39,5148, hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah mengasumsikan beberapa tanggung jawab sosial, tapi nilai rata-rata CSR tetap relatif rendah. Standar deviasi CSR sebesar 11,39380 menggambarkan ukuran penyebaran variabel CSR dari 240 sampel penelitian ini. Dilihat dari struktur kepemilikan, data menunjukkan bahwa konsentrasi kepemilikan (OC) terdistribusi secara tidak proporsional. Nilai minimum dari kepemilikan saham di atas 5% sebesar 0,16, sedangkan nilai maksimumnya adalah 0,99. Desentralisasi saham merupakan metode efektif untuk memastikan seluruh pemegang saham dapat berpartisipasi dalam tata kelola perusahaan, di mana hal ini dapat membantu mengkoordinasikan kepentingan lintas pemangku kepentingan dan memastikan pengembangan bisnis yang berkelanjutan. Rasio konsentrasi kepemilikan yang mencapai 0,99, di sisi lain, merepresentasikan bisnis "paternalistik". Nilai rata-rata untuk OC adalah 0,6335, yang menunjukkan bahwa tingkat konsentrasi ekuitas dari bisnis yang dipertimbangkan dalam penelitian ini tetap relatif tinggi. Namun, perbedaan antara nilai minimum dan maksimum variabel OC menunjukkan bahwa tingkat konsentrasi ekuitas sangat bervariasi di seluruh sampel perusahaan. Nilai standar deviasi OC sebesar 0,14004 menggambarkan ukuran penyebaran variabel OC dari 240 sampel penelitian ini. Data menunjukkan secara jelas bahwa beberapa perusahaan hampir tidak memiliki komisaris independen di dewan mereka. Hal ini mencerminkan buruknya manajemen dan administrasi bisnis perusahaan dan harus segera diperbaiki sesegera mungkin. Bagaimanapun, nilai rata-rata independensi dewan komisaris (INDC) adalah 0,3988. Nilai minimum dari INDC adalah 0,00 dan terdapat perusahaan yang mencapai nilai maksimum sebesar 0,75. Standar deviasi INDC sebesar 0,10884 menggambarkan ukuran penyebaran variabel INDC dari 240 sampel penelitian ini. Nilai minimum dari variabel dewan komisaris (SUP) adalah 1,10, sedangkan nilai maksimumnya sebesar 2,48. Nilai-nilai tersebut merepresentasikan dewan komisaris terdiri dari minimal 3 dan paling banyak 12 anggota. Nilai rata-rata SUP dari keseluruhan sampel adalah 1,6804. Sedangkan, nilai standar deviasi SUP sebesar 0,32311 menggambarkan ukuran penyebaran variabel SUP dari 240 sampel penelitian ini.

Variabel ukuran perusahaan (SIZE), leverage (LEV), dan profitabilitas (ROA) merupakan variabel-variabel kontrol dalam penelitian ini. Variabel SIZE memiliki nilai minimum sebesar 27,20 dan nilai maksimalnya sebesar 33,54. Sedangkan untuk nilai rata-ratanya sebesar 30,8325 dan standar deviasinya memiliki nilai sebesar 1,13418. Nilai dari LEV berkisar antara 0,12 dan 0,91. Nilai rata-rata LEV adalah 0,4603, menunjukkan bahwa rasio hutang atas aset dari sampel perusahaan adalah moderat dan masuk akal. Nilai standar deviasi dari LEV sebesar 0,19749

menggambarkan ukuran penyebaran variable SUP dari 240 sampel penelitian ini. Nilai minimum dari ROA adalah -0,25 dan nilai maksimumnya adalah 0,45. Sedangkan untuk nilai rata-rata ROA sebesar 0,0659 yang dan standar deviasinya sebesar 0,08415 yang menggambarkan ukuran penyebaran variable ROA dari 240 sampel penelitian ini.

Tabel 2 Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CSR	240	16,55	61,92	39,5148	11,39380
OC	240	0,16	0,99	0,6335	0,14004
INDC	240	0,00	0,75	0,3988	0,10884
SUP	240	1,10	2,48	1,6804	0,32311
SIZE	240	27,20	33,54	30,8325	1,13418
LEV	240	0,12	0,91	0,4603	0,19749
ROA	240	-0,25	0,45	0,0659	0,08415
Valid N (listwise)	240				

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2022

Hasil dan Pembahasan

Uji Parsial (t-test)

Untuk mengetahui pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen, dilakukan uji parsial (t-test). Jika nilai sig. <0,05, maka variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 5 Uji Parsial (t-test)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-55,771	20,519		-2,718	0,007
	OC	12,753	4,979	0,157	2,561	0,011
	INDC	-22,563	6,546	-0,216	-3,447	0,001
	SUP	4,741	2,209	0,134	2,146	0,033
	SIZE	2,809	0,648	0,280	4,333	0,000
	LEV	1,504	3,661	0,026	0,411	0,682
	ROA	14,143	8,448	0,104	1,674	0,019

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2022

Tabel 5 menampilkan hasil regresi dalam menunjukkan hubungan antara mekanisme tata kelola perusahaan dengan CSR pada perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Konsentrasi Kepemilikan dan *Corporate Social Responsibility*

Hipotesis satu menyatakan konsentrasi kepemilikan berhubungan positif dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa konsentrasi kepemilikan (OC) memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 12,753 dengan signifikansi 0,011. Dengan signifikansi < 0,05 tersebut diketahui bahwa konsentrasi kepemilikan yang lebih besar mengarah pada tanggung CSR yang lebih baik. Maka, **H1 diterima**.

Saat ini, beberapa perusahaan di Indonesia masih bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan mereka dan mengabaikan hak-hak pemangku kepentingan terkait dan belum menerima konsep pemenuhan CSR. Untuk mengejar keuntungan, pengendalian perusahaan akan dikonsentrasikan dengan meningkatnya konsentrasi kepemilikan. Jika konsentrasi ekuitas di

perusahaan terdaftar lebih tinggi, para pemangku kepentingan besar tersebut lebih cenderung bergabung untuk menyebabkan kerugian bagi para pemangku kepentingan dan pemegang saham lainnya (Zahra *et al.*, 1993). Tingginya konsentrasi ekuitas perusahaan akan memiliki dampak terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. Semakin terkonsentrasi ekuitas, kepentingan minoritas akan menjadi kepentingan mayoritas perusahaan dan perusahaan tidak akan mampu memperhitungkan pemangku kepentingan lainnya, apalagi tanggung jawab atas CSR. Konsentrasi kepemilikan yang tinggi mengindikasikan bahwa hak kontrol perusahaan terkonsentrasi dan pemegang saham mayoritas berpartisipasi secara langsung dalam operasi dan manajemen perusahaan. Hal ini memecahkan masalah seperti asimetri informasi dan biaya keagenan. Pada saat yang sama, pemegang saham mayoritas cenderung lebih memberi perhatian pada status operasi jangka panjang untuk mengejar kepentingan jangka panjang. Untuk menjaga reputasi yang baik, mereka lebih menginginkan untuk berinvestasi pada aktivitas yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial untuk memaksimalkan keuntungan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Independensi Dewan Komisaris dan *Corporate Social Responsibility*

Hipotesis dua menyatakan bahwa dewan komisaris independen memiliki hubungan positif dengan CSR. Berdasarkan tabel 4.8 ditunjukkan dewan komisaris independen (INDC) memiliki nilai koefisien beta negatif sebesar -22,563 dan nilai *sig.* 0,001 (<0,05). Dari nilai koefisien negatif yang signifikan tersebut diketahui bahwa jumlah dewan komisaris independen yang lebih banyak pada perusahaan tidak mengarah pada CSR yang lebih baik. Maka, **H2 ditolak**.

Menurut teori keagenan, keberadaan pihak luar dalam dewan komisaris yang independen dari manajemen dapat meningkatkan efektivitas dewan komisaris dengan secara aktif memantau kepentingan manajemen sendiri dan melindungi kepentingan pemegang saham (Finkelstein & Mooney, 2003; Arora & Dharwadkar, 2011; Tihanyi *et al.*, 2003). Hampir semua norma tata kelola perusahaan merekomendasikan agar perusahaan menunjuk direktur non-eksekutif untuk dewan mereka (Zattoni & Cuomo, 2010). Hal ini juga dianggap penting, karena anggota dewan independen telah terbukti lebih mungkin untuk melindungi kepentingan pemangku kepentingan non-pemegang saham dengan mengusulkan dan mengadopsi strategi yang layak secara sosial dan lingkungan (Filatotchev & Nakajima, 2014; Tihanyi *et al.*, 2003). Karena keterbatasan tanggung jawab perusahaan, orang dalam/eksekutif tidak cenderung mempergunakan sumber daya ini untuk strategi seperti tanggung jawab sosial perusahaan/CSR. Strategi-strategi ini selain mempromosikan maksimalisasi keuntungan jangka panjang, juga berdampak negatif pada keuntungan jangka pendek dalam mengukur kinerja dan kompensasi manajemen (Carpenter *et al.*, 2001). Literatur mengakui bahwa memperhatikan atribut dewan itu penting untuk memahami pengembangan strategi organisasi terkait dengan alokasi sumber daya perusahaan. Komposisi dewan juga telah berdampak signifikan terhadap keterlibatan CSR (Gupta *et al.*, 2016). Independensi dewan berkorelasi positif dengan praktik pengungkapan (Donnelly & Mulcahy, 2008; Chen & Jaggi, 2000; Huafang & Jianguo, 2007; Beasley, 1996). Namun, bukti yang bertentangan ditemukan oleh (Eng & Mak, 2003). Mereka meneliti 158 sampel perusahaan Singapura dan menemukan bahwa peningkatan direktur eksternal akan mengurangi pengungkapan sukarela karena mereka pengganti yang baik bagi manajer pengawas organisasi. Namun, meskipun relevansi ekonomi dan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan tumbuh di negara berkembang ini, bukti empiris tentang dampak atribut direktur terhadap CSR di negara berkembang masih kurang (Banalieva *et al.*, 2014; Devinney & Hohberger, 2016). Karena keterbatasan waktu dan energi, direktur independen membatasi investasinya dalam manajemen perusahaan, hal ini juga melemahkan peran pengawasan (Garcia-Torea *et al.*, 2016). Karena itu juga, CSR tidak memiliki efek dorongan dan pengawasan yang substansial (Ntim & Soobaroyen, 2013)

Ukuran Dewan Komisaris dan *Corporate Social Responsibility*

Hipotesis tiga pada studi merumuskan ukuran dewan komisaris memiliki hubungan positif dengan CSR. Hasil uji t pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa ukuran dewan komisaris (SUP) memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 4,741 dengan signifikansi 0,033. Nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa ukuran dewan komisaris yang besar akan lebih baik dalam melaksanakan CSR. Maka, **H3 diterima**.

Dewan komisaris merupakan organ pengawasan hukum perusahaan saham gabungan Indonesia. Dewan komisaris berkedudukan secara paralel dengan dewan direksi. Pengawasan internal terhadap dewan direksi dan manajemen merupakan fungsi utama dewan komisaris (Jain & Jamali, 2016). Dalam struktur tata kelola perusahaan, dewan komisaris merupakan bagian yang penting. Mengacu pada teori pemangku kepentingan, dewan komisaris menjalankan kekuasaan pengawasan atas nama seluruh pemangku kepentingan. Pembentukan dewan komisaris dapat menjaga keseimbangan dan pengawasan terhadap kekuasaan direksi dan manajemen. Hal ini dapat meningkatkan kondusivitas dan efisiensi tata kelola perusahaan dan mendorong perusahaan untuk melakukan CSR. Dari perspektif teori keagenan, peningkatan konflik kepentingan dan masalah koordinasi berkaitan dengan jumlah anggota dewan yang berlebihan yang memengaruhi efisiensi tata kelola perusahaan (McConnell & Servaes, 1990). Dalam kasus *free-riders*, dewan yang besar dapat menyebabkan insentif yang buruk. Semakin jumlah anggota dewan bertambah, proses pengambilan keputusan menjadi kurang fleksibel dan dinamis. Kurangnya refleksi diri yang kritis dan tingkat proses diskusi yang rendah menghasilkan biaya agensi yang lebih tinggi (Lipton & Lorsch, 1992). Selain itu, persyaratan pemantauan manajemen di dalam komite audit telah meningkat. Hal ini memerlukan tambahan waktu dan sumber daya ahli di tingkat dewan (Graf & Stiglbauer, 2009). Saat penelitian mengenai dampak ukuran dewan terhadap kinerja menjadi lebih terkonsentrasi, penelitian empiris menghasilkan hubungan positif yang melibatkan tingkat dewan (Liao *et al.*, 2015; Siregar & Bachtiar, 2010).

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Studi ini meneliti tentang dampak tata kelola perusahaan terhadap kinerja tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Tujuan utamanya adalah untuk meneliti tata kelola perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja CSR. Secara khusus, ini membahas pengaruh konsentrasi kepemilikan, jumlah komisaris independen yang dimiliki perusahaan, dan ukuran dewan komisarisnya. Secara umum, jelas bahwa banyak perusahaan Indonesia yang berhati-hati dan khawatir tentang pemenuhan kewajiban sosial mereka. Terdapat kekhawatiran yang menyebar luas bahwa memenuhi tanggung jawab ini akan berarti bahwa kinerja keuangan perusahaan akan menurun. Bagaimanapun, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan pemenuhan tanggung jawab ini melalui tata kelola perusahaan yang efektif. Tata kelola perusahaan yang efektif dapat bekerja untuk memajukan kepentingan dari setiap pemangku kepentingan yang terlibat dalam bisnis. Hal ini membuat perusahaan lebih menarik dan berkemungkinan untuk memperoleh lebih banyak sumber daya sehingga perusahaan dapat mengembangkan hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan dengan lebih baik. Dalam hal ini, tanggung jawab sosial perusahaan dapat terpenuhi dan kinerjanya lebih baik.

Sebagian besar penelitian tentang tata kelola perusahaan terutama berkaitan dengan hubungannya dengan kinerja perusahaan telah menghubungkan tata kelola perusahaan dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini merupakan pelengkap di bidang ini.

Menggunakan sampel dari 2017 sampai 2021, dapat diketahui bahwa jenis tata kelola perusahaan yang berbeda memiliki dampak yang berbeda pula terhadap pengungkapan CSR. Hubungan positif yang sangat signifikan dan kuat ditemukan antara konsentrasi kepemilikan dan tanggung jawab sosial perusahaan menunjukkan bahwa konsentrasi pengendalian dan kepemilikan yang lebih besar meningkatkan kemampuan bisnis untuk memenuhi tanggung jawab sosial perusahaannya. Dengan cara terkait, ukuran dewan komisaris perusahaan memiliki dampak positif yang memungkinkannya memenuhi CSR-nya. Secara garis besar, semakin besar dewan, semakin besar pula kesempatan masing-masing perusahaan untuk dapat memenuhi komitmen CSR-nya.

Meskipun studi ini mencoba untuk meneliti faktor-faktor corporate governance mana yang memiliki dampak terhadap kinerja CSR dan melengkapi beberapa literatur CSR yang ada di Indonesia, masih terdapat beberapa keterbatasan. Penelitian ini hanya terfokus pada perusahaan sektor nonkeuangan di Indonesia. Keterbatasan lebih lanjut dari penelitian ini adalah penelitian hanya mempertimbangkan tiga variabel tata kelola perusahaan untuk mengetahui dampaknya terhadap kinerja CSR. Selain itu, masih banyak perusahaan yang tidak memiliki data *ESG disclosure score* sehingga harus dikeluarkan dari sampel penelitian.

REFERENSI

- About A. and Yang, X. (2022), "Corporate governance and corporate social responsibility: new evidence from China", *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(2), 211-229. <http://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2021-0195>.
- Adel, C., Hussain, M.M., Mohamed, E.K.A. and Basuony, M.A.K. (2019), "Is corporate governance relevant to the quality of corporate social responsibility disclosure in large European companies?", *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 301-332.
- Arora, P. and Dharwadkar, R. (2011), "Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): the moderating roles of attainment discrepancy and organization slack", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 136-152.
- Atkinson, L. and Galaskiewicz, J. (1988), "Stock ownership and company contributions to charity", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, pp. 82-100.
- Banalieva, E.R., Eddleston, K.A. and Zellweger, T.M. (2014), "When do family firms have an advantage in transitioning economies? Towards a dynamic institution-based view", *Strateg. Manag. J.*, available at: <https://doi.org/10.1002/smj.2288>
- Bartkus, B.R., Morris, S.A. and Seifert, B. (2002), "Governance and corporate philanthropy: restraining robin hood?", *Business and Society*, Vol. 41 No. 3, pp. 319-344.
- Beasley, M.S. (1996), "An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud", *The Accounting Review*, Vol. 71 No. 4, pp. 443-465.
- Brammer, S. and Millington, A. (2005), "Profit maximisation vs. agency: an analysis of charitable giving by UK firms", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 29 No. 4, pp. 517-534.
- Carpenter, M.A., Sanders, W.G. and Gregersen, H.B. (2001), "Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 3, pp. 493-511.
- Chen, C.J.P. and Jaggi, B. (2000), "Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 19 No. 4-5, pp. 285-310.
- Cheng, E.C.M. and Courtenay, S.M. (2006), "Board composition, regulatory regime and voluntary disclosure", *The International Journal of Accounting*, Vol. 41 No. 3, pp. 262-289.
- Claessens, S., Djankov, S. and Lang, L.H. (2000), "The separation of ownership and control in East Asian corporations", *Journal of Financial Economics*, Vol. 58 Nos 1/2, pp. 81-112.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella, A.A. (2003), "Corporate governance: decades of dialogue and data", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 371-382.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Certo, S.T. and Roengpitya, R. (2003), "Meta-analyses of financial performance and equity: fusion or confusion?", *Academy of Management Journal*, Vol.46 No. 1, pp. 13-26.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Johnson, J.L. and Ellstrand, A.E. (1999), "Number of directors and financial performance: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 6, pp. 674-686.
- Devinney, T.M. and Hohberger, J. (2016), "The past is prologue: moving on from culture's consequences", *J. Int. Bus. Stud.*, Vol. 1, pp. 1-15.
- Doh, J.P. and Guay, T.R. (2006), "Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional stakeholder perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 1, pp. 47-73.
- Donnelly, R. and Mulcahy, M. (2008), "Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16 No. 5, pp. 416-429.
- Eng, L.L. and Mak, Y.T. (2003), "Corporate governance and voluntary disclosure", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 22 No. 4, pp. 325-345.

- Filatotchev, I. and Nakajima, C. (2014), "Corporate governance, responsible managerial behavior, and CSR: organizational efficiency versus organizational legitimacy? Acad", *Management Perspective*, Vol. 26 No. 3, pp. 289-306.
- Finkelstein, S. and Mooney, A.C. (2003), "Not the usual suspects: how to use board process to make boards better", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 17 No. 2, pp. 101-113.
- Garcia-Torea, N., Fernandez-Feijoo, B. and de la Cuesta, M. (2016), "Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders?", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 19 No. 4, pp. 246-260.
- Graf, A. and Stiglbauer, M. (2009), "Board size and firm operating performance: evidence from Germany", *Corporate Board Role Duties and Composition*, Vol. 5 No. 1, pp. 37-46.
- Gupta, A., Briscoe, F. and Hambrick, D.C. (2016), "Red, blue, and purple rms: organizational political ideology and corporate social responsibility", *Strategic Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1018-1040.
- Harjoto, M.A. and Jo, H. (2011), "Corporate governance and CSR nexus", *Journal of Business Ethics*, Vol. 100 No. 1, pp. 45-67.
- Hillman, A.J., Cannella, A.A. and Paetzold, R.L. (2000), "The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change", *Journal of Management Studies*, Vol. 37 No. 2, pp. 235-256.
- Huafang, X. and Jianguo, Y. (2007), "Ownership structure, board composition and corporate voluntary disclosure: evidence from listed companies in China", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 604-619.
- Jain, T. and Jamali, D. (2016), "Looking inside the black box: the effect of corporate governance on corporate social responsibility", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 253-273.
- Johnson, R.A. and Greening, D.W. (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 5, pp. 564-576.
- Kiliç, M., Kuzey, C. and Uyar, A. (2015), "The impact of ownership and board structure on corporate social responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry", *Corporate Governance*, Vol. 15 No. 3.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. (2000), "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 58 No. 1-2, pp. 3-27.
- Liao, L., Luo, L. and Tang, A. (2015), "Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure", *Br. Account. Rev.*, Vol. 47 No. 4, pp. 409-424.
- Lipton, M. and Lorsch, J.W. (1992), "A modest proposal for improved corporate governance", *Bus. Lawyer*, Vol. 48, pp. 59-77.
- Majumder, M.T.H., Akter, A. and Li, X. (2017), "Corporate governance and corporate social disclosures: a meta-analytical review", *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 434-458.
- McConnell, J.J. and Servaes, H. (1990), "Additional evidence on equity ownership and corporate value", *Journal of Financial Economics*, Vol. 27 No. 2, pp. 595-612.
- Michelon, G. and Parbonetti, A. (2012), "The effect of corporate governance on sustainability disclosure", *Journal of Management and Governance*, Vol. 16 No. 3, pp. 477-509.
- Ntim, C. and Soobaroyen, T. (2013), "Corporate governance and performance in socially responsible corporations: new empirical insights from a neo-institutional framework", *Corporate Governance: An International Review*, (2013), Vol. 21 No. 5, pp. 468-494.
- Ortas, E., Álvarez, I. and Zubeltzu, E. (2017), "Firms' board independence and corporate social performance: a meta-analysis", *Sustainability*, Vol. 9 No. 6.
- Peasnell, K.V., Pope, P.F. and Young, S. (2005), "Board monitoring and earnings management: do outside directors influence abnormal accruals?", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 32 Nos 7/8, pp. 1311-1346.
- Samaha, K., Dahawy, K., Abdel-Meguid, A. and Abdallah, S. (2012), "Propensity and comprehensiveness of corporate internet reporting in Egypt: do board composition and

- ownership structure matter?”, *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 20 No. 2.
- Siregar, S.V. and Bachtiar, Y. (2010), “Corporate social reporting: empirical evidence from Indonesia stock exchange”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 241-252.
- Tihanyi, L., Johnson, R.A., Hoskisson, R.E. and Hitt, M.A. (2003), “Institutional ownership differences and international diversification: the effects of boards of directors and technological opportunity”, *Academy Management Journal*, Vol. 46 No. 2, pp. 195-211.
- Ullah, M.S., Muttakin, M.B. and Khan, A. (2019), “Corporate governance and corporate social responsibility disclosures in insurance companies”, *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 284-300.
- Van den Berghe, L.A. and Levrau, A. (2004), “Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board?”, *Corporate Governance*, Vol. 12 No. 4, pp. 461-478.
- Walls, J.L., Berrone, P. and Phan, P.H. (2012), “Corporate governance and environmental performance: is there really a link?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 33 No. 8, pp. 885-913.
- Yermack, D. (1996), “Higher market valuation of companies with a small board of directors”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 40 No. 2, pp. 185-211.
- Zahra, S.A., Oviatt, B.M. and Minyard, K. (1993), “Efforts of corporate ownership and board structure on corporate social responsibility and financial performance”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Zattoni, A. and Cuomo, F. (2010), “How independent, competent and incentivized should non-executive directors be? An empirical investigation of good governance codes”, *British Journal of Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 63-79.