



PENGARUH *BOARD CHARACTERISTICS* TERHADAP ESG *PERFORMANCE* DENGAN *FAMILY OWNERSHIP* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Empiris pada Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode
Tahun 2021-2023)

Dimas Farizki, Puji Harto¹

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

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of Managerial Ability, CEO Tenure, and Board Diversity on ESG (Environmental, Social, and Governance) performance, with Family Ownership as a moderating variable. As control variables, this study also considers firm size, ROA (Return on Assets), and leverage. The study uses a moderated regression analysis approach to examine the relationships between these variables. Data were collected using a purposive sampling technique, with a sample of 58 companies listed on the Indonesia Stock Exchange during the period of 2021-2023. The results show that Managerial Ability, CEO Tenure, and Board Diversity do not have a significant effect on ESG performance. Furthermore, Family Ownership was found to moderate the relationship between board characteristics and ESG performance. These findings contribute to the understanding of the factors influencing ESG performance in Indonesian companies and have implications for board governance policies and corporate sustainability strategies.

Keywords: *Managerial Ability, CEO Tenure, Board Diversity, ESG Performance, Family Ownership.*

PENDAHULUAN

Pembangunan berkelanjutan menjadi isu global yang mendesak dalam menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan iklim, kesenjangan sosial, dan kelangkaan sumber daya. Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mengadopsi Sustainable Development Goals (SDGs) pada tahun 2015 sebagai agenda pembangunan global hingga tahun 2030. SDGs mencakup 17 tujuan dan 169 target yang dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan prinsip "no one left behind," (United Nations, 2015).

Sebagai bentuk nyata dalam mewujudkan SDGs, lahirlah konsep Environmental, Social, and Governance (ESG), yang berfungsi sebagai kerangka kerja bagi perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam operasional bisnis mereka (Jeanice & Kim, 2023). ESG memiliki keterkaitan yang erat untuk mendorong praktek bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. ESG merupakan istilah yang umumnya digunakan untuk mengevaluasi praktik-praktik yang termasuk dalam indikator-indikatornya, melibatkan aspek lingkungan (E), sosial (S), dan tata kelola perusahaan (G) (Jeanice & Kim, 2023). ESG membantu perusahaan dalam membangun hubungan yang solid dengan pemangku kepentingan kunci dan mengurangi potensi risiko dalam menghadapi prioritas pada isu lingkungan, sosial, dan tata kelola. Tindakan ini juga menciptakan peluang bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif, meningkatkan kinerja operasional dan keuangan, serta meningkatkan nilai merek perusahaan (Güngör & Şeker, 2022).

Keberlanjutan perusahaan adalah pendekatan bisnis yang bertujuan menciptakan nilai jangka panjang dengan mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam operasionalnya. Keberlanjutan perusahaan pada dasarnya terkait dengan peran dewan direksi sebagai pelaksana fungsi manajemen perusahaan, karena dewan direksi memiliki tanggung jawab untuk menyetujui dan mengawasi implementasi tujuan strategis, sistem pengelolaan perusahaan,

¹ Corresponding author

serta membentuk budaya perusahaan. (OECD, 2015; Clarke, 2017). Hal ini juga mencakup tentang kinerja ESG pada perusahaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja ESG adalah *Managerial Ability*. Kemampuan manajerial mengacu pada kumpulan keterampilan, pengetahuan, dan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola dan memimpin tim atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995). Kinerja ESG selain dipengaruhi manajerial ability juga dipengaruhi oleh kriteria lain, seperti *Board Diversity*. Perempuan bisa lebih responsif terhadap dimensi kinerja non-keuangan lainnya, seperti isu lingkungan dan sosial (Disli et al., 2022). Hal ini dimungkinkan karena perempuan lebih memiliki karakteristik komunal, penuh perhatian, simpatik, baik hati, kooperatif, peduli terhadap kesejahteraan orang lain, mengasuh dan sensitif secara interpersonal. Faktor lain, yaitu CEO *Tenure* juga menjadi aspek yang dapat memengaruhi pengungkapan ESG. CEO *Tenure* yang panjang dapat menghasilkan anggota dewan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih mendalam tentang isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan dewan untuk memahami, mengawasi, dan mengelola faktor-faktor ESG secara efektif.

Penelitian ini akan menggunakan variabel *Family Ownership* menjadi variabel moderasi. Hal ini didasari oleh penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa struktur kepemilikan keluarga dapat memengaruhi dinamika pengambilan keputusan, prioritas strategis, dan pendekatan perusahaan terhadap keberlanjutan (Anderson & Reeb, 2003; Barontini & Caprio, 2006). *Family Ownership* atau kepemilikan keluarga mengacu kepada kepemilikan saham atau kontrol perusahaan yang dominan dimiliki oleh satu keluarga atau beberapa keluarga. Penelitian ini juga akan menggunakan 3 variabel kontrol, yaitu Firm size, ROA dan Leverage.

Meskipun kajian mengenai pengaruh tata kelola perusahaan terhadap ESG *performance* telah banyak dilakukan, namun masih terdapat beberapa celah penelitian yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam, khususnya di konteks negara berkembang seperti Indonesia. Pertama, variabel *Managerial Ability* sebagai bagian dari karakteristik dewan belum banyak digunakan dalam menguji ESG *performance*, padahal kemampuan manajerial dapat mencerminkan efektivitas pengambilan keputusan strategis termasuk dalam aspek keberlanjutan (Demerjian et al., 2012). Kedua, penelitian sebelumnya mengenai *Board Diversity*, terutama yang berfokus pada keberagaman gender, menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa studi menunjukkan bahwa keberagaman gender berdampak positif terhadap ESG disclosure (Sial et al., 2018), namun studi lain menyatakan bahwa pengaruh tersebut hanya signifikan apabila jumlah anggota perempuan di dewan mencapai batas critical mass (Torchia et al., 2011), penelitian yang dilakukan oleh (Arayssi et al., 2020; Birindelli et al., 2018; Disli et al., 2022; Güngör & Şeker, 2022; Lewellyn & Muller-Kahle, 2023; Miranda et al., 2023) menyebutkan bahwa gender diversity memiliki pengaruh terhadap ESG *Performance*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lavin & Pearce (2021) menyebutkan bahwa board gender tidak memiliki pengaruh terhadap ESG *Performance*.

Ketiga, CEO *Tenure* atau lama jabatan CEO juga menghasilkan temuan yang kontradiktif dalam hubungannya dengan ESG. Beberapa penelitian menyatakan bahwa masa jabatan yang panjang memperkuat akumulasi pengalaman dan stabilitas, namun di sisi lain dapat mengurangi inovasi dan kepekaan terhadap isu lingkungan dan sosial (Huang, 2013). Keempat, meskipun *Family Ownership* merupakan karakteristik penting dalam struktur kepemilikan perusahaan di Indonesia, peranannya sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara karakteristik dewan dan ESG *performance* belum banyak diteliti. Padahal, perusahaan keluarga cenderung memiliki nilai sosial-emosional yang tinggi dan pendekatan jangka panjang, yang dapat mempengaruhi arah kebijakan keberlanjutan (Gómez-Mejía et al., 2007).

TINJAUAN PUSTAKA

Agency Theory

Teori Agensi pertama kali dikemukakan oleh Jensen dan Meckling yang menyatakan hubungan agen merupakan perjanjian antara manajerial (agen) dengan investor (prinsipal). Pihak manajemen sebagai agen mempunyai tugas untuk mengoptimalkan kepentingan pemilik dalam hal ini adalah investor atau pemegang saham. Teori agensi menggambarkan situasi di mana manajerial sebagai agen memiliki informasi yang lebih mendalam tentang perusahaan dan proyeksi masa

depan daripada investor sebagai prinsipal. Perbedaan informasi ini membawa manajemen dan investor memiliki kepentingan yang berbeda.

Adanya kepentingan yang berbeda antara manajemen perusahaan dengan investor ini akan menimbulkan konflik yang biasa disebut dengan *agency conflict*. Konflik agensi ini mendorong manajer untuk mengutamakan kepentingan pribadi mereka dan mengabaikan kepentingan investor. Manajer memiliki informasi lebih mendalam tentang operasional bisnis perusahaan dibandingkan dengan investor dan dalam beberapa situasi, manajer mungkin lebih cenderung memprioritaskan kepentingan pribadi mereka daripada kepentingan organisasi karena kurangnya pengawasan yang konstan (Güngör & Şeker, 2022).

Legitimacy Theory

Teori legitimasi adalah kebijakan tata kelola perusahaan yang bertujuan pada keberpihakan terhadap masyarakat, pemerintah, individu, dan kelompok masyarakat (Gray et al, 1996). Fokus utama pada teori legitimasi adalah hubungan antara perusahaan dengan masyarakat. Deegan (2004) menjelaskan bahwa legitimasi perusahaan diperoleh jika terdapat kesamaan antara hasil dengan harapan masyarakat terhadap perusahaan. Teori legitimasi menyarankan perusahaan dalam menjalankan kinerja perusahaan yang dapat diterima oleh masyarakat. Laporan tahunan dan laporan keberlanjutan digunakan untuk menggambarkan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, sosial, dan ekonomi, sehingga dapat diterima oleh masyarakat.

Berdasarkan perspektif *legitimacy theory*, dapat ditegaskan bahwa manajer perusahaan dapat meningkatkan Environmental, Social, dan Governance (ESG) untuk melegitimasi operasi bisnis dan dapat menggunakan pengungkapan ESG sebagai batasan perusahaan untuk menghindari pengawasan. Adanya peran sistem pengendalian internal organisasi menjadi penting untuk meminimalkan perilaku oportunistik dari manajer perusahaan yang mungkin muncul saat pembuatan keputusan mengenai ESG. Dari semua sistem pengendalian organisasi, dewan komisaris menjadi penting dan diandalkan dalam memainkan peran krusial yang menjembatani kesenjangan antara motif bertentangan dari pengungkapan ESG (Shafique & Gabriel, 2022). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ESG dapat menjadi alat legitimasi bagi manajemen perusahaan.

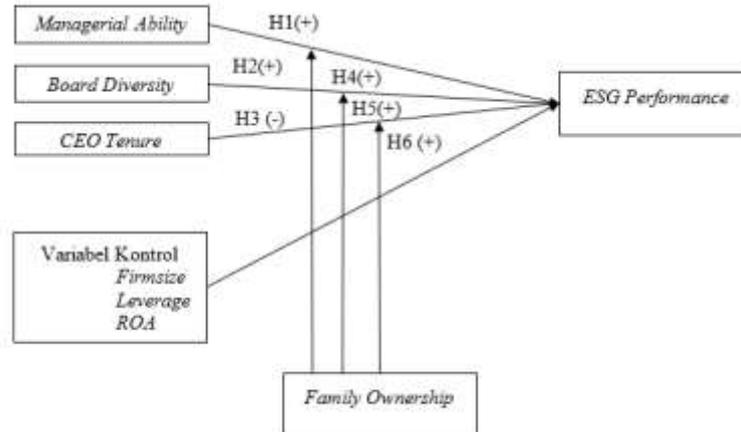
Upper Echelon Theory

Teori Upper Echelon (*Upper Echelon Theory*) adalah kerangka konseptual yang digunakan dalam studi manajemen untuk menjelaskan bagaimana karakteristik individu di "echelon" atas suatu organisasi, seperti CEO dan tim eksekutif, memengaruhi pengambilan keputusan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Donald Hambrick dan Phyllis Mason pada tahun 1984. Prinsip utama dari teori "Upper Echelon" adalah bahwa keputusan dan strategi organisasi tercermin dari karakteristik, nilai-nilai, pengalaman, dan orientasi kognitif individu-individu di "echelon" atas organisasi.

Teori ini mengungkapkan bahwa strategi dan keputusan organisasi mencerminkan karakter, nilai-nilai, pengalaman, dan cara pandang kognitif individu-individu yang menduduki posisi puncak di dalam organisasi. Latar belakang manajer puncak menjadi faktor yang signifikan memengaruhi keputusan dan kinerja perusahaan. Anggota dewan direksi atau manajemen perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang kuat terkait dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan cenderung memperhatikan isu-isu ESG dalam pengambilan keputusan dan pembentukan strategi perusahaan.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Managerial Ability* terhadap *ESG Performance*

Manajer yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dapat lebih efektif dalam mengelola konflik keagenan, menjalankan operasional perusahaan, dan mengambil keputusan yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Menurut teori legitimasi, organisasi cenderung berusaha untuk mempertahankan legitimasinya di mata pemangku kepentingan agar tetap dapat beroperasi secara efektif. Dalam konteks ESG, perusahaan yang memiliki manajerial ability yang tinggi mungkin lebih mampu untuk mengelola faktor-faktor ESG dengan lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan legitimasi mereka di mata pemangku kepentingan. Manajer yang memiliki kemampuan yang baik dapat lebih mudah memahami dan mengelola kepentingan pemilik, sehingga dapat menciptakan nilai jangka panjang untuk perusahaan.

Manajer dengan kemampuan tinggi cenderung melakukan komitmen jangka panjang dalam kegiatan yang bertanggung jawab secara sosial untuk berkontribusi pada CSR dan ESG *performance* yang lebih baik (Anggraini & Sholihin, 2023). Environmental, Social Responsibility dan Governance (ESG) *performance* memiliki karakteristik yang berhubungan dengan performa lingkungan, tanggungjawab sosial, dan tata kelola dari perusahaan yang telah menjadi indikator penting untuk mengevaluasi performa perusahaan dan kriteria yang harus dipertimbangkan secara cermat oleh para investor (Bonacorsi et al., 2022). Oleh karena itu, berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Managerial Ability* berpengaruh positif terhadap *ESG Performance*

Pengaruh *Board Diversity* terhadap *ESG Performance*

ESG *performance* merujuk pada kinerja suatu perusahaan dalam hal faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola operasional dan pengelolaan perusahaan (Miranda et al., 2023). Sementara itu, menurut Aifuwa & Embele (2019), *Board Diversity* merujuk pada konsep memiliki keberagaman dalam komposisi dewan direksi suatu organisasi atau perusahaan yang mencakup pada faktor gender atau jenis kelamin. Dalam penelitian ini *Board Diversity* mengacu kepada keberagaman gender dewan direksi atau manajerial. Menurut teori agensi, manajer yang berperan sebagai pelaku utama dalam menjalankan operasional perusahaan cenderung memiliki pengetahuan informasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pihak-pihak pemangku kepentingan lainnya.

Kondisi tersebut dapat menimbulkan situasi konflik keagenan karena adanya ketidakseimbangan dalam akses informasi antara manajer dan pemangku kepentingan, yang pada gilirannya dapat memunculkan perbedaan persepsi dan kepentingan antara keduanya. Keberagaman dewan dapat dianggap sebagai mekanisme yang dapat mengurangi risiko konflik keagenan. Dengan adanya keberagaman dewan, dewan direksi memiliki potensi untuk mengambil keputusan yang lebih seimbang dan memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan dan pemegang saham. Menurut penelitian Arayssi et al. (2020), menunjukkan

bahwa adanya keragaman khususnya partisipasi eksekutif wanita pada dewan direksi akan memengaruhi terkait gaya kepemimpinan, jenjang karir, serta prioritas yang lebih baik dalam hal kebutuhan perusahaan jika dibandingkan dengan eksekutif berjenis kelamin pria. Hal tersebut sejalan dengan teori legitimasi yang menekankan pentingnya perusahaan untuk mempertahankan citra positif di mata masyarakat dan pemangku kepentingan. Menurut teori ini, perusahaan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan legitimasi sosialnya dengan memenuhi harapan dan nilai-nilai yang diakui oleh masyarakat. Oleh karena itu, dimungkinkan bahwa adanya keberagaman dewan mampu mendorong perusahaan untuk meningkatkan ESG *Performancenya* dan mengurangi adanya konflik keagenan. Oleh karena itu, berdasarkan deskripsi serta beberapa hasil penelitian terdahulu, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Board Diversity berpengaruh positif terhadap ESG Performance

Pengaruh CEO Tenure terhadap ESG Performance

CEO *Tenure* merujuk pada lamanya masa jabatan atau masa pengabdian seseorang sebagai CEO atau direksi utama suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan ESG *performance* merujuk pada kinerja suatu perusahaan dalam hal faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola operasional dan pengelolaan perusahaan (Miranda et al., 2023). Nathaniel et al. (2020) menyebutkan bahwa CEO *Tenure* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap ESG *Performance*. CEO yang telah menjabat untuk jangka waktu yang lama mungkin cenderung untuk menjadi terlalu terpacu pada cara-cara lama dalam mengelola perusahaan. Mereka mungkin kurang cenderung untuk memperkenalkan inovasi-inovasi baru yang diperlukan untuk memperbaiki ESG *performance*.

Dalam konteks teori agensi, CEO yang telah menjabat untuk jangka waktu yang lama mungkin memiliki kendali yang lebih besar atas informasi perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan ketidaktransparanan informasi yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan terkait ESG *performance*. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa CEO *Tenure* berpengaruh negatif terhadap ESG *Performance*. Berdasarkan teori serta dukungan penelitian terdahulu yang sesuai dengan rumusan masalah, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: CEO Tenure berpengaruh negatif terhadap ESG Performance

Pengaruh Family Ownership dalam Memoderasi Pengaruh Managerial Ability terhadap ESG Performance

Menurut Anggraini & Sholihin (2023), *Managerial Ability* adalah kemampuan yang dapat menyelesaikan masalah untuk menghadapi situasi kompleks. Secara khusus, manajer dengan kemampuan tinggi berkaitan dengan peningkatan nilai perusahaan secara keseluruhan dan cenderung melakukan komitmen jangka panjang dalam aktivitas yang berkontribusi pada ESG *performance* perusahaan yang lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian Kao et al., (2024), *Managerial Ability* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ESG. Perusahaan yang dipimpin oleh manajer berkompeten memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyajikan informasi yang tepat mengenai kinerja ESG di lingkungan perusahaan.

Menurut Matzler et al. (2015), *Family Ownership* merupakan perusahaan yang didominasi oleh kepemilikan suatu keluarga atas kepemilikan hak saham. Penelitian (Sun et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemilikan keluarga berpengaruh positif terhadap ESG *performance*. Keputusan yang dibuat oleh pemilik keluarga dapat memengaruhi keberlanjutan kebijakan ESG perusahaan, terutama apabila mereka memiliki kesadaran lingkungan dan sosial yang tinggi. Perusahaan keluarga yang memiliki tata kelola yang baik dapat memastikan bahwa keputusan manajerial yang mendukung ESG *performance* dapat diimplementasikan secara efektif. Dengan demikian, apabila keluarga memiliki kesadaran tinggi terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola, maka hal tersebut akan berdampak pada manager ability untuk berfokus pada jangka panjang dan pendek mengenai kinerja ESG yang berkelanjutan pada perusahaan. Oleh karena itu, *Family Ownership* mampu memperkuat pengaruh *Managerial Ability* terhadap ESG *performance*. Berdasarkan deskripsi tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H4: Family Ownership Memoderasi Pengaruh Managerial Ability terhadap ESG Performance

Pengaruh Family Ownership dalam Memoderasi Pengaruh Board Diversity terhadap ESG Performance

Dewan direksi yang lebih beragam gender cenderung menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang lebih baik. Adanya perwakilan gender yang seimbang, dewan dapat membuat keputusan yang lebih komprehensif dan berimbang, termasuk keputusan yang mendukung inisiatif ESG. Penelitian Arayssi et al. (2020) mengungkapkan pengalaman dan ketertarikan wanita lebih terarah pada kesejahteraan, pelayanan perusahaan, serta komunikasi efektif dalam menghindari kesalahan informasi pada pemangku kepentingan, sedangkan pria lebih berfokus pada pencapaian finansial perusahaan. Hal bisa menjadi indikasi signifikan bahwa adanya *Board Diversity* memiliki pengaruh kuat terhadap *ESG Performance*.

Perusahaan keluarga biasanya menciptakan suasana kerja yang mempromosikan saling membantu, dengan menekankan pentingnya kepercayaan di antara karyawan, membangun ikatan sosial, dan mengembangkan budaya kolektif. Budaya kolektif dan kepercayaan ini membantu mengurangi konflik kepentingan, yang merupakan indikator penting dalam kerangka tata kelola perusahaan ESG. Selain itu, hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga kontribusi dari karyawan, yang merupakan aspek krusial yang terkait dengan hak asasi manusia dan termasuk dalam tanggung jawab sosial ESG. Penelitian yang dilakukan oleh Sun et al. (2023) mengungkapkan bahwa *Family Ownership* berpengaruh positif terhadap *ESG Performance*. Ketika keberagaman dewan diarahkan untuk mendukung nilai-nilai ini, *Family Ownership* dapat memperkuat hubungan positif antara keragaman dewan dan kinerja ESG. Hal ini sejalan dengan teori legitimasi, keberadaan kepemilikan keluarga yang berfokus pada aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosialnya, hal ini memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan dukungan dan persetujuan masyarakat. Oleh karena itu, adanya *Family Ownership* mampu memperkuat hubungan pengaruh *Board Diversity* terhadap *ESG Performance*. Maka, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: Family Ownership memoderasi pengaruh Board Diversity terhadap ESG Performance

Pengaruh Family Ownership dalam Memoderasi Pengaruh CEO Tenure terhadap ESG Performance

CEO yang telah menjabat untuk jangka waktu yang lama mungkin memiliki kendali yang lebih besar atas informasi perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan ketidaktransparanan informasi yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan terkait *ESG performance*. Misalnya, CEO yang telah lama menjabat mungkin memiliki kecenderungan untuk menyembunyikan informasi negatif tentang kinerja ESG perusahaan untuk mempertahankan posisi mereka. *Family Ownership* berkaitan dengan kepemilikan perusahaan oleh suatu keluarga karena kepemilikan mayoritas hak saham (Matzler et al., 2015). Kepemilikan keluarga cenderung menekankan pada keberlanjutan jangka panjang perusahaan, termasuk dalam konteks kinerja ESG. Konsep ini sejalan dengan teori legitimasi yang menekankan pentingnya persepsi masyarakat terhadap organisasi sebagai entitas yang sah dan diterima untuk mempertahankan dukungan dan kelangsungan hidup mereka.

Kinerja ESG yang positif dapat menjadi fondasi bagi kepercayaan dan dukungan eksternal terhadap perusahaan. Selain itu, keberadaan *Family Ownership* juga dapat memperketat pengawasan, sehingga manajemen yang memiliki pemahaman menyeluruh tentang perusahaan tidak dapat menyalahgunakan informasi untuk keuntungan pribadi, termasuk dalam pengungkapan ESG. Dengan demikian, *Family Ownership* dapat memainkan peran penting dalam memoderasi pengaruh negatif *CEO Tenure* terhadap *ESG performance* dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, menguatkan kontrol dan pengawasan, serta meningkatkan fokus jangka panjang. Dengan kata lain, *Family Ownership* dapat memperlemah pengaruh negatif *CEO Tenure* terhadap *ESG performance*. Berdasarkan deskripsi tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H6: *Family Ownership* Memoderasi Pengaruh CEO *Tenure* terhadap ESG *Performance*

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai variabel dan definisi operasional masing-masing variabel, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan pada penelitian ini

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, penulis mengambil populasi pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2021-2023 dengan metode sampling yang digunakan yaitu purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sekaran & Bougie, 2017). Adapun kriteria sampel pada penelitian ini adalah:

1. Perusahaan yang terdaftar di BEI selama tahun 2021-2023.
2. Perusahaan yang telah menerbitkan laporan tahunan secara lengkap selama tahun 2021-2023.
3. Perusahaan yang mempublikasikan skor ESG di Bloomberg selama tahun 2021-2023.

Variabel dan Pengukurannya

Tabel 1
Definisi Operasional dan Ukuran Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Ukuran Variabel</i>
Variabel Dependen ESG <i>Performance</i>	Skor ESG
Variabel Independen <i>Managerial Ability</i>	<i>Sales</i>
<i>Board Diversity</i>	$CGS + SGA + PPE + OLease + RD + GW + GW + OtherInt$
<i>Board Tenure</i>	Persentase jumlah perempuan dalam jajaran direksi Jumlah masa jabatan dewan direksi utama
Variabel Moderasi <i>Family Ownership</i>	Jumlah kepemilikan keluarga atas saham / jumlah seluruh saham yang diterbitkan
Variabel Kontrol	
Firm size	Logaritma natural total aset
ROA	Net income (after tax) / total aset
Leverage	Total hutang / total aset

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh sampel penelitian sebanyak 58 perusahaan dengan rentang waktu laporan penelitian 2021 - 2023. Data setelah mengalami pengurangan jumlah perusahaan yang tidak dapat dijadikan sampel penelitian karena tidak diperoleh data yang akan dijadikan analisis dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian untuk perusahaan yang menjadi sampel penelitian dapat digambarkan ke dalam tabel berikut.

Tabel 2
Sampel Penelitian

<i>No</i>	<i>Kriteria</i>	<i>Jumlah</i>
1	Jumlah perusahaan 2021-2023 yang terdaftar di BEI dan sudah menerapkan ESG.	78
2	Jumlah Perusahaan 2021-2023 yang terdaftar di BEI yang tidak memiliki kebutuhan variabel secara lengkap.	(20)



3	Jumlah perusahaan sebelum <i>Outlier</i> (78 x 3)	234
	Data <i>Outlier</i>	(60)
	Total data observasi final penelitian	174

Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis data penelitian maka untuk deskripsi statistic dari setiap variabel penelitian dapat disajikan ke dalam tabel berikut.

Tabel 3
Hasil Analisis Statistik Deskriptif

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev</i>
<i>ESG Performance</i>	174	21,72	73,87	42,81	10,54
<i>Managerial Ability</i>	174	0,22	3,61	1,28	0,46
<i>Board Diversity</i>	174	0,00	0,71	1,18	0,18
<i>CEO Tenure</i>	174	2,00	5,00	4,43	0,98
<i>Firm size</i>	174	27,48	35,16	31,27	1,52
<i>ROA</i>	174	-0,70	0,56	0,04	0,10
<i>Leverage</i>	174	0,00	18673	173,62	1658,17
<i>Family Ownership</i>	174	0,00	1,00	0,58	0,21

Source: SPSS Output, secondary data processing 2025

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dari data yang diperoleh dari hasil penelitian maka dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4
Tabel One Sample Kolmogorov-Smirnov Test
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
<i>N</i>		174
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-0.0961
	Std. Deviation	,20083559
Most Extreme Differences	Absolute	,067
	Positive	,040
	Negative	-,067
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.057
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	sig.	.057
	Lower bound	.051
	Upper bound	.062

Source: SPSS Output, secondary data processing 2025

Hasil Uji F dengan Moderated Regression Analysis

Tabel 5
Hasil Uji f dengan dengan Moderated Regression Analysis
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,024	10	0,402	9,399	<,001 ^b
	Residual	6,978	163	0,043		
	Total	11,002	173			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, Firmsize, ROA, Leverage, X1Z, X2Z, X3Z

Source: SPSS Output, secondary data processing 2025

Hasil Uji T dengan Moderated Regression Analysis

Tabel 6
Hasil Uji T dengan dengan Moderated Regression Analysis

	Model	t	Sig
1	Constant	4,230	<,001
	X1	1,809	,072
	X2	-5,833	<,001
	X3	2,104	,037
	Firmsize	6,322	<,001
	ROA	1,499	,136
	Leverage	1,317	,190
	Z	-1,364	,174
	X1Z	-,931	,353
	X2Z	,005	,996
	X3Z	1,235	,219

Source: SPSS Output, secondary data processing 2025

Tabel 7
Ringkasan Asumsi Tabel MRA

No	Hipotesis	Hasil
1	<i>Managerial Ability</i> berpengaruh positif terhadap <i>ESG Performance</i>	Ditolak
2	<i>Board Diversity</i> berpengaruh positif terhadap <i>ESG Performance</i>	Diterima
3	<i>CEO Tenure</i> berpengaruh negatif terhadap <i>ESG Performance</i>	Ditolak
4	<i>Family Ownership</i> Memoderasi Pengaruh <i>Managerial Ability</i> terhadap <i>ESG Performance</i>	Ditolak
5	<i>Family Ownership</i> memoderasi pengaruh <i>Board Diversity</i> terhadap <i>ESG Performance</i>	Ditolak
6	<i>Family Ownership</i> Memoderasi Pengaruh <i>CEO Tenure</i> terhadap <i>ESG Performance</i>	Ditolak

Managerial Ability* berpengaruh positif terhadap *ESG Performance

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Managerial Ability* tidak memengaruhi *ESG performance*. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bramanti, 2024). Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Managerial Ability* memiliki dampak positif terhadap implementasi ESG (Zahid et al., 2024; Welch & Yoon, 2022; Lee et al., 2023; Gaganis et al., 2023). Ketidaksihesuaian ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktornya adalah fokus sektoral dari perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel. Perusahaan-perusahaan sektor energi dalam penelitian ini menunjukkan skor ESG rata-rata

tertinggi, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan skor ESG rata-rata keseluruhan untuk semua perusahaan dalam sampel.

Teori legitimasi menjelaskan bahwa perusahaan berusaha memperoleh dan mempertahankan legitimasi dengan menyesuaikan perilaku mereka terhadap harapan sosial dan norma eksternal, bukan semata-mata berdasarkan kemampuan manajerial internal. Dalam konteks kinerja ESG, perusahaan sering kali lebih dipengaruhi oleh tekanan eksternal dari regulator, konsumen, dan masyarakat untuk bertindak secara bertanggung jawab dalam isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola. Meskipun kemampuan manajerial dapat memainkan peran dalam mengelola operasi, faktor eksternal dan persepsi pemangku kepentingan seringkali lebih berpengaruh dalam menentukan kinerja ESG perusahaan. Oleh karena itu, meskipun kemampuan manajerial penting, itu tidak selalu berhubungan langsung dengan kinerja ESG yang ditunjukkan perusahaan (Suchman, 1995; Dowling & Pfeffer, 1975).

Board Diversity berpengaruh positif terhadap ESG Performance

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *Board Diversity* berpengaruh positif ESG *performance*. Temuan ini sejalan dengan Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa *Board Diversity*, khususnya gender diversity, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ESG *performance* perusahaan. Zharfpeykan dan Bai (2025) menemukan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi secara signifikan meningkatkan kinerja ESG perusahaan di Selandia Baru. Temuan serupa juga dikemukakan dalam studi sektor utilitas di Uni Eropa yang menyatakan bahwa dewan yang lebih beragam secara gender mampu meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan (Utilities Policy, 2023). Selain itu, penelitian di sektor perbankan Eropa menunjukkan bahwa semakin banyak anggota dewan perempuan, semakin tinggi skor ESG yang dicapai perusahaan (Emerald Insight, 2024). Hasil-hasil ini memperkuat argumen bahwa keberagaman dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan mendorong kepedulian yang lebih besar terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola, sehingga berdampak positif terhadap ESG *performance*.

Teori agensi menjelaskan bahwa hubungan antara pemilik (principal) dan manajer (agen) seringkali dipenuhi dengan potensi konflik kepentingan, di mana manajer cenderung mengejar tujuan pribadi atau jangka pendek yang mungkin tidak sejalan dengan kepentingan pemilik. Dalam konteks *Board Diversity* dan ESG *performance*, teori agensi mengungkapkan bahwa meskipun keragaman dewan bisa membawa perspektif yang lebih luas, keputusan strategis yang memengaruhi kinerja ESG seringkali lebih dipengaruhi oleh prioritas manajerial yang lebih berfokus pada keuntungan finansial jangka pendek. Tanpa pengawasan atau insentif yang tepat, keragaman dewan tidak menjamin peningkatan kinerja ESG, karena manajer mungkin tidak cukup termotivasi untuk memprioritaskan faktor sosial dan lingkungan (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983).

Teori legitimasi berpendapat bahwa perusahaan berusaha memperoleh dan mempertahankan legitimasi dengan menyesuaikan diri dengan harapan sosial dan norma eksternal yang ada. Dalam konteks *Board Diversity* (keragaman dewan direksi) dan ESG *performance* (kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola), teori ini dapat menjelaskan bahwa *Board Diversity* tidak selalu memengaruhi kinerja ESG. Meskipun keragaman dalam dewan mungkin meningkatkan citra perusahaan dan membantu memperoleh legitimasi dengan memenuhi harapan sosial terkait inklusivitas, hal ini tidak otomatis mendorong perubahan nyata dalam kinerja ESG. Perusahaan mungkin lebih fokus pada memenuhi ekspektasi eksternal seperti kepatuhan terhadap peraturan atau tuntutan pemangku kepentingan, daripada benar-benar mengintegrasikan keberagaman dewan ke dalam keputusan strategis yang memengaruhi ESG. Selain itu, tanpa adanya tekanan langsung dari pemangku kepentingan atau insentif yang memadai, keberagaman dewan mungkin hanya berfungsi sebagai simbol atau upaya pemenuhan standar sosial tanpa berpengaruh signifikan pada pencapaian tujuan ESG yang lebih konkret (Suchman, 1995; Dowling & Pfeffer, 1975).

CEO Tenure berpengaruh negatif terhadap ESG Performance

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa CEO *Tenure* berpengaruh positif terhadap ESG *performance*. Penelitian menunjukkan bahwa CEO *Tenure* atau lama masa jabatan CEO memiliki pengaruh positif terhadap ESG *performance* perusahaan. CEO yang menjabat lebih lama

cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi perusahaan dan hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan, sehingga lebih mampu mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kebijakan jangka panjang. Triyani et al. (2020) menemukan bahwa CEO *Tenure* berpengaruh positif terhadap pengungkapan ESG, di mana semakin lama masa jabatan CEO, maka semakin baik pula pengungkapan ESG perusahaan. Hal serupa disampaikan oleh Liu dan Zhang (2021), yang menyatakan bahwa CEO dengan masa jabatan yang lebih lama memiliki komitmen lebih besar terhadap pelaporan aspek lingkungan (E) dan ESG secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan memerlukan kepemimpinan yang stabil dan berorientasi jangka panjang, yang umumnya dimiliki oleh CEO dengan masa jabatan lebih panjang.

Teori agensi menjelaskan bahwa hubungan antara pemilik (principal) dan manajer (agen) sering kali dibayangi oleh potensi konflik kepentingan, di mana manajer (seperti CEO) dapat memiliki tujuan yang berbeda dengan pemilik perusahaan. Dalam konteks CEO *Tenure* (masa jabatan CEO) dan ESG *performance* (kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola), teori agensi dapat menjelaskan mengapa CEO *Tenure* tidak selalu memengaruhi kinerja ESG. Meskipun CEO dengan masa jabatan yang panjang memiliki pengetahuan dan pengalaman lebih, mereka mungkin lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek atau keuntungan finansial untuk memperkuat posisi mereka dalam perusahaan, daripada memprioritaskan kinerja ESG. Selain itu, CEO yang memiliki *Tenure* panjang mungkin merasa lebih aman dalam posisi mereka, yang bisa menyebabkan kurangnya insentif untuk melakukan perubahan besar terkait kinerja ESG jika tidak ada tekanan eksternal yang cukup kuat. Dengan demikian, meskipun pengalaman CEO dapat memengaruhi keputusan strategis, tanpa adanya dorongan kuat dari pemangku kepentingan atau insentif yang jelas, CEO *Tenure* tidak selalu berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja ESG Perusahaan (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983).

Pengaruh *Family Ownership* Memoderasi Pengaruh *Managerial Ability* terhadap ESG Performance

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Family Ownership* tidak dapat memoderasi hubungan antara *Managerial Ability* dan ESG *performance*. Temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Rees dan Rodionova (2014) serta Salehi et al. (2017) yang menemukan bahwa kepemilikan keluarga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik ESG, bahkan dalam beberapa kasus berdampak negatif. Dengan demikian, peran *Family Ownership* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Managerial Ability* dan ESG *performance* dianggap tidak efektif atau tidak signifikan secara statistik.

Meskipun kemampuan manajerial terbukti mampu meningkatkan kinerja ESG perusahaan, kepemilikan keluarga tidak memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan perusahaan keluarga untuk lebih fokus pada keberlangsungan usaha dan kepentingan internal keluarga dibandingkan pada tanggung jawab sosial dan keberlanjutan eksternal.

Pengaruh *Family Ownership* memoderasi pengaruh *Board Diversity* terhadap ESG Performance

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Family Ownership* tidak dapat memoderasi hubungan antara *Board Diversity* dan ESG *performance*. Meskipun keberagaman dalam dewan direksi, seperti gender, usia, dan latar belakang pendidikan, terbukti mampu meningkatkan kinerja ESG perusahaan karena menciptakan perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan, pengaruh positif tersebut tidak diperkuat maupun diperlemah oleh kepemilikan keluarga. Hal ini disebabkan oleh karakteristik perusahaan keluarga yang cenderung mempertahankan struktur dan nilai-nilai internal yang konservatif, serta fokus pada keberlangsungan bisnis dan kepentingan keluarga, bukan pada isu-isu eksternal seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Rees dan Rodionova (2014) serta Salehi et al. (2017), menemukan bahwa kepemilikan keluarga tidak secara signifikan berkontribusi terhadap praktik keberlanjutan atau pengungkapan ESG, sehingga tidak efektif dalam memoderasi hubungan antara *Board Diversity* dan ESG *performance*.

Teori legitimasi menjelaskan bahwa perusahaan berusaha memperoleh legitimasi dengan menyesuaikan diri dengan harapan sosial dan norma eksternal. Dalam konteks *Family Ownership* (kepemilikan keluarga), *Board Diversity* (keragaman dewan), dan *ESG performance*, kepemilikan keluarga dapat memoderasi hubungan antara keragaman dewan dan kinerja ESG. Jika keluarga memiliki kontrol yang kuat, mereka cenderung lebih peduli dengan reputasi dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan, yang mendorong mereka untuk mendukung dewan yang beragam untuk meningkatkan kinerja ESG dan mempertahankan legitimasi perusahaan. Namun, jika fokus keluarga lebih pada keuntungan jangka pendek, mereka mungkin kurang mendorong peran *Board Diversity* dalam meningkatkan kinerja ESG. Dengan demikian, kepemilikan keluarga dapat memperkuat atau mengurangi dampak keragaman dewan terhadap kinerja ESG, tergantung pada nilai-nilai dan tujuan keluarga sebagai pemilik (Suchman, M. C. 1995; Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. 2014).

Pengaruh *Family Ownership* Memoderasi Pengaruh *CEO Tenure* terhadap *ESG Performance*

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Family Ownership* tidak dapat memoderasi hubungan antara *CEO Tenure* dan *ESG performance*. Temuan ini sejalan dengan beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Family Ownership* tidak dapat memoderasi hubungan antara *CEO Tenure* dan *ESG performance* karena adanya ketidakcocokan antara prioritas jangka panjang yang mungkin dimiliki oleh CEO dengan masa jabatan panjang dan orientasi keuntungan jangka pendek yang cenderung dimiliki oleh pemilik keluarga. Konflik kepentingan, keterbatasan sumber daya, serta nilai dan budaya keluarga yang lebih konservatif dapat menjadi faktor penghambat yang menghalangi sinergi antara kedua faktor tersebut (Chung & Luo, 2013; Fang & Hsu, 2020; Miller et al., 2008).

Kepemilikan keluarga dalam perusahaan seringkali berfokus pada stabilitas jangka panjang dan pengelolaan risiko, yang dapat bertentangan dengan kebijakan Environmental, Social, and Governance (ESG) yang membutuhkan perubahan signifikan dalam operasional perusahaan. Meskipun seorang CEO dengan masa jabatan panjang cenderung memiliki kebebasan untuk memformulasikan strategi jangka panjang, pemilik keluarga mungkin lebih tertarik pada keuntungan jangka pendek dan menghindari perubahan yang dianggap berisiko atau mahal. Hal ini dapat membatasi kemampuan CEO untuk mendorong kebijakan ESG yang progresif, terutama jika kebijakan tersebut memerlukan investasi awal yang tinggi atau dampak jangka pendek yang tidak langsung terlihat (Chung & Luo, 2013).

Kendala lainnya adalah kontrol keluarga yang sering kali sangat dominan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dalam banyak perusahaan keluarga, meskipun CEO mungkin memiliki pengalaman dan *Tenure* panjang, keputusan strategis sering dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh anggota keluarga yang memiliki kepentingan pribadi dalam perusahaan. Hal ini bisa membuat pemilik keluarga kurang responsif terhadap perubahan yang berkaitan dengan keberlanjutan atau kebijakan ESG, yang membutuhkan fleksibilitas dan komitmen untuk perubahan jangka panjang (Fang & Hsu, 2020). Nilai dan budaya keluarga yang terkadang mengutamakan keuntungan jangka pendek juga dapat memengaruhi sejauh mana kebijakan ESG diterima. Dalam konteks ini, perusahaan keluarga cenderung lebih berorientasi pada keuntungan yang dapat segera diterima, sementara ESG sering kali memerlukan investasi berkelanjutan yang mungkin tidak terlihat langsung dalam hasil finansial (Miller et al., 2008).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh manajerial ability, *Board Diversity*, *CEO Tenure* pada *ESG performance* dengan *Family Ownership* sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini dilakukan melalui teknik pengambilan sampel purposive sampling dan mendapatkan 207 data pada penelitian ini ini.

Penelitian yang dilakukan memiliki 6 hipotesis, berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini bahwa *Managerial Ability* tidak berpengaruh secara terhadap *ESG performance*, *Board Diversity* berpengaruh terhadap *ESG*

Performance, dan *CEO Tenure* berpengaruh positif terhadap *ESG performance*. *Family Ownership* tidak dapat memoderasi hubungan antara *Managerial Ability*, board diversity dengan *ESG performance*, dan hubungan antara *CEO Tenure* dengan *ESG performance*.

Keterbatasan

Keterbatasan pada penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Pada penelitian yang akan dilakukan memiliki keterbatasan pada kurangnya jumlah perusahaan yang menerbitkan ESG score pada Bloomberg maupun website bursa efek Indonesia.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan dari sudut pandang karena hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dalam menganalisis hubungan antara karakteristik dewan direksi dan kinerja ESG yang dimoderasi oleh kepemilikan keluarga.

Saran

Berdasarkan penelitian, hasil pembahasan, beserta simpulan, maka peneliti dapat memberikan saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Penelitian yang akan dilakukan selanjutnya diharapkan untuk menggunakan basis data yang lebih beragam.
2. Penelitian di masa depan bisa memperbaiki model dengan menambahkan variabel independen yang lebih beragam dan relevan, seperti corporate governance, industry type, atau stakeholder pressure. Penggunaan model statistik yang lebih kompleks, seperti panel data atau structural equation modeling (SEM), juga dapat membantu menangkap hubungan yang lebih kompleks antara faktor-faktor tersebut.

REFERENSI

- Aifuwa, H. O., & Embele, K. (2019). Board Characteristics and Financial Reporting Quality. *Journal of Accounting and Financial Management*, 5(1), 30–49.
- Anggraini, P. G., & Sholihin, M. (2023). What do we know about *Managerial Ability*? A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 1–30. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00229-6>
- 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>
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on *ESG performance* in the banking system. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su10124699>
- Chung, K. H., & Luo, X. (2013). *Family Ownership*, institutional ownership, and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 23, 175–191. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.07.007>
- Disli, M., Yilmaz, M. K., & Mohamed, F. F. M. (2022). Board characteristics and sustainability *performance*: empirical evidence from emerging markets. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 929–952. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2020-0313>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior." *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). "Separation of ownership and control." *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fang, V. W., & Hsu, C. H. (2020). *Family Ownership* and corporate social responsibility: The moderating role of *CEO Tenure*. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 801–815. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04166-4>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., & Berrone, P. (2020). Family business and corporate social responsibility: A review and directions for future research. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 747–770. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-4>



- GÜNGÖR, N., & ŞEKER, Y. (2022). the Relationship Between Board Characteristics and Esg Performance: Evidence From the Oil, Gas and Coal Sector. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 17–37. <https://doi.org/10.30692/sisad.1073684>
- Jeanice, J., & Kim, S. S. (2023). Pengaruh Penerapan ESG Terhadap Nilai Perusahaan di Indonesia. *Owner*, 7(2), 1646–1653. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1338>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure." *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kao, M. F., Jian, C. H., & Tseng, C. H. (2024). *Managerial Ability* and voluntary ESG disclosure and assurance: evidence from Taiwan. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(1), 207–231. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2022-0428>
- Khan, T. M., Gang, B., Fareed, Z., & Yasmeen, R. (2020). The impact of CEO *Tenure* on corporate social and environmental performance: an emerging country's analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(16), 19314–19326. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08468-y>
- Lavin, J. F., & Pearce, A. A. M. (2021). Esg disclosure in an emerging market: An empirical analysis of the influence of board characteristics and ownership structure. *Sustainability MDPI (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910498>
- Lewellyn, K., & Muller-Kahle, M. (2023). ESG Leaders or Laggards? A Configurational Analysis of ESG Performance. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/00076503231182688>
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of *Family Ownership*, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319–333. <https://doi.org/10.1111/jpim.12202>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and nonfamily businesses. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 535–551. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.002>
- Miranda, B., Delgado, C., & Branco, M. C. (2023). Board Characteristics, Social Trust and ESG Performance in the European Banking Sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/jrfm16040244>
- Nathaniel, M. A., Nadine, S. J., Yuliati, R., & Gunawan, V. P. (2020). Pengaruh karakteristik CEO terhadap tingkat performa corporate social responsibility (CSR) perusahaan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi FE UST*, 8(1), 31–50. <https://doi.org/10.26460/ja.v8i1.1194>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian unruk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6th ed.). Salemba Empat.
- Shafique, K., & Gabriel, C. A. (2022). Vulnerable Stakeholders' Engagement: Advancing Stakeholder Theory with New Attribute and Saliency Framework. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su141811765>
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sun, J., Pellegrini, M. M., Dabić, M., Wang, K., & Wang, C. (2023). *Family Ownership* and control as drivers for environmental, social, and governance in family firms. In *Review of Managerial Science* (Issue 0123456789). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00631-2>
- Sun, X. S., & Bhuiyan, M. B. U. (2020). Board *Tenure*: A review. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 31(4), 178–196. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22464>