



Keberagaman Dewan Direksi dan Kinerja Keuangan: Peran Mediasi ESG pada Perusahaan ASEAN

Tiara Nurpratiwi¹⁾, Meilinda Anggreni²⁾, Twenty Mariza Syafitri³⁾, Dessy Carolina⁴⁾

^{1,2,3,4}Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia

e-mail: 1tiaranurpratiwi@polsri.ac.id, 2meilinda.anggreni@polsri.ac.id, 3twentymarizas@polsri.ac.id, 4dessycarolina@polsri.ac.id

Article Information

Submit: 30-10-2025

Revised: 5-12-2025

Accepted: 11-12-2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keberagaman dewan direksi (gender dan keahlian) terhadap kinerja keuangan perusahaan, serta menguji peran kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) sebagai variabel mediasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data panel seimbang (balanced panel) yang mencakup 34 perusahaan non-keuangan di kawasan ASEAN periode 2017–2024. Analisis data dilakukan menggunakan regresi data panel model Fixed Effect Model (FEM) serta analisis jalur (path analysis) dengan Uji Sobel untuk memvalidasi hipotesis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman gender berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ESG dan kinerja keuangan. Sebaliknya, keberagaman keahlian berpengaruh negatif terhadap kinerja ESG namun tetap berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan. Secara spesifik, kinerja ESG terbukti memediasi hubungan antara keberagaman gender dan kinerja keuangan, namun tidak signifikan memediasi hubungan keberagaman keahlian. Kesimpulannya, keberagaman gender efektif menyelaraskan tujuan keberlanjutan dan profitabilitas, sedangkan keberagaman keahlian cenderung memicu konflik kognitif dalam aspek ESG meskipun menguntungkan secara finansial. Penelitian ini menyarankan penguatan representasi perempuan dan penyeimbangan komposisi keahlian dewan untuk optimalisasi nilai perusahaan jangka panjang.

Kata kunci: Dewan Direksi, Keberagaman Gender, Keberagaman Keahlian, Kinerja ESG, Kinerja Keuangan

Abstract

This study aims to analyze the influence of board diversity (gender and expertise) on corporate financial performance, while examining the mediating role of Environmental, Social, and Governance (ESG) performance. Employing a quantitative approach, this study utilizes a balanced panel dataset comprising 34 selected non-financial companies within the ASEAN region over the 2017–2024 period. Data analysis was conducted using panel data regression with the Fixed Effect Model (FEM), complemented by path analysis and the Sobel Test to validate the mediation hypotheses. The results indicate that gender diversity exerts a significant positive influence on both ESG performance and financial performance. Conversely, expertise diversity negatively impacts ESG performance, although it continues to contribute positively to financial performance. Specifically, ESG performance is found to effectively mediate the relationship between gender diversity and financial performance; however, it does not significantly mediate the relationship involving expertise diversity. In conclusion, gender diversity effectively aligns sustainability objectives with profitability, whereas expertise diversity tends to trigger cognitive conflict regarding ESG aspects despite being financially advantageous. This study recommends strengthening female representation and balancing the composition of board expertise to optimize long-term firm value.

Keywords: Board of Directors, ESG Performance, Expertise Diversity, Financial Performance, Gender Diversity.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis global saat ini, tata kelola perusahaan telah berevolusi melampaui fokus tunggal pada keuntungan finansial menuju paradigma kapitalisme pemangku kepentingan (*stakeholder capitalism*). Keberagaman dalam dewan direksi kini dianggap sebagai komponen krusial dari tata kelola yang efektif, yang diyakini mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis, mendorong inovasi, dan memperkuat manajemen risiko (Khan, 2025; Baker et al., 2025). Fenomena ini sejalan dengan landasan Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*), yang berpandangan bahwa kesuksesan perusahaan tidak hanya bergantung pada pemenuhan

kepentingan pemegang saham, tetapi juga pada kemampuannya dalam mengelola dan menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, mencakup karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, dan lingkungan (Khan, 2025).

Dalam kerangka teori tersebut, dewan yang beragam baik secara gender maupun keahlian dipercaya lebih mampu memahami dan merespons tuntutan dari pemangku kepentingan yang juga beragam (Baker et al., 2025). Representasi yang lebih luas ini meningkatkan sensitivitas dewan terhadap isu-isu sosial dan lingkungan (Aziz & Cek, 2025). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberagaman dewan direksi, terutama keberagaman gender, dapat berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja keuangan maupun kinerja keberlanjutan perusahaan (Aziz & Cek, 2025; Almaqtari et al., 2024; Carmo et al., 2022; Atalay et al., 2025). Sebagai contoh spesifik, keberadaan setidaknya dua perempuan di dewan atau representasi perempuan minimal 20% berasosiasi dengan *return on assets* (ROA) dan *Tobin's Q* yang lebih tinggi (Carmo et al., 2022; Pandey & Chaturvedi Sharma, 2025). Hal ini mendukung argumen bahwa keberagaman gender dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan inovasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil keuangan yang lebih baik (Baker et al., 2025; Aziz & Cek, 2025).

Meskipun landasan teoritis dan beberapa bukti empiris mendukung hal tersebut, literatur terkini menunjukkan bahwa bukti yang ada masih jauh dari kata konklusif dan cenderung inkonsisten (Almaqtari et al., 2024). Di satu sisi, temuan positif mendominasi, namun di sisi lain, beberapa studi justru menemukan bahwa dampak keberagaman tidak signifikan atau bahkan negatif (Aureli & Brighi, 2025). Dimensi keberagaman lain, seperti keberagaman latar belakang keahlian, ditemukan dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja keuangan dalam jangka panjang akibat potensi konflik kognitif (Khan, 2025; Aureli & Brighi, 2025). Adanya hasil yang saling bertentangan ini mengindikasikan bahwa hubungan langsung antara keberagaman dewan direksi dan kinerja keuangan mungkin terlalu sederhana dan mengabaikan variabel perantara. Hal ini memunculkan dugaan kuat bahwa terdapat mekanisme perantara yang lebih kompleks yang belum sepenuhnya dipahami, di mana kinerja keberlanjutan (ESG) diduga memainkan peran penting sebagai jembatan penghubung antara kedua variabel tersebut dalam menciptakan nilai perusahaan.

Logika mediasi ini didasarkan pada premis bahwa dalam upaya memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan, dewan yang beragam akan lebih proaktif dalam mengadopsi dan mengawasi praktik-praktik keberlanjutan atau ESG (Atalay et al., 2025). Kinerja keberlanjutan yang baik merupakan cerminan dari keberhasilan perusahaan dalam mengelola hubungannya dengan seluruh pemangku kepentingan, yang kemudian dapat meningkatkan reputasi, loyalitas pelanggan, dan manajemen risiko (Khan, 2025). Pada akhirnya, kondisi ini akan berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang (Fayyaz et al., 2023). Literatur yang ada memang cenderung menunjukkan hubungan yang lebih konsisten antara keberagaman dewan dan kinerja keberlanjutan, di mana representasi perempuan secara positif mendorong pengungkapan kinerja ESG (Atalay et al., 2025; Aziz & Cek, 2025). Namun, studi yang mengintegrasikan kedua jalur ini secara utuh masih terbatas.

Analisis kritis terhadap literatur terkini mengidentifikasi beberapa kesenjangan utama (*research gap*) yang menjadi dasar urgensi penelitian ini. Pertama, inkonsistensi hasil empiris, di mana terdapat kekurangan konsensus yang signifikan dalam studi-studi sebelumnya mengenai dampak keberagaman dewan direksi terhadap kinerja keuangan, dengan hasil yang bervariasi dari positif, tidak signifikan, hingga negatif (Almaqtari et al., 2024; Aureli & Brighi, 2025). Inkonsistensi ini menandakan adanya variabel lain yang belum teridentifikasi secara jelas yang memoderasi atau memediasi hubungan tersebut. Kedua, mekanisme transmisi yang belum jelas. Banyak penelitian cenderung menguji hubungan langsung antara keberagaman dewan direksi dan kinerja keuangan, atau hubungan antara keberagaman dewan direksi dan kinerja keberlanjutan (ESG) secara terpisah (EmadEldeen et al., 2025; Atalay et al., 2025). Penelitian yang secara eksplisit menguji peran

mediasi kinerja keberlanjutan (ESG) dalam jalur ini masih sangat terbatas (Wu et al., 2024). Meskipun beberapa studi telah menyinggung peran ESG, namun belum mengujinya secara komprehensif sebagai variabel mediasi penuh (Fayyaz et al., 2023; Wu et al., 2024).

Ketiga, fokus terbatas pada dimensi keberagaman. Sebagian besar literatur memberikan perhatian yang tidak proporsional pada keberagaman gender (Almaqtari et al., 2024; Carmo et al., 2022; Atalay et al., 2025). Selain itu, dampak dari keberagaman dewan direksi dapat bervariasi secara signifikan antar industri, faktor kontekstual yang sering diabaikan namun dapat menjelaskan sebagian variasi temuan (EmadEldeen et al., 2025; Bel-Oms et al., 2024).

State of the art penelitian ini menunjukkan bahwa riset terdahulu masih terfragmentasi; terbagi antara menguji hubungan langsung keberagaman dewan dengan kinerja keuangan dengan hasil yang inkonsisten (Aureli & Brighi, 2025), dan menguji hubungan langsung keberagaman dewan direksi dengan kinerja ESG secara terpisah (EmadEldeen et al., 2025). Kebaruan dari penelitian ini terletak pada upayanya untuk mensintesis kedua variabel tersebut melalui sebuah model mediasi yang komprehensif. Selanjutnya, penelitian ini tidak hanya berfokus pada keberagaman gender yang sudah banyak diteliti (Atalay et al., 2025). Serta, penelitian ini akan memberikan bukti empiris dari konteks ASEAN, sebuah kawasan ekonomi yang dinamis dengan karakteristik tata kelola perusahaan yang unik, di mana studi komprehensif semacam ini masih jarang dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memposisikan kinerja keberlanjutan sebagai jembatan penghubung utama. Praktik ESG dianggap sebagai mediator krusial karena dewan yang beragam lebih cenderung untuk mengimplementasikan strategi ESG yang efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang, seperti halnya investasi ESG di bank yang dipimpin perempuan terbukti mampu menjaga daya saing (Aureli & Brighi, 2025; Fayyaz et al., 2023; Wu et al., 2024; Carmo et al., 2022). Secara metodologis, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model analisis regresi data panel. Variabel independen adalah keberagaman dewan direksi (diukur dari keberagaman gender dan keahlian khusus), variabel dependen adalah kinerja keuangan yang diukur dengan ROA, sementara variabel mediasi adalah kinerja keberlanjutan yang diukur menggunakan skor gabungan ESG (Atalay et al., 2025; Fayyaz et al., 2023). Data akan dikumpulkan dari laporan tahunan dan laporan keberlanjutan perusahaan publik, dengan analisis statistik yang melibatkan serangkaian uji asumsi klasik dan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hipotesis mediasi (Khan, 2025; Aziz & Cek, 2025; Wu et al., 2024).

Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran mediasi kinerja keberlanjutan dalam hubungan antara keberagaman dewan direksi dan kinerja keuangan. Dengan mengatasi kelemahan dalam penelitian sebelumnya, khususnya dengan menguji sebuah model mediasi yang komprehensif dan mempertimbangkan berbagai dimensi keberagaman, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan. Hasilnya diharapkan mampu menawarkan penjelasan atas inkonsistensi temuan sebelumnya dan memberikan wawasan praktis bagi perusahaan, regulator, dan investor dalam merancang struktur tata kelola yang tidak hanya inklusif, tetapi juga mampu mendorong penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan (Khan, 2025; Aziz & Cek, 2025; Atalay et al., 2025; Fayyaz et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-eksplanatoris yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berjenis data panel (panel data), yang merupakan kombinasi antara data deret waktu (time series) selama periode pengamatan 8 tahun (2017–2024) dan data silang tempat (cross-section). Penggunaan data panel dipilih karena memberikan keuntungan metodologis berupa peningkatan derajat kebebasan (degrees of freedom), pengurangan kolinearitas antar variabel, serta

kemampuannya dalam mengontrol heterogenitas individu perusahaan yang tidak teramati (unobserved heterogeneity).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perusahaan yang terdaftar di bursa efek di negara ASEAN, di mana pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria inklusi ditetapkan untuk menjamin relevansi sampel, meliputi: (1) perusahaan non-keuangan yang terdaftar; (2) beroperasi di yurisdiksi dengan regulasi keberagaman dewan; (3) mempublikasikan laporan tahunan dan keberlanjutan secara konsisten; serta (4) memiliki kelengkapan data variabel penelitian di basis data Refinitiv Eikon. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh unit analisis sebanyak 34 perusahaan terpilih dengan total observasi sebanyak 272 data (*Balanced Panel*).

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan yang diproksikan dengan *Return on Assets* (ROA). ROA dipilih karena mencerminkan efisiensi operasional internal manajemen dalam menghasilkan laba bersih dari total aset, yang dinilai lebih langsung dipengaruhi oleh keputusan dewan dibandingkan ukuran berbasis pasar yang volatil. Adapun data ROA di dapat dari database Refinitiv Eikon.

Variabel independen terdiri dari dua dimensi keberagaman dewan direksi. Pertama, Keberagaman Gender (X1) yang diukur sebagai persentase wanita dalam dewan direksi (Board of Directors). Kedua, Keberagaman Keahlian (X2) yang dikuantifikasi sebagai indeks proporsi keberagaman latar belakang fungsional anggota dewan direksi. Variabel ini diukur menggunakan Indeks proporsi anggota dewan dalam setiap kategori keahlian fungsional yang diklasifikasikan menjadi: (1) Keuangan/Akuntansi, (2) Hukum, (3) Teknik/Operasional, (4) Manajemen Umum, dan (5) Lainnya. Nilai indeks yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat heterogenitas keahlian yang semakin tinggi. Kedua data variabel independen ini diambil dari database Refinitiv Eikon.

Selanjutnya, variabel mediasi atau intervening (Z) adalah Kinerja ESG. Variabel ini diukur menggunakan Skor ESG (ESG Score) komposit dari penyedia data Refinitiv Eikon, dengan skala 0-100 yang merefleksikan kinerja agregat perusahaan pada pilar Environmental, Social, dan Governance.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Eviews (Econometric Views) melalui pendekatan regresi data panel dan analisis jalur (Path Analysis). Mengingat struktur data panel, langkah awal analisis adalah penentuan model estimasi terbaik di antara Common Effect Model (CEM), Fixed Effect Model (FEM), atau Random Effect Model (REM). Pemilihan model dilakukan melalui tiga tahap uji spesifikasi: (1) Uji Chow untuk memilih antara CEM dan FEM; (2) Uji Hausman untuk memilih antara FEM dan REM; dan (3) Uji Lagrange Multiplier jika diperlukan untuk membandingkan CEM dan REM.

Analisis data akan dilaksanakan menggunakan perangkat lunak Eviews. Teknik analisis data utama yang diterapkan adalah Analisis Jalur (Path Analysis) yang diestimasi menggunakan model regresi data panel. Untuk menguji hipotesis mediasi, penelitian ini akan mengikuti prosedur pengujian tahapan (kausal) seperti yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Pendekatan kausal bertahap Baron dan Kenny dipilih karena kemampuannya dalam memberikan gambaran logis mengenai mekanisme transmisi pengaruh antar variabel dalam struktur regresi. Meskipun metode ini memiliki keterbatasan dalam hal kekuatan statistik dibandingkan metode *bootstrapping*, pendekatan ini tetap dipertahankan karena kompleksitas komputasi *bootstrapping* pada struktur data panel (terutama *Fixed Effect Model*) di dalam perangkat lunak Eviews. Sebagai kompensasi atas tidak dilakukannya *bootstrapping*, penelitian ini menggunakan uji statistik Sobel untuk memverifikasi signifikansi efek mediasi secara formal.

Karena penelitian ini melibatkan variabel mediasi, analisis dilakukan menggunakan dua

persamaan struktural sebagai berikut:

Persamaan Sub-struktur 1 (Pengaruh X ke Z):

$$Z_{it} = \alpha + \beta(X_1) + \beta(X_2) + e$$

Persamaan Sub-struktur 2 (Pengaruh X dan Z ke Y):

$$Y_{it} = \alpha + \beta(X_1) + \beta(X_2) + \beta(Z) + e$$

Evaluasi model dilakukan melalui uji kelayakan model (Uji F), uji signifikansi parsial (Uji t), dan koefisien determinasi (R²). Terakhir, untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (mediasi), penelitian ini menggunakan Uji Sobel. Statistik uji Sobel dihitung untuk menguji kekuatan mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis penelitian ini diawali dengan penentuan model estimasi terbaik melalui dua tahap pengujian, yaitu Uji Chow dan Uji Hausman. Hasil Uji Chow menunjukkan nilai probabilitas 0,0000 (<0,05), yang mengindikasikan adanya karakteristik unik pada setiap perusahaan sehingga *Fixed Effect Model* (FEM) dinilai lebih tepat dibandingkan *Common Effect Model* (CEM). Temuan ini diperkuat oleh hasil Uji Hausman yang menghasilkan nilai probabilitas 0,0417 (<0,05), menegaskan bahwa estimator FEM lebih konsisten dibandingkan *Random Effect Model* (REM). Berdasarkan rangkaian pengujian tersebut, penelitian ini menetapkan *Fixed Effect Model* (FEM) sebagai model terbaik, yang selanjutnya diestimasi menggunakan metode *White cross-section standard errors* guna meningkatkan validitas serta memitigasi potensi masalah heteroskedastisitas pada data.

Analisis Persamaan Regresi 1: Determinan Kinerja ESG

Tabel 1. Hasil Regresi Pengaruh Keberagaman Dewan Direksi Terhadap Kinerja ESG

Variabel	Koefisien	t-Statistic	Prob.	Keterangan
Konstant	54.50354	13.77245	0.0000	Signifikan
Keberagaman Gender (X ₁)	0.443145	3.826166	0.0065	Berpengaruh Positif
Keberagaman Spesifik Skill (X ₂)	-0.079580	-2.451557	0.0440	Berpengaruh Negatif
R-squared	0.748053			
Adj. R-squared	0.710688			
F-Statistic	20.02015			
Observations	272			

Sumber: Eviews12, data diolah (2025)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi data panel dengan pendekatan *Fixed Effect Model* (FEM) untuk menguji pengaruh Keberagaman Dewan atas Gender (X₁) dan Keberagaman Dewan atas Spesifik Skill (X₂) terhadap Kinerja Keberlanjutan (Z). berikut hasil estimasi disajikan dalam persamaan regresi berikut:

$$ESG_{it} = 54.50354 + 0.443145 (Gender_{it}) - 0.079580 (Skill_{it}) + e_{it}$$

Model regresi yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R-squared* sebesar 0.7106. Angka ini mengindikasikan bahwa sebesar 71.06% variasi naik turunnya Kinerja Keberlanjutan (Skor ESG) pada perusahaan sampel dapat dijelaskan oleh variasi Keberagaman *Gender*, Keberagaman Skill, dan efek spesifik perusahaan (*fixed effects*). Sisanya sebesar 28,94% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai F-statistic sebesar 20.02015 dengan probabilitas 0.0000 (< 0.05) menegaskan bahwa model ini layak (*fit*). Secara simultan, struktur keberagaman dewan (baik gender maupun skill) berpengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan.

Pengujian hipotesis terhadap variabel Keberagaman Dewan berdasarkan Gender (X_1) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keberlanjutan. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi sebesar 0.4431 dengan tingkat signifikansi yang tinggi, ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar 0.0065 yang berada jauh di bawah taraf nyata 1%. Secara statistik, hasil ini mengimplikasikan bahwa setiap kenaikan proporsi wanita dalam struktur dewan sebesar 1% diasosiasikan dengan peningkatan skor ESG perusahaan sebesar 0.44 poin, dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (*ceteris paribus*). Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa kehadiran wanita dalam jajaran dewan direksi maupun komisaris memberikan kontribusi konstruktif terhadap kebijakan keberlanjutan perusahaan. Fenomena ini sejalan dengan perspektif teori mengenai *communal characteristics*, di mana wanita cenderung memiliki sensitivitas yang lebih tinggi terhadap isu-isu etis, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan, sehingga mampu mendorong perusahaan untuk mencapai kinerja ESG yang lebih baik.

Sebaliknya, hasil estimasi pada variabel Keberagaman Dewan berdasarkan Spesifik Skill (X_2) menunjukkan hubungan kausalitas yang negatif dan signifikan terhadap Kinerja Keberlanjutan. Berdasarkan hasil regresi, diperoleh koefisien sebesar -0.079580 dengan nilai probabilitas 0,0440, yang berarti hipotesis pengaruh diterima pada taraf nyata 5%. Secara ekonomi, temuan ini bermakna bahwa peningkatan keragaman keahlian spesifik dalam dewan justru berpotensi menurunkan skor ESG perusahaan sebesar 0.079580 poin untuk setiap kenaikan 1% variasi keahlian. Kondisi anomali ini dapat dijelaskan melalui perspektif teori *cognitive conflict* atau adanya "*faultlines*" dalam dinamika kelompok. Tingginya disparitas latar belakang keahlian antar anggota dewan disinyalir dapat menghambat tercapainya konsensus dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya terkait investasi jangka panjang pada aspek keberlanjutan. Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa keahlian spesifik yang dimiliki oleh mayoritas anggota dewan lebih berorientasi pada efisiensi keuangan jangka pendek dan profitabilitas, sehingga aspek keberlanjutan (ESG) menjadi prioritas kedua dalam agenda strategis perusahaan.

Analisis Persamaan Regresi 2: Determinan Kinerja ESG

Tabel 2. Hasil Regresi Pengaruh Keberagaman Dewan Direksi dan Kinerja ESG terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel	Koefisien	t-Statistic	Prob.	Keterangan
Konstanta (C)	-0.063265	-2.448384	0.0150	Signifikan
Keberagaman Gender (X_1)	0.001826	4.440456	0.0000	Berpengaruh Positif
Keberagaman Spesifik Skill (X_2)	0.000582	2.240322	0.0259	Berpengaruh Positif
Kinerja ESG (Z)	0.000931	2.662678	0.0082	Berpengaruh Positif
Statistik Model				
R-squared	0.137040			
Adj. R-squared	0.103977			
F-Statistic	4.144743			
Observations		272		

Sumber: Eviews12, data diolah (2025)

Berdasarkan hasil estimasi model regresi data panel menggunakan pendekatan *Panel Least Squares* dengan *Period Fixed Effects*, evaluasi statistik dilakukan untuk menguji pengaruh Keberagaman Dewan Direksi atas Gender (X_1), Keberagaman Dewan atas Spesifik Skill (X_2), dan Kinerja Keberlanjutan/ESG (Z) terhadap Kinerja Perusahaan (Y) yang diprosikan dengan *Return on Assets* (ROA). Secara simultan, hasil uji statistik F menunjukkan nilai sebesar 4.144743 dengan probabilitas 0.000025. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 mengindikasikan bahwa model regresi yang dibangun layak (*fit*) untuk digunakan. Hal ini

membuktikan bahwa variabel keberagaman dewan (baik gender maupun *skill*) dan kinerja keberlanjutan secara bersama-sama memiliki kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi fluktuasi kinerja perusahaan. Nilai *Adjusted R-squared* sebesar 0.1039 menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi kinerja perusahaan sebesar 10.40%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Secara parsial, pengujian hipotesis menunjukkan hasil yang Pertama, variabel Keberagaman Dewan atas Gender (X_1) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0.001826 dengan nilai probabilitas 0.0000. Hasil ini menunjukkan pengaruh positif yang sangat signifikan, yang mengimplikasikan bahwa peningkatan proporsi wanita dalam dewan direksi mampu mendorong peningkatan profitabilitas perusahaan. variabel Keberagaman Dewan atas Spesifik *Skill* (X_2) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0.000582 dan probabilitas 0.0259. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin beragam latar belakang keahlian yang dimiliki oleh anggota dewan, semakin baik kinerja keuangan yang dihasilkan, karena adanya kekayaan perspektif dalam pengambilan keputusan strategis.

Ketiga, variabel Kinerja Keberlanjutan (Z) yang diukur melalui skor ESG menunjukkan koefisien positif sebesar 0.000931 dengan signifikansi pada level 1% (probabilitas 0.0082). Temuan ini mengonfirmasi bahwa perusahaan yang memiliki kinerja keberlanjutan yang baik cenderung memiliki kinerja keuangan (ROA) yang lebih tinggi, mendukung argumen bahwa investasi pada aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola memberikan dampak ekonomis yang positif bagi perusahaan.

Analisis Mediasi Kinerja ESG pada Keberagaman Gender Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 3. Hasil Uji Sobel Peran Mediasi Kinerja ESG atas Keberagaman gender terhadap Kinerja Perusahaan

	Test Statistic	Std. Error	<i>p</i> -value
Sobel Test	2.184055	0.0001889	0.02895821

Sumber: Eviews12, data diolah (2025)

Untuk menguji signifikansi peran mediasi Kinerja ESG (Z) dalam hubungan antara Keberagaman Gender Dewan Direksi (X_1) dan Kinerja Perusahaan (Y), dilakukan analisis pengaruh tidak langsung menggunakan Uji Sobel. Berdasarkan hasil perhitungan kalkulator statistik Sobel, diperoleh nilai *test statistic* sebesar 2.184055 dengan nilai probabilitas (*p*-value dua arah) sebesar 0.02895821. Mengingat nilai *p*-value yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 ($0.02895821 < 0.05$), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah signifikan secara statistik. Hasil ini membuktikan secara empiris bahwa Kinerja ESG berperan sebagai variabel mediator yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui peningkatan kinerja ESG.

Analisis Mediasi Kinerja ESG pada Keberagaman Keahlian Khusus Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 4. Hasil Uji Sobel Peran Mediasi Kinerja ESG atas Keberagaman Spesifik Skill terhadap Kinerja Perusahaan

	Test Statistic	Std. Error	<i>p</i> -value
Sobel Test	-1.80270494	0.0000411	0.07143457

Sumber: Eviews12, data diolah (2025)

Analisis selanjutnya dilakukan untuk menguji signifikansi peran mediasi Kinerja ESG (Z) dalam hubungan kausalitas antara Keberagaman Spesifik Skill Dewan Direksi (X_2) terhadap

Kinerja Perusahaan (Y). Berdasarkan hasil perhitungan statistik menggunakan Uji Sobel, diperoleh nilai *test statistic* sebesar -1.80270494 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.07143457. Mengacu pada taraf signifikansi standar alpha = 0.05, nilai probabilitas yang dihasilkan lebih besar dari 0.05 (0.0714 > 0.05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95%, Kinerja ESG tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara keberagaman spesifik skill dewan direksi dengan kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh keberagaman skill terhadap kinerja perusahaan cenderung bersifat langsung (*direct effect*), atau mekanisme transmisinya tidak sepenuhnya dijelaskan melalui praktik kinerja keberlanjutan (ESG) dalam model penelitian ini.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Dong et al. (2023) dan Nguyen et al. (2023), yang menemukan bahwa dampak keberagaman dewan terhadap kinerja keuangan sering kali bersifat langsung dan tidak selalu bergantung pada aktivitas ESG sebagai variabel perantara. Dalam konteks ini, keberagaman keahlian seperti latar belakang keuangan, hukum, atau teknologi cenderung memberikan dampak pragmatis langsung terhadap efisiensi operasional dan pengambilan keputusan finansial (ROA), tanpa harus melalui mekanisme legitimasi sosial atau keberlanjutan.

Pembahasan

Pengaruh Keberagaman Dewan Direksi Terhadap Kinerja ESG

Temuan statistik pada penelitian ini mengindikasikan adanya peran ganda dari struktur keberagaman dewan. Keberagaman gender dalam dewan direksi terbukti secara empiris memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) perusahaan, di mana kehadiran perempuan tidak hanya dipandang sebagai upaya pemenuhan kesetaraan, melainkan sebagai aset strategis yang memperkuat tata kelola dan orientasi keberlanjutan jangka panjang (Alkhawaja et al., 2023; Guedes & Grübler, 2025; Muttaqi & Nur, 2025; Zhu & Chen, 2025). Studi menunjukkan bahwa direktur perempuan berkontribusi secara substansial pada pilar tata kelola serta bekerja efektif dalam komite keberlanjutan untuk mendorong transparansi dan praktik ESG yang lebih baik, terutama ketika proporsi keterwakilan mereka mencapai ambang batas kritis (*critical mass*) atau sekitar 60% dari komposisi dewan (Abdullah, 2025; Amo-Navas et al., 2025; Marie et al., 2025; Zhao & Zhang, 2025; Zharfpeykan & Bai, 2025).

Meskipun sering dianggap menguntungkan, keberagaman skill dalam dewan direksi dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG) akibat munculnya konflik kognitif dan hambatan dalam penyelarasan strategis. Studi empiris menunjukkan bahwa keberagaman usia dapat memicu gesekan antargenerasi yang mengganggu kohesi pengambilan keputusan (Jeyhunov et al., 2025), sementara keberagaman latar belakang pendidikan terbukti memoderasi secara negatif efektivitas direktur wanita dalam mendorong inisiatif ESG karena adanya perbedaan perspektif yang tajam (Mei et al., 2025). Selain itu, keberagaman kebangsaan sering kali menghadirkan tantangan dalam menyatukan perspektif budaya yang berbeda yang berimbas pada kinerja keuangan dan ESG (Aureli & Brighi, 2025), dan secara agregat, berbagai dimensi keberagaman dewan direksi dapat menciptakan inefisiensi yang melemahkan hubungan positif antara implementasi ESG dan kinerja keuangan perusahaan (Wu et al., 2024).

Pengaruh Keberagaman Dewan Direksi dan Kinerja ESG Terhadap Kinerja Perusahaan

Keberagaman gender, keberagaman keahlian (*skill*), dan kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) secara kolektif memberikan kontribusi positif terhadap profitabilitas perusahaan yang diukur dengan *Return on Assets* (ROA). Penelitian menunjukkan bahwa keberagaman gender tidak hanya meningkatkan kinerja ESG secara signifikan (Guedes & Grübler, 2025), tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap peningkatan ROA ketika

representasi perempuan dalam dewan mencapai proporsi kritis tertentu (Carmo et al., 2022). Selain itu, kombinasi antara keberagaman gender dan keahlian khusus anggota dewan terbukti krusial dalam menghasilkan luaran ESG yang lebih unggul (Kravchenko et al., 2025), di mana kinerja ESG yang baik ini kemudian berfungsi sebagai mediator vital yang mendorong kinerja keuangan perusahaan (Nguyen et al., 2023), sebuah hubungan yang turut diperkuat oleh keberagaman dewan direksi di berbagai sektor industri (Tran et al., 2024).

Peran Mediasi Kinerja ESG pada Hubungan Keberagaman Gender Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan

Secara empiris, literatur terkini memperkuat argumen bahwa hubungan antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kualitas kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG). Temuan dalam konteks sampel penelitian ini selaras dengan literatur terkini yang mengindikasikan bahwa kehadiran wanita dalam dewan direksi berperan krusial dalam mendorong adopsi praktik keberlanjutan yang lebih substansial dan transparan, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan skor kinerja serta pengungkapan ESG perusahaan (Guedes & Grübler, 2025; Nicolò et al., 2022; Tahat & Hassanein, 2024). Peningkatan kinerja ESG ini selanjutnya dapat berfungsi sebagai katalisator yang berdampak positif terhadap nilai perusahaan, sebagaimana tercermin dalam peningkatan indikator keuangan vital seperti *Return on Equity* (ROE) dan *Tobin's Q* (Sahu et al., 2025). Lebih jauh, integrasi direktur wanita tidak hanya memenuhi aspek kesetaraan, tetapi juga dapat dipandang sebagai aset strategis yang memperkuat tata kelola, mengurangi miskonduksi perusahaan, dan menciptakan lingkungan bisnis yang lebih akuntabel, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Abdullah, 2025; Aladwey et al., 2025).

Peran Mediasi Kinerja ESG pada Hubungan Keberagaman Spesifik Skill Dewan Direksi terhadap Kinerja Perusahaan

Tidak terbuktinya peran mediasi Kinerja ESG pada hubungan antara keberagaman skill dan kinerja perusahaan mengindikasikan bahwa pengaruh variabel ini cenderung bersifat langsung (*direct effect*). Temuan empiris ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dong et al. (2023) dan Nguyen et al. (2023). Dalam konteks data yang dianalisis, fenomena absennya mediasi ini dapat dijelaskan secara komprehensif melalui lensa Resource Dependence Theory. Sebagaimana dijelaskan oleh Hernández-Atienza et al. (2024) dan Ujunwa et al. (2012), anggota dewan dengan keahlian spesifik direkrut utamanya untuk menyediakan sumber daya kognitif teknis yang vital bagi strategi kompetitif jangka pendek dan menengah, bukan semata-mata untuk tujuan keberlanjutan. Keahlian teknis tersebut memungkinkan perusahaan memitigasi risiko finansial dan mengeksplorasi peluang pasar secara cepat, sehingga dampaknya terefleksi secara langsung pada profitabilitas tanpa harus melalui mekanisme legitimasi sosial atau reputasi ESG. Lebih lanjut, Sahu et al. (2025) menambahkan bahwa dampak mediasi ESG sangat bergantung pada faktor kontekstual; pada kasus di mana keahlian spesifik lebih diarahkan pada inovasi operasional atau efisiensi biaya, jalur transmisi nilai tidak melewati praktik ESG, melainkan langsung bermuara pada perbaikan struktur biaya dan pendapatan. Dengan demikian, hubungan antara keahlian dewan dan kinerja perusahaan dapat disimpulkan sebagai hubungan kausalitas langsung yang didorong oleh pemanfaatan aset intelektual.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis regresi data panel yang telah melalui tahapan pemilihan model estimasi terbaik demi menjamin akurasi dan meminimalisasi bias pada 272 observasi perusahaan periode 2017–2024, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberagaman gender berperan sebagai

aset strategis yang secara signifikan mampu meningkatkan kinerja ESG sekaligus profitabilitas (ROA). Temuan ini menegaskan keselarasan antara tujuan sosial dan ekonomi, di mana kinerja keberlanjutan terbukti mendorong laba perusahaan. Namun, penelitian ini juga menyoroti adanya paradoks pada keberagaman keahlian; meskipun secara langsung meningkatkan kinerja keuangan, keberagaman latar belakang fungsional justru berdampak negatif terhadap kinerja ESG, yang mengindikasikan munculnya konflik kognitif dalam pengambilan keputusan keberlanjutan. Lebih lanjut, analisis jalur membuktikan bahwa kinerja ESG berperan efektif sebagai mekanisme mediasi bagi pengaruh gender terhadap kinerja perusahaan, namun peran mediasi tersebut tidak terbukti signifikan pada pengaruh keberagaman keahlian. Terlepas dari implikasi strategis yang ditawarkan, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil. Pertama, fokus sampel yang terbatas pada perusahaan non-keuangan di kawasan ASEAN membatasi generalisasi temuan pada sektor industri lain yang memiliki karakteristik regulasi berbeda, seperti sektor perbankan. Kedua, pengukuran kinerja ESG yang bergantung pada penyedia data tunggal (Refinitiv Eikon) berpotensi menimbulkan bias pengukuran akibat perbedaan metodologi penilaian antar lembaga pemeringkat.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, saran yang diajukan terbagi ke dalam implikasi praktis dan akademis. Bagi entitas perusahaan, temuan ini mengindikasikan pentingnya optimalisasi representasi perempuan dalam dewan direksi serta penyesuaian komposisi keahlian yang lebih relevan dengan isu keberlanjutan (*green expertise*). Langkah ini dapat dipertimbangkan sebagai strategi untuk memitigasi potensi konflik kognitif serta menyelaraskan tujuan ekonomi jangka pendek dengan agenda keberlanjutan jangka panjang.

Dalam perspektif kebijakan, regulator dapat menjadikan hasil studi ini sebagai rujukan empiris untuk meninjau kembali efektivitas pedoman keberagaman gender saat ini, serta mempertimbangkan pengembangan standar pengungkapan yang lebih terperinci terkait profil keahlian direksi guna mendukung transparansi informasi bagi para pemangku kepentingan. Sementara itu, guna memperkaya literatur di masa mendatang, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas rentang periode pengamatan dan mengadopsi indikator nilai pasar seperti Tobin's Q. Selain itu, penambahan variabel moderasi, seperti independensi dewan, sangat direkomendasikan untuk membedah secara lebih mendalam mekanisme pengaruh keberagaman keahlian yang spesifik terhadap kinerja ESG.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. (2025). Gender diversity and ESG performance: The moderating role of the sustainability committee. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3965>
- Aladwey, L., Elsayed, M. F. M., & Diab, A. (2025). Breaking barriers: Gender diversity, ESG, and corporate misconduct in the GCC region. *Risks*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/risks13010000>
- Alkhawaja, A., Hu, F., Johl, S., & Nadarajah, S. (2023). Board gender diversity, quotas, and ESG disclosure: Global evidence. *International Review of Financial Analysis*.
- Almaqtari, F. A., Elmashtawy, A., Farhan, N. H. S., Almasria, N. A., & Alhajri, A. (2024). The moderating effect of board gender diversity in the environmental sustainability and financial performance nexus. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00517-7>
- Amara, T., & Ahmadi, A. (2024). The ESG performance in relation to the board of directors' characteristics and sustainability incentives: A cross-national study. *Montenegrin Journal of Economics*.



- Amo-Navas, D., Garcia-Lopez, M.-J., & Hamoudi, H. (2025). Optimal thresholds of board gender diversity for maximizing sustainability performance. *Discover Sustainability*.
- Atalay, M. O., Altin, M., & Al Ani, M. K. (2025). From diversity to sustainability: How board meeting frequency, financial performance and foreign members enhance the board gender diversity – ESG performance link. *Borsa Istanbul Review*, 25(3), 552–567. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.02.007>
- Aureli, S., & Brighi, P. (2025). Gender, age, and nationality diversity in banks' board: Do they affect financial and sustainability performance? Dalam P. Paoloni (Ed.), *Shaping tomorrow: Gender perspectives in a sustainable world* (hlm. 3–21). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-78999-1_1
- Aziz, H., & Cek, K. (2025). The role of board gender diversity in financial performance: Role of sustainability, climate risk and internal control systems. *Applied Economics*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2456129>
- Baker, H. K., Khan, A., von Rosing, M., Shepperson, L., & Czichos, H. (2025). Board diversity and sustainable corporate performance: A research use case study from Turkey. Dalam M. von Rosing (Ed.), *Total sustainability* (Vol. 1, hlm. 387–414). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90110-9.00004-0>
- Bel-Oms, I., Grau-Grau, A. J., & Núñez-Almonte, J. (2024). The impact of board gender diversity commitment on firm performance moderated by board characteristics: Evidence from sustainable European firms and financial orientation. *Business Strategy and Development*, 7(4). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70040>
- Carmo, C., Alves, S., & Quaresma, B. (2022). Women on boards in Portuguese listed companies: Does gender diversity influence financial performance? *Sustainability*, 14(10), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su14106186>
- Dong, Y., Liang, C., & Wanyin, Z. (2023). Board diversity and firm performance: Impact of ESG activities in China. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2128266>
- EmadEldeen, R., Elbayuomi, A. F., Elmoursy, H., Bouaddi, M., & Basuony, M. A. K. (2025). Does board diversity drive sustainability? Evidence from UK-listed companies. *Sustainability*, 17(3), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su17031177>
- Fayyaz, U.-E.-R., Jalal, R. N.-U.-D., Venditti, M., & Minguez-Vera, A. (2023). Diverse boards and firm performance: The role of environmental, social and governance disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1457–1472. <https://doi.org/10.1002/csr.2430>
- Guedes, M. J., & Grübler, A. S. (2025). Balanced gender boards and environmental, social, and governance performance. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 15(1). <https://doi.org/10.22495/rgc>
- Hernández-Atienza, F., Rodríguez-Sanz, J. A., & Tejerina-Gaite, F. (2024). The pathways of board diversity in European contexts: Exploring the influence of director types on firm performance. *Research in International Business and Finance*, 68, 102187. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102187>
- Jeyhunov, A., Kim, J. D., & Bae, S. M. (2025). The effects of board diversity on Korean companies' ESG performance. *Sustainability*.
- Khan, A. W. (2025). Diversity management in corporate boards and its impact on sustainable financial performance. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 21(1), 31–36. <https://doi.org/10.22495/cbv21i1art3>
- Khemakhem, H., Arroyo, P., & Montecinos, J. (2023). Gender diversity on board committees and ESG disclosure: Evidence from Canada. *Journal of Management and Governance*.
- Kravchenko, G., Brezovnik, B., Mlinarič, F., & Tselinko, I. (2025). Unlocking ESG potential: The



- interaction of gender diversity and specialized skills. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Marie, M., Qi, B., Elamer, A. A., & Al-Fakir Al Rabab'a, E. (2025). How does board gender diversity drive the ESG performance-cash holdings relationship? Evidence from China. *International Journal of Finance and Economics*.
- Mei, M., Saat, M. M., & Salleh, N. Z. B. M. (2025). Female directors and environmental, social, and governance performance: Moderating role of group dynamics. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2022). Board diversity and ESG performance: Evidence from the Italian banking sector. *Sustainability*.
- Muttaqi, J. A. A., & Nur, T. (2025). How gender diversity shapes the influence of ESG on dividend policy: Insights from the corporate boards in an emerging market. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*.
- Nguyen, D. T., Hoang, T. G., Phi, N. T. M., & Truong, T. H. H. (2023). Do ESG ratings mediate the relationship between board gender diversity and firm financial performance? Evidence from the U.S. market. *Economics and Finance Letters*, 10(2), 215–228.
- Nicolò, G., Zampone, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2022). Sustainable corporate governance and non-financial disclosure in Europe: Does the gender diversity matter? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0100>
- Pandey, A., & Chaturvedi Sharma, P. (2025). Boardroom dynamics in Indian private banks: How nonexecutive and women directors affect financial performance. *Corporate Governance*, 25(5), 1036–1054. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2024-0002>
- Pinheiro, A. B., Behm, A. J. B., do Prado, N. B., & Mazzioni, S. (2024). The impact of board composition on ESG performance: Comparing results from symmetrical and asymmetrical approaches. *Business Strategy and Development*.
- Romano, M., Cirillo, A., Favino, C., & Netti, A. (2020). ESG (Environmental, social and governance) performance and board gender diversity: The moderating role of CEO duality. *Sustainability*.
- Sahu, M., Alahdal, W. M., Pandey, D. K., & Bajaher, M. S. (2025). Board gender diversity and firm performance: Unveiling the ESG effect. *Sustainable Futures*, 7, 100155. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100155>
- Sandretto, D., Rizzi, A., & Esposito, G. (2025). Gender diversity leadership and ESG performance: The influence of women on boards and in management. *Business Strategy and the Environment*.
- Tahat, Y. A., & Hassanein, A. (2024). Exploring the synergy of corporate gender diversity, sustainability committee, and reporting ESG practices: An international evidence. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.00000>
- Tran, T. H., Lu, W.-M., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L., & Fauzi, M. A. (2024). Examining the impact of board gender diversity and regional differentiation in the ESG-corporate performance nexus: Evidence from financial service industry. *Managerial and Decision Economics*.
- Ujunwa, A., Nwakoby, I., & Ugbam, C. O. (2012). Corporate board diversity and firm performance: Evidence from Nigeria. *Corporate Ownership and Control*, 9(2), 216–226. <https://doi.org/10.22495/cocv9i2c1p5>
- Wu, Z., Gao, J., Luo, C., Xu, H., & Shi, G. (2024). How does boardroom diversity influence the relationship between ESG and firm financial performance? *International Review of Economics & Finance*, 89, 713–730. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.10.045>
- Zhao, Q., & Zhang, W. (2025). How does “female-power” in the boardroom contribute to corporate ESG?—An examination based on a dual machine learning method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.



Zharfpeykan, R., & Bai, Y. (2025). Board gender diversity and corporate environmental, social and governance performance: Evidence from New Zealand listed firms. *Pacific Accounting Review*.

Zhu, Y., & Chen, J. (2025). How does board gender diversity shape ESG performance? *Finance Research Letters*