

Peran Keberagaman Gender Dewan Direksi dalam Performa ESG pada BUMN yang Terdaftar di BEI Periode 2020-2024

Agustina Sulistiyaningrum, Erisa Aprilia Wicaksari

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Negeri Semarang

Agustinasulistiya4444@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/mk.v2i.651>

QRCCN 62-6861-8781-815

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran keberagaman gender dewan direksi dalam Performa ESG (lingkungan, sosial dan tata kelola) pada BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2020-2024. Menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan analisis data berupa analisis kinerja ESG, analisis pilar ESG, analisis kategoris, dan analisis kematangan pilar ESG pada sebelas BUMN yang terpilih melalui metode *purposive sampling*. Penelitian ini memanfaatkan data sekunder dengan sumber utama berasal dari basis data Refinitiv Eikon dan laporan tahunan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan proporsi direktur perempuan secara signifikan beriringan dengan penguatan skor ESG pada pilar sosial dan lingkungan. BUMN dengan keterwakilan perempuan yang melampaui ambang batas moderat lima belas persen memiliki kematangan performa ESG yang lebih unggul. Kesimpulannya, keberagaman gender berfungsi sebagai katalisator strategis yang mendorong perusahaan menuju praktik keberlanjutan yang lebih substansial. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan analisis klasifikasi untuk memotret evolusi kematangan pilar ESG. Kontribusi praktisnya adalah memberikan rujukan bagi pengambil kebijakan mengenai pentingnya keterwakilan perempuan sebagai mesin penggerak transformasi hijau di

perusahaan negara.

Kata Kunci: berkelanjutan, BUMN, keberagaman gender, performa ESG.

PENDAHULUAN

Kementerian Badan Usaha Milik Negara melalui *Forum Human Capital Indonesia* (FHCI) menyampaikan komitmen penuh mendukung transformasi *human capital* di BUMN dengan mendorong kepemimpinan perempuan melalui sayap organisasi Srikandi BUMN. FHCI dan Srikandi BUMN mengajak seluruh BUMN untuk bersama-sama mendorong kepemimpinan perempuan dan kesetaraan gender karena *research* dari berbagai institusi secara jelas menyatakan bahwa keberagaman memberikan nilai tambah pada kinerja organisasi (Kementerian BUMN, 2026a). Selaras dengan teori *Resource-Based View (RBV)*, yang melihat bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari sumber daya yang bernilai (*Valuable*), langka (*Rare*), sulit ditiru (*Inimitable*) dan tidak mudah digantikan (*Non-substitutable*) atau disebut VRIN (Barney et al., 2001).

Selain itu, berdasarkan siaran pers Redaksi Srikandi BUMN (2025), ada jalinan kerja sama Srikandi BUMN dan *UN Women* sejak 2021 dan penandatanganan Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding*) pada 19 Februari 2025 untuk memperkuat komitmen dalam memajukan kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan di sektor bisnis. Perusahaan dengan tiga atau lebih perempuan di posisi kepemimpinan senior secara konsisten menghasilkan performa yang lebih baik di seluruh dimensi organisasi. Erick Thohir (saat itu menjabat sebagai Menteri BUMN) menetapkan target 25% perempuan dalam peran kepemimpinan di BUMN, menegaskan pentingnya kesetaraan gender. Sejalan dengan ini, Srikandi BUMN berkomitmen untuk menjadi katalisator dalam pencapaian target jumlah perempuan di posisi Direksi BUMN. Target tersebut adalah bukti nyata dari teori Kanter (1984) tentang perubahan dari kelompok *skewed* (timpang) menuju kelompok *balanced* (seimbang). Ketika kelompok minoritas mencapai ambang batas atau masa kritis, pengaruh mereka

lebih terasa nyata.

Literatur terbaru menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja ESG (Paolone et al., 2024; Qureshi et al., 2020; Shakil, 2021; Wu et al., 2024). Dewan dengan keberagaman gender dapat menjadi sumber daya yang berguna untuk mencapai tujuan-tujuan ESG perusahaan. Direktur perempuan dapat memberikan beragam sudut pandang, pengalaman dan latar belakang yang dapat meningkatkan diskusi, pengambilan keputusan dan kesadaran terhadap ESG (Paolone et al., 2024).

Meskipun demikian, temuan empiris terkait hubungan antara keberagaman gender dan kinerja ESG masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten (Husted & de Sousa-Filho, 2019; Zahid et al., 2020). Beberapa penelitian menemukan bahwa keberagaman gender berpengaruh positif terhadap kinerja ESG (Paolone et al., 2024) terutama pada pilar lingkungan dan sosial (Menicucci & Paolucci, 2024b; Wu et al., 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa temuan tersebut tidak selalu signifikan (Nguyen et al., 2021; Pernamasari, 2025). Penelitian Yadav (2022) menyatakan bahwa memiliki satu perempuan di dewan direksi tidak berpengaruh pada kinerja ESG. Temuan Menicucci & Paolucci (2024a) mengatakan bahwa keberagaman gender tidak berdampak pada kinerja ESG secara agregat, melainkan hanya berpengaruh positif signifikan pada pilar sosial. Inkonsistensi yang terjadi menunjukkan bahwa masih terdapat *research gap* yang masih terbuka untuk diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks BUMN di Indonesia.

Sementara di sisi lain, fenomena empiris menunjukkan bahwa tingkat keberagaman gender dalam jajaran direksi masih relatif rendah dengan pertumbuhan yang fluktuatif. Meskipun begitu, kinerja ESG relatif mengalami tren kenaikan. Seperti yang terjadi pada tahun 2021-2022, rata-rata proporsi direktur perempuan mengalami pertumbuhan negatif sebesar 1%, yaitu dari 14% menjadi 13%. Sedangkan rata-rata skor ESG mengalami pertumbuhan positif sebesar 1,55, dari 68,91 menjadi 70,46. Pada tahun 2022-2023 rata-rata proporsi direktur perempuan mengalami kenaikan sebesar 8%, dari 13% menjadi 21%. Sedangkan rata-rata skor ESG di tahun

2022-2023 mulai mengalami sedikit penurunan sebesar 0,79, dari 70,46 menjadi 69,67. Kemudian pada tahun 2023-2024 terjadi penurunan yang tajam sebesar 6% pada rata-rata proporsi direktur perempuan, dari 21% menjadi 15%. Meskipun begitu, rata-rata skor ESG justru mengalami kenaikan tertinggi di angka 72,09.

Berdasarkan kesenjangan penelitian dan kesenjangan fenomena tersebut, penting untuk melakukan analisis yang mendalam terkait peran keberagaman gender dewan direksi dalam mendukung kinerja ESG perusahaan, khususnya pada BUMN. Dengan demikian, tujuan dari penulisan *book chapter* ini adalah untuk menganalisis peran keberagaman gender dalam dewan direksi terhadap kinerja ESG pada perusahaan BUMN yang terdaftar di BEI tahun 2020-2024. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur terkait perwujudan pembangunan berkelanjutan, serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dan pembuat kebijakan dalam mendorong peningkatan kualitas ESG melalui penguatan keberagaman gender dalam struktur kepemimpinan perusahaan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Teknik analisis data menggunakan analisis tren waktu (horizontal) dan analisis komparatif (kategoris) untuk melihat pola pergerakan performa ESG dengan proporsi direktur perempuan. Penelitian ini memanfaatkan data sekunder dari berbagai sumber yang kredibel dengan data utama berasal dari *database* Refinitiv Eikon dan laporan tahunan perusahaan yang diperoleh dari publikasi Bursa Efek Indonesia dan *website* resmi masing-masing perusahaan. Refinitiv dipilih karena memiliki prosedur yang kuat dan transparan untuk data ESG, yang banyak diterapkan dalam literatur untuk menyelidiki kinerja non-keuangan (Menicucci & Paolucci, 2024a; Paolone et al., 2024). Sedangkan laporan tahunan perusahaan digunakan untuk mengumpulkan data proporsi direktur perempuan. Dalam proses analisis, penelitian ini didukung oleh perangkat lunak *Microsoft Excel*

untuk membantu mengolah data dalam membuat grafik.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh BUMN yang terdaftar di BEI selama periode 2020-2024. Dari populasi tersebut, pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang ditetapkan adalah: (1) Perusahaan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI); (2) Perusahaan memiliki ketersediaan data skor ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dan skor per pilar selama periode 2020-2024 di *database* Refinitiv Eikon; (3) Perusahaan telah menerbitkan *annual report* tahun 2020-2024; (4) Perusahaan memiliki komposisi dewan direksi selama periode pengamatan. Hasilnya, terpilih 11 BUMN sebagai sampel.

PEMBAHASAN

Analisis Kinerja ESG

Analisis ini berisi visualisasi perkembangan skor ESG sekaligus perubahan komposisi gender dalam jajaran direksi. Grafik berikut menyajikan perbandingan antara rata-rata skor ESG dan proporsi direktur perempuan selama periode 2020-2024. Penyajian ini bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai pola hubungan keberagaman gender di tingkat pimpinan dengan capaian kinerja ESG BUMN dari waktu ke waktu.



Gambar 1. Tren ESG dan Proporsi Direktur Perempuan
Sumber: Data Diolah (2026)

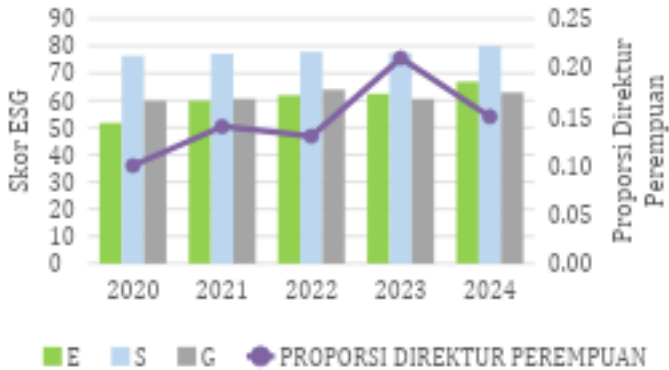
Berdasarkan Gambar 1, terlihat beberapa poin krusial. Di awal periode, terjadi pertumbuhan yang beriringan. Kenaikan proporsi direktur perempuan (10% ke 14%) yang diikuti dengan kenaikan skor ESG yang cukup signifikan (66,02 ke 68,91). Hal ini menunjukkan bahwa fase awal penguatan tata kelola (*Governance*) di BUMN berjalan selaras dengan kebijakan inklusivitas gender.

Menariknya, pada tahun 2022 saat proporsi direktur perempuan sedikit terkoreksi (turun ke 13%), skor ESG tetap mampu tumbuh menembus angka 70,46. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem keberlanjutan BUMN mulai menjadi lebih terstruktur, namun ada kekosongan dalam penempatan perempuan pada posisi pimpinan. Kemudian, tahun 2023 menjadi titik puncak keterwakilan perempuan sebesar 21%. meskipun skor ESG sempat mengalami normalisasi tipis (turun ke 69,67), ini menandakan transformasi besar di level kepemimpinan perempuan. Pada akhir periode, meski proporsi perempuan berada di angka 15%, skor ESG justru mencapai titik tertinggi di angka 72,09. Ini membuktikan adanya kemajuan kualitas pelaporan dan performa ESG yang berkelanjutan di 11 BUMN tersebut.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa tren periode 2020-2024 antara keberagaman gender dewan direksi dan kinerja ESG pada BUMN bersifat dinamis dan tidak sepenuhnya linear. Proporsi direktur perempuan masih belum mencapai ambang batas sehingga pengaruhnya terbatas.

Analisis Pilar ESG

Analisis ini menyajikan perkembangan pilar *Environmental, Social, and Governance* (ESG) serta hubungannya dengan keragaman gender di tingkat direksi. Grafik di bawah ini mengilustrasikan tren rata-rata skor masing-masing pilar ESG dengan proporsi direktur perempuan selama periode 2020-2024. Melalui tren ini, dapat terlihat bagaimana dinamika proporsi direktur perempuan bergerak seiring dengan fluktuasi keberlanjutan BUMN.



Gambar 2. Tren Pilar ESG dan Proporsi direktur Perempuan

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Gambar 2, terdapat beberapa temuan. Walaupun pada awal periode (2020) pilar lingkungan (E) berada diskor terendah, pilar ini cenderung menunjukkan tren pertumbuhan yang positif seiring dengan tren kenaikan proporsi direktur perempuan. Ini menunjukkan adanya penguatan komitmen transisi energi dan keberlanjutan di BUMN.

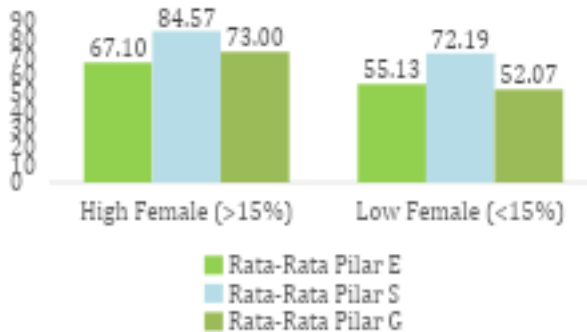
Pada pilar sosial (S) terlihat bahwa skornya secara konsisten menjadi yang tertinggi dan paling stabil di antara dua pilar lain. Hal tersebut mengonfirmasi temuan Menicucci (2024b) bahwa ada hubungan kuat antara keterwakilan perempuan di level dewan dengan kebijakan kesejahteraan karyawan, inklusivitas, dan hubungan komunitas yang lebih baik.

Pada tahun 2023 di mana proporsi perempuan mencapai puncaknya yang diikuti kenaikan signifikan pada pilar lingkungan dan pemeliharaan skor pilar sosial. Namun, pilar tata kelola (G) tampak lebih stagnan, yang mengindikasikan bahwa tata kelola di BUMN sudah mapan secara regulasi sehingga tidak mengalami fluktuasi yang besar terhadap perubahan komposisi gender.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa peran keberagaman gender di level direksi memiliki pengaruh yang beragam pada setiap dimensi ESG. Di mana pengaruh paling kuat terlihat pada pilar sosial, diikuti pilar lingkungan dan paling lemah pada pilar tata kelola.

Analisis Kategoris

Analisis ini merupakan perbandingan dua kelompok, yaitu antara perusahaan yang memiliki proporsi direktur perempuan tinggi (>15%) dengan perusahaan yang memiliki proporsi direktur perempuan rendah (<15%) untuk melihat besaran skor tiap pilar ESG periode 2020-2024. Analisis ini menetapkan angka 15% sebagai ambang batas klasifikasi (*threshold*). Angka tersebut ditentukan melalui pendekatan *benchmarking* antara rata-rata nasional keterwakilan perempuan di dewan direksi Indonesia sebesar 9,7% dan rata-rata regional Asia Tenggara sebesar 19,9% (Deloitte Southeast Asia, 2024). Data tersebut merupakan data per Maret 2023 yang dipublikasikan dalam laporan resmi Deloitte Global Boardroom Program (2024), sebuah otoritas audit dan konsultasi terkemuka di dunia, yang secara berkala memantau tren keberagaman gender secara global.



Gambar 3. Perbandingan Pilar ESG Berdasarkan Kategori Ambang Batas

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Gambar 3, terlihat perbedaan skor yang signifikan di ketiga pilar antara kedua kelompok. Secara visual, kelompok *High Female* lebih unggul di seluruh dimensi ESG dibandingkan dengan kelompok *Low Female*. Hal ini mengindikasikan bahwa keberagaman gender dalam jajaran direksi memberikan efek positif yang menyeluruh.

Keunggulan signifikan terjadi pada pilar sosial (S), di mana pilar tersebut mencapai skor tertinggi di kedua kelompok, namun kelompok *High Female* menunjukkan keunggulan yang paling mencolok. Ini mengonfirmasi bahwa

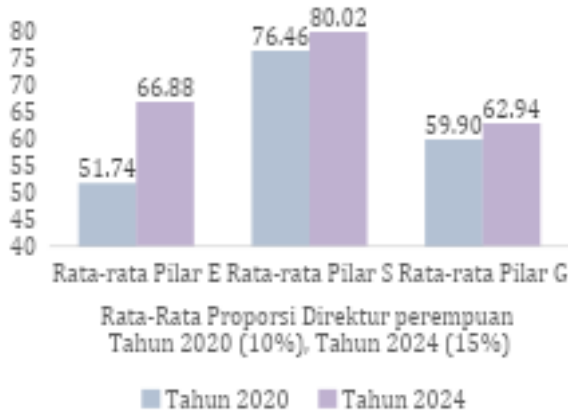
direktur perempuan memiliki peran sentral dalam memperkuat aspek hubungan tenaga kerja, inklusivitas dan tanggung jawab sosial.

Pada pilar lingkungan (E) dan tata kelola (G), kelompok *High Female* juga menunjukkan skor yang solid. Hal ini menandakan adanya mekanisme pengawasan dan komitmen keberlanjutan lingkungan yang lebih kuat ketika dewan direksi lebih beragam.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa ketika suatu perusahaan melebihi ambang batas moderat 15%, terjadi peningkatan kinerja yang nyata pada ESG. Hal ini mendukung teori Kanter (1984).

Analisis Kematangan Pilar ESG

Analisis ini menyoroti perubahan tingkat kematangan pada setiap pilar ESG dengan membandingkan rata-rata capaian di awal periode (2020) dan akhir periode (2024). Perbandingan ini memberikan gambaran jelas mengenai pilar mana yang mengalami peningkatan paling signifikan.



Gambar 4. Perbandingan Kematangan Pilar ESG

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan Gambar 4, area tahun 2024 secara visual jauh lebih tinggi dibandingkan dengan area tahun 2020. Hal ini mencerminkan bahwa BUMN tidak hanya terfokus pada satu pilar, melainkan mengalami kemajuan serentak pada dimensi Lingkungan (E), Sosial (S), dan Tata Kelola (G). Ekspansi performa ini berjalan selaras dengan penguatan struktur

kepemimpinan perempuan yang tumbuh dari rata-rata 10% pada tahun 2020 menjadi 15% pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa dewan direksi yang lebih beragam mampu mendorong performa lintas pilar, bukan hanya pada satu dimensi saja.

Pilar lingkungan mencatat kenaikan paling tinggi sebesar 15,14. Ini menunjukkan bahwa selama periode lima tahun tersebut, BUMN semakin serius dalam pengelolaan dampak lingkungan, efisiensi energi, dan transisi menuju praktik bisnis berkelanjutan.

Pilar sosial sejak awal sudah berada pada level tinggi, yaitu 76,46, kemudian meningkat menjadi 80,02 (naik 3,56). Hal tersebut mengindikasikan bahwa BUMN cukup siap dalam hal sosial dengan memiliki fondasi kuat dalam pengelolaan SDM dan hubungan *stakeholder*. Sejalan dengan studi yang menyatakan bahwa keberagaman gender di dewan berkorelasi positif dengan kebijakan sosial perusahaan, termasuk kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial (Grau et al., 2026).

Pilar tata kelola meningkat sebesar 3,04. Meskipun pertumbuhannya adalah yang terendah bila dibandingkan dengan dua pilar lainnya. Peningkatan tersebut sejalan dengan program Tata Kelola BUMN (Kementerian BUMN, 2026b) dengan salah satu tujuan untuk mengoptimalkan nilai BUMN agar mampu mempertahankan eksistensinya dan hidup berkelanjutan demi mencapai visi dan misi BUMN.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, peningkatan yang signifikan terjadi pada pilar lingkungan. Pilar sosial menjadi dimensi paling matang dan stabil, menunjukkan kekuatan pada aspek *human capital*. Sedangkan pilar tata kelola relatif stabil. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa BUMN telah memasuki kematangan ESG, di mana pertumbuhan tidak lagi bersifat acak, melainkan sistematis dan berkelanjutan.

PENUTUP

Penelitian ini berhasil memotret dinamika transformasi keberlanjutan pada BUMN yang menunjukkan adanya keterkaitan erat antara keberagaman gender di level direksi dengan kematangan performa lintas pilar. Temuan penelitian

mengungkapkan bahwa peningkatan keterwakilan perempuan bukan hanya sekedar simbolis semata, melainkan instrumen strategis yang secara nyata memperluas cakupan kinerja perusahaan pada dimensi lingkungan, sosial dan tata kelola. Kekhawatiran awal mengenai adanya praktik formalitas gender tanpa dampak substansial berhasil ditepis melalui bukti visual yang menunjukkan bahwa entitas dengan proporsi kepemimpinan perempuan yang lebih progresif cenderung memiliki skor pilar sosial dan lingkungan yang jauh lebih unggul. Selaras dengan tujuan program BUMN, analisis ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan perempuan berperan sebagai katalisator dalam menciptakan kebijakan yang lebih inklusif dan responsif terhadap tantangan keberlanjutan global. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan klasifikasi baru bagi pembuat kebijakan untuk memahami bahwa efektivitas transformasi hijau pada perusahaan negara bergantung pada keberagaman perspektif di tingkat pimpinan. Hasil ini memberikan landasan empiris bagi pengembangan peta jalan kepemimpinan masa depan yang menempatkan kesetaraan gender sebagai elemen penting dalam mencapai target keberlanjutan nasional yang lebih ambisius.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625–641.
- Deloitte Global Boardroom Program. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective-Eighth Edition*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/be/en/docs/services/risk-advisory/2024/be-women-in-the-boardroom-2024.pdf>
- Deloitte Southeast Asia. (2024). *Deloitte Global's latest Women in the Boardroom report reveals some progress toward gender parity but accelerated momentum is required; steady progress reported in Southeast Asia*. Deloitte Newsroom. <https://www.deloitte.com/southeast-asia/en/about/press-room/women-in-the-boardroom-report.html>
- Grau, A., Bel-Oms, I., Castelo-Branco, M., & Núñez-Almonte, J. (2026). Director typology and ESG performance: does board gender diversity matter? Evidence from European sustainable companies. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-00998-y>

- Husted, B. W., & de Sousa-Filho, J. M. (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. *Journal of Business Research*, *102*, 220–227.
- Kanter, R. M. (1984). *Some Effects of Proportions on Group Life BT - The Gender Gap in Psychotherapy: Social Realities and Psychological Processes* (P. P. Rieker & E. (Hilberman) Carmen (eds.); pp. 53–78). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5
- Kementerian BUMN. (2026a). *Keterwakilan Perempuan dan Milenial*. Bumn.Go.Id. [https://bumn.go.id/prioritas/prioritas/Keterwakilan Perempuan dan Milenial](https://bumn.go.id/prioritas/prioritas/KeterwakilanPerempuan%20dan%20Milenial)
- Kementerian BUMN. (2026b). *Tata Kelola BUMN*. Bumn.Go.Id. [https://bumn.go.id/prioritas/prioritas/Tata Kelola BUMN](https://bumn.go.id/prioritas/prioritas/Tata%20Kelola%20BUMN)
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2024a). Board gender equality and ESG performance. Evidence from European banking sector. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *24* (8), 147–174. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0146>
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2024b). Women on Board and ESG Performance: Insights from the Italian Utilities Sector. *International Journal of Business and Management*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268991349>
- Nguyen, T. H. H., Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., & Wu, Y. (2021). Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China. *Business Strategy and the Environment*, *30* (5), 2313–2331.
- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., Di Vaio, A., & Vaio, A. D. (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: empirical evidence from European banks. *J. Knowl. Manag.*, *28* (11), 106–131. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2023-0445>
- Pernamasari, R. (2025). Apakah keberagaman gender dalam dewan direksi meningkatkan kinerja ESG? Bukti empiris dari Indonesia. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, *7* (1), 30–. <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/jca.vol7.iss1.art3>
- Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, *29* (3), 1199–1214.
- Redaksi Srikandi BUMN. (2025). *Implementasi Kesetaraan Gender di Perusahaan Melalui Nota Kesepahaman Srikandi BUMN dan UN*

- Women*. Srikandibumn.Org.
<https://srikandibumn.org/2025/02/implementasi-kesetaraan-gender-di-perusahaan-melalui-nota-kesepahaman-srikandi-bumn-dan-un-women/>
- Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. *Resources Policy*, 72, 102144.
- Wu, Q., Shahbaz, M., & Bigerna, S. (2024). Does board gender diversity benefit for corporate ESG performance: Evidence from Germany. *Journal of Environmental Management*, 372, 123304.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:274136165>
- Yadav, P., & Prashar, A. (2022). Board gender diversity: implications for environment, social, and governance (ESG) performance of Indian firms. *International Journal of Productivity and Management*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:249220229>
- Zahid, M., Rahman, H. U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Qureshi, M. I., & Jan, A. (2020). Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118683.