

HALAMAN SAMPUL
PENGARUH *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP *FIRM*
***PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* SEBAGAI**
VARIABEL MODERASI



SKRIPSI

Oleh:

ANNISA SALSABILA M. HAKIM

NIM: 22312206

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2026

HALAMAN JUDUL
PENGARUH *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP *FIRM*
***PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* SEBAGAI**
VARIABEL MODERASI

SKRIPSI

Disusun dan dianjurkan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi
pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Oleh:
ANNISA SALSABILA M. HAKIM
NIM: 22312206

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2026

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI
PENGARUH *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP *FIRM*
***PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* SEBAGAI**
VARIABEL MODERASI

SKRIPSI

Disusun oleh:
ANNISA SALSABILA M. HAKIM
NIM: 22312206

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Yogyakarta, 17 April 2026

Dosen Pembimbing,



(Dra. Neni Meidawati, M.Si., Ak., CA., CPA)

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 11, 05.....2026

Penulis,



(Annisa Salsabila M. Hakim)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP FIRM PERFORMANCE DENGAN
ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Disusun oleh : ANNISA SALSABILA M. HAKIM

Nomor Mahasiswa : 22312206

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 05 Mei 2026

Penguji/Pembimbing Skripsi : Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak., CA.

Penguji : Prof. Johan Arifin, M.Si., Ph.D., CFra.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

KATA PENGANTAR

الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil 'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Corporate Governance terhadap Firm Performance dengan Organizational Culture sebagai Variabel Moderasi”** dengan baik dan tepat waktu.

Penyusunan skripsi ini dilakukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Dalam proses penyusunannya, penulis menyadari bahwa perjalanan yang ditempuh tidak selalu berjalan mulus. Berbagai tantangan dan kendala turut dihadapi, namun seluruh proses tersebut justru memberikan pengalaman berharga, baik dari sisi akademis maupun pengembangan diri secara pribadi.

Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari berbagai bentuk dukungan, bantuan, serta doa dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan kesehatan, kekuatan, kesempatan, serta kemudahan dalam setiap tahapan penyusunan skripsi ini.
2. Kedua orang tua dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, bantuan, serta motivasi kepada penulis, baik sebelum, selama, maupun setelah menempuh perkuliahan.

3. Ibu Dra. Neni Meidawati, M.Si., Ak., CA., CPA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Johan Arifin, M.Si., Ph.D., CFra., selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staf akademik Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta dukungan administratif selama masa perkuliahan.
6. Sahabat terbaik penulis Mutia dan Sekar, terima kasih sudah selalu support, dan juga kebersamai penulis sejak SMP hingga saat ini, perempuan-perempuan kuat dengan ciri khas mereka membuat kami saling melengkapi satu sama lain, semoga Allah selalu menjaga kita selamanya.
7. Shelvey selaku teman seperjuangan penulis dan juga teman-teman seperjuangan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang selalu memberikan semangat, dukungan, inspirasi, serta kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
8. Ochi dan kak Anca, yang selalu memberikan semangat, dukungan, serta kebersamaan selama penyusunan skripsi ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik

dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta menjadi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi dan *corporate governance*.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Yogyakarta, 06 April 2026

Penulis

Annisa Salsabila M. Hakim

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.3. Batasan Masalah.....	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Teori Agensi (<i>Agency Theory</i>).....	10
2.1.2. Teori Kontingensi (<i>Contingency Theory</i>).....	11
2.1.3. Teori Budaya Organisasi (<i>Theory of Organizational Culture</i>)	12
2.1.4. Konsep <i>Corporate Governance</i>	14
2.1.5. Konsep <i>Organizational culture</i>	17
2.1.6. Konsep <i>Firm Performance</i>	18
2.2. Penelitian Terdahulu.....	20
2.3. Hipotesis Penelitian.....	25
2.3.1. Pengaruh <i>Board Size</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	25
2.3.2. Pengaruh Proporsi Komisaris Independen terhadap <i>Firm Performance</i>	26
2.3.3. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	27
2.3.4. Peran <i>Organizational Culture</i> dalam Memoderasi Pengaruh <i>Board Size</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	29

2.3.5.	Peran <i>Organizational Culture</i> dalam Memoderasi Proporsi Komisaris Independen terhadap <i>Firm Performance</i>	30
2.4.	Kerangka Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN.....		34
3.1.	Sampel dan Populasi.....	34
3.2.	Metode Pengumpulan Data.....	35
3.3	Definisi Operasional dan Pengukuran variabel	36
3.3.1	Variabel Dependen.....	36
3.3.2	Variabel Independen	36
3.3.3	Variabel Moderasi.....	39
3.4	Metode Analisis Data	42
3.4.1	Statistik Deskriptif	42
3.4.2	Uji Asumsi Klasik.....	42
3.4.3	Moderated Regression Analysis (MRA)	43
3.4.4	Pengujian Hipotesis.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		47
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	47
4.2	Hasil	48
4.2.1	Analisis Statistik Deskriptif	48
4.2.2.1	Uji Normalitas	50
4.2.2.2	Uji Multikolinearitas	51
4.2.2.3	Uji Heteroskedastisitas.....	53
4.2.5	Uji F.....	57
4.2.6	Uji T	58
4.3	Pembahasan.....	60
4.3.1	Pengaruh <i>Board Size</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	60
4.3.2	Pengaruh Proporsi Komisaris Independen terhadap <i>Firm Performance</i>	61
4.3.3	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	62
4.3.4	Peran <i>Organizational Culture</i> dalam Memoderasi <i>Board Size</i> terhadap <i>Firm Performance</i>	63
4.3.5	Peran <i>Organizational Culture</i> dalam Memoderasi Proporsi Komisaris Independen terhadap <i>Firm Performance</i>	64
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		66
5.1	Simpulan	66

5.2	Implikasi	67
5.3	Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA		71
LAMPIRAN		77

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3. 1 Daftar Kata dan Frasa Bermakna Mission Culture	41
Tabel 4. 1 Deskripsi Objek Penelitian	47
Tabel 4. 2 Analisis Statistik Deskriptif	48
Tabel 4. 3 Uji Normalitas	50
Tabel 4. 4 Uji Multikolinearitas	51
Tabel 4. 5 Coefficients	54
Tabel 4. 6 Model Summary	57
Tabel 4. 7 Uji T.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 8 ANOVA.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian.....	33
Gambar 4. 1 Uji Normalitas	50
Gambar 4. 2 Uji Heteroskedastisitas.....	53

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. 1 PERHITUNGAN <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> DAN <i>FIRM PERFORMANCE</i>	77
LAMPIRAN 1. 2 PERHITUNGAN <i>MISSION</i>	82
LAMPIRAN 1. 3 HASIL PERHITUNGAN AKHIR <i>CORPORATE GOVERNANCE, FIRM PERFORMANCE, DAN MISSION</i>	96

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh corporate governance yang diproksikan melalui ukuran dewan (board size) dan proporsi komisaris independen terhadap kinerja perusahaan (firm performance), dengan organizational culture sebagai variabel moderasi. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait hubungan antara corporate governance dan firm performance. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2020–2024. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Moderated Regression Analysis (MRA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ukuran dewan (board size) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap firm performance, sedangkan proporsi komisaris independen berpengaruh positif dan signifikan. Organizational culture tidak memiliki pengaruh langsung terhadap firm performance. Namun demikian, organizational culture terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara board size dan firm performance dengan melemahkan pengaruh negatif yang terjadi, tetapi tidak berperan dalam memoderasi hubungan antara proporsi komisaris independen dan firm performance. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas corporate governance bersifat kontekstual serta dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kontingensi serta memberikan implikasi praktis bagi upaya peningkatan efektivitas tata kelola perusahaan.

Kata kunci: Board Size, Corporate Governance, Firm Performance, Organizational Culture

ABSTRACT

This study is designed to analyze the effect of corporate governance, which is proxied by board size and the proportion of independent commissioners, on firm performance, while also incorporating organizational culture as a moderating variable. The motivation for this research arises from the inconsistent findings in prior studies concerning the relationship between corporate governance and firm performance.

To address this issue, the study adopts a quantitative approach using secondary data derived from annual reports and financial statements of companies listed on the Indonesia Stock Exchange over the 2020–2024 period. The data are analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) to examine both direct and moderating effects within the proposed model.

The findings indicate that board size has a negative and significant effect on firm performance, while the proportion of independent commissioners shows a positive and significant effect. Organizational culture does not directly influence firm performance. However, it is found to moderate the relationship between board size and firm performance by weakening its negative effect, although it does not moderate the relationship between the proportion of independent commissioners and firm performance. These results suggest that the effectiveness of corporate governance is context-dependent and influenced by internal organizational factors. This study contributes to the development of contingency theory and offers practical implications for improving the effectiveness of corporate governance.

Keywords: Board Size, Corporate Governance, Firm Performance, Organizational Culture

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah perkembangan globalisasi yang semakin pesat, persaingan bisnis juga menjadi semakin ketat. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk bertahan, tetapi juga perlu terus meningkatkan kemampuannya agar tetap mampu bersaing. Salah satu cara untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam menghadapi kondisi tersebut adalah melalui kinerja perusahaan atau *firm performance*. *Firm performance* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga mencerminkan bagaimana perusahaan mengelola sumber daya, mengambil keputusan, serta menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan. Dengan demikian, *firm performance* dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersumber dari kondisi internal organisasi maupun dari lingkungan eksternal, terutama pada negara berkembang yang cenderung menghadapi tingkat ketidakpastian ekonomi yang lebih tinggi (Zhang, 2024).

Meskipun *firm performance* berperan penting sebagai ukuran keberhasilan, masih banyak perusahaan di Indonesia yang menunjukkan kinerja yang belum stabil. Laporan dari Bursa Efek Indonesia (BEI) dan Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2021, menunjukkan bahwa beberapa perusahaan mengalami tekanan finansial dan operasional dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi tersebut dapat dilihat pada beberapa entitas besar, seperti PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dan PT Asuransi Jiwasraya (Persero), yang mengalami masalah keuangan serius serta tata kelola yang kurang baik. Hal yang sama juga terjadi pada perusahaan di sektor industri dan konstruksi, seperti PT Krakatau Steel (Persero) Tbk dan PT Waskita Karya

(Persero) Tbk, yang mengalami penurunan laba serta peningkatan beban keuangan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa permasalahan *firm performance* di Indonesia tidak hanya terjadi pada satu sektor, tetapi juga mencerminkan adanya isu struktural dalam pengelolaan korporasi secara umum (Bursa Efek Indonesia, 2022; (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2021).

Permasalahan kinerja tersebut menunjukkan pentingnya penerapan tata kelola perusahaan atau *corporate governance* dalam memastikan pengelolaan perusahaan yang efektif dan berkelanjutan. Beberapa elemen dalam *corporate governance*, seperti ukuran dewan direksi, tingkat independensi, dan struktur kepemilikan, dapat memengaruhi *firm performance*. Namun demikian, pengaruh tersebut sangat bergantung pada konteks organisasi serta lingkungan institusional tempat perusahaan beroperasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *corporate governance* tidak dapat diperlakukan secara seragam pada seluruh perusahaan maupun dianggap sebagai solusi yang berlaku universal. (Ahrens et al., 2025).

Secara teoritis, *corporate governance* diharapkan dapat meningkatkan *firm performance* melalui penguatan fungsi pengawasan serta pengambilan keputusan. Namun demikian, bukti empiris yang ada masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Iwasaki et al. (2022) menemukan bahwa struktur kepemilikan di negara berkembang tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Chatterjee & Nag, (2023) yang menunjukkan bahwa perubahan ukuran dewan (*board size*), termasuk keragaman gender, tidak secara langsung berdampak positif terhadap *firm performance*. Inkonsistensi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *corporate governance*

terhadap *firm performance* tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan yang sering kali belum diperhitungkan secara optimal.

Dalam kajian *corporate governance*, *board size* merupakan salah satu mekanisme internal yang sering digunakan untuk menjelaskan variasi kinerja perusahaan, khususnya pada perusahaan publik. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa *board size* menjadi indikator penting karena berkaitan langsung dengan kapasitas dewan dalam melakukan pengawasan serta pengambilan keputusan strategis (Ahrens et al., 2025). Namun demikian, efektivitas *board size* tidak selalu bersifat linier, karena *board size* yang terlalu besar dapat menimbulkan masalah koordinasi serta menurunkan efisiensi dalam pengambilan keputusan (Ahrens et al., 2025).

Selain *board size*, proporsi komisaris independen juga dianggap sebagai elemen penting dalam memperkuat fungsi pengawasan serta menjaga objektivitas terhadap manajemen. Keberadaan komisaris independen berperan dalam melindungi kepentingan pemegang saham minoritas serta mengurangi potensi konflik kepentingan (OECD, 2015). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa *board independence* atau proporsi komisaris independen memiliki hubungan dengan *firm performance*, meskipun besarnya pengaruh tersebut berbeda-beda tergantung pada konteks kelembagaan (Omenihu & Nwafor, 2025; Farrell et al, 2025).

Meskipun secara teoritis *board size* dan proporsi komisaris independen diharapkan dapat meningkatkan *firm performance*, bukti empiris yang ada masih

menunjukkan hasil yang beragam. Ahrens et al., (2025) menemukan bahwa pengaruh *board size* terhadap *firm performance* dapat bersifat positif, negatif, atau bahkan tidak signifikan, tergantung pada konteks hukum serta budaya organisasi. Temuan serupa juga menunjukkan bahwa pengaruh positif *board size* dan proporsi komisaris independen terhadap *firm performance* cenderung melemah pada negara dengan kualitas tata kelola nasional yang relatif tinggi (Omenihu & Nwafor, 2025).

Ketidakkonsistenan temuan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola yang bersifat struktural tidak selalu berjalan efektif dalam berbagai kondisi. Efektivitas *corporate governance* tidak hanya ditentukan oleh desain formal struktur dewan, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik internal perusahaan. Oleh karena itu, hubungan antara *board size*, proporsi komisaris independen, dan *firm performance* tidak dapat dianalisis secara parsial tanpa mempertimbangkan konteks internal organisasi yang melingkupinya (Iwasaki et al, 2022).

Salah satu faktor internal yang dapat menjelaskan perbedaan efektivitas *corporate governance* adalah budaya organisasi atau *organizational culture*. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance*. Sebagai contoh, Tulcanaza-Prieto et al. (2021) menemukan bahwa *organizational culture* berkontribusi terhadap *firm performance* melalui peningkatan keterlibatan serta keselarasan internal. Temuan tersebut juga didukung oleh Kim & Sun (2024) yang menunjukkan bahwa *organizational culture* yang kuat berkaitan dengan kualitas pelaporan keuangan serta kinerja jangka panjang perusahaan.

Selanjutnya, AbuSen A & Saad (2023), menyatakan bahwa *organizational culture* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *firm performance*, tetapi juga berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*. *Organizational culture* berperan dalam menentukan bagaimana mekanisme tata kelola dijalankan dalam praktik. Ketika organisasi memiliki kejelasan misi yang kuat, peran *board size* dan proporsi komisaris independen cenderung lebih efektif dalam mendorong peningkatan *firm performance*. Sebaliknya, pada organisasi dengan budaya misi yang lemah, efektivitas struktur dewan dalam meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih terbatas.

Berdasarkan fenomena empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *corporate governance* terhadap *firm performance*, khususnya melalui *board size* dan proporsi komisaris independen, belum menunjukkan pola hubungan yang konsisten. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh struktur formal dewan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi tempat mekanisme tersebut diterapkan.

Dalam konteks tersebut, *organizational culture*, khususnya budaya yang berorientasi pada kejelasan misi (*mission culture*), dapat menjadi faktor internal yang memengaruhi efektivitas peran dewan dan komisaris independen dalam meningkatkan *firm performance*. *Organizational culture* yang kuat dapat menciptakan keselarasan antara nilai, tujuan, dan praktik tata kelola, sehingga mekanisme pengawasan dapat berfungsi lebih optimal. Namun, kajian empiris yang secara khusus menguji peran *organizational culture* dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *board size* dan proporsi komisaris independen terhadap

firm performance masih terbatas. Kesenjangan tersebut mendorong perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hubungan tersebut secara empiris.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji pengaruh mekanisme *corporate governance* yang diproksikan melalui *board size* dan proporsi komisaris independen terhadap *firm performance*, serta menelaah peran *organizational culture*, khususnya budaya yang berorientasi pada kejelasan misi (*mission*), dalam hubungan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *board size* berpengaruh terhadap *firm performance*?
2. Apakah proporsi komisaris independen berpengaruh terhadap *firm performance*?
3. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *firm performance*?
4. Apakah *organizational culture* memoderasi pengaruh *board size* terhadap *firm performance*?
5. Apakah *organizational culture* memoderasi pengaruh proporsi komisaris independen terhadap *firm performance*?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Objek penelitian terbatas pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode pengamatan.

2. Periode pengamatan penelitian mencakup tahun 2020-2024, dengan pertimbangan ketersediaan data dan relevansi kondisi ekonomi.
3. *Corporate governance* dalam penelitian ini difokuskan pada mekanisme internal perusahaan, yang diproksikan melalui *board size* dan proporsi komisaris independen, sesuai dengan indikator sebagaimana digunakan dalam penelitian empiris sebelumnya serta disesuaikan dengan ketersediaan data.
4. *Firm performance* diukur menggunakan indikator kinerja keuangan perusahaan sebagaimana digunakan dalam penelitian empiris sebelumnya dan disesuaikan dengan ketersediaan data.
5. *Organizational culture* diperlakukan sebagai variabel moderasi, bukan sebagai variabel mediasi, dengan fokus pada budaya organisasi yang berorientasi pada kejelasan misi (*mission*).

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. menganalisis pengaruh *board size* terhadap *firm performance*;
2. menganalisis pengaruh proporsi komisaris independen terhadap *firm performance*;
3. menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *firm performance*;
4. menguji peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoretis

1. Memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur di bidang *corporate governance* dan *firm performance*, khususnya dalam menjelaskan peran *board size* serta proporsi komisaris independen sebagai bagian dari mekanisme tata kelola internal perusahaan.
2. Memperkaya kajian empiris mengenai *organizational culture*, terutama budaya yang berorientasi pada kejelasan misi (*mission*), dengan menempatkannya sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*.
3. Memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai bagaimana mekanisme *corporate governance* dijalankan dalam berbagai kondisi organisasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Perusahaan

Menjadi bahan pertimbangan dalam merancang dan menerapkan praktik *corporate governance* yang selaras dengan *organizational culture*, sehingga dapat mendukung peningkatan *firm performance* secara berkelanjutan.

2. Bagi Regulator dan Pemangku Kepentingan

Menjadi masukan untuk merumuskan kebijakan *corporate governance*, tidak hanya dari aspek struktural, tetapi juga dengan mempertimbangkan peran *organizational culture* dalam meningkatkan efektivitas tata kelola.

3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi empiris bagi akademisi dan peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji hubungan antara *corporate governance*, *organizational culture*, dan *firm performance*, khususnya dalam konteks perusahaan di Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Agensi (*Agency Theory*)

Teori agensi (*agency theory*) menjelaskan hubungan kerja antara pemilik perusahaan sebagai *principal* dan pihak manajemen sebagai *agent* yang diberi mandat untuk mengelola operasional perusahaan. Dalam hubungan ini, manajer bertindak atas nama pemilik, namun tidak selalu memiliki kepentingan yang sepenuhnya sejalan. Perbedaan orientasi tersebut membuka peluang terjadinya konflik kepentingan atau *agency conflict*, yang dalam jangka panjang dapat berdampak pada penurunan *firm performance* (Jensen & Meckling, 1976).

Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa konflik agensi muncul karena manajer tidak selalu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan pemegang saham, melainkan cenderung mengejar kepentingan pribadi. Untuk mengatasi kondisi tersebut, perusahaan memerlukan mekanisme *corporate governance* yang mampu mengendalikan perilaku manajerial melalui pengawasan, transparansi, dan akuntabilitas. Penerapan *corporate governance* yang baik memungkinkan terciptanya keselarasan kepentingan antara manajemen dan pemilik perusahaan sehingga dapat meningkatkan *firm performance*. Dalam konteks ini, *board size* dan proporsi komisaris independen menjadi bagian penting dari mekanisme pengawasan yang berperan dalam menekan konflik agensi dan memperkuat kinerja perusahaan.

Jika dikaitkan dengan penelitian ini, *agency theory* menjelaskan pentingnya mekanisme tata kelola seperti *board size* dan proporsi komisaris independen dalam

mengawasi manajemen dan menekan konflik kepentingan. Namun, efektivitas mekanisme tersebut tidak selalu sama pada setiap perusahaan karena dipengaruhi oleh kondisi internal. Dalam hal ini, *organizational culture*, khususnya budaya yang berorientasi pada kejelasan misi, dapat memperkuat atau melemahkan peran tata kelola tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengaruh langsung *corporate governance* terhadap *firm performance*, tetapi juga mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai faktor yang dapat mengubah kekuatan hubungan tersebut.

2.1.2. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori kontingensi (*contingency theory*) berangkat dari asumsi bahwa tidak terdapat satu pendekatan manajemen yang dapat diterapkan secara universal pada seluruh organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik dan situasi yang berbeda, sehingga efektivitas suatu sistem manajemen termasuk *corporate governance* sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaiannya dengan kondisi internal maupun lingkungan eksternal yang dihadapi (Donaldson, 2014).

Donaldson, (2014) juga menyatakan bahwa kinerja organisasi akan optimal ketika struktur dan praktik manajemen selaras dengan karakteristik lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini, *organizational culture* menjadi salah satu faktor internal yang memengaruhi bagaimana mekanisme *corporate governance* diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian, *organizational culture* dapat memperkuat maupun melemahkan efektivitas *corporate governance* dalam memengaruhi kinerja perusahaan.

Kalau dilihat dari sudut pandang ini, wajar jika hasil penelitian terkait *corporate governance* sering tidak konsisten. Mekanisme seperti *board size* dan proporsi komisaris independen tidak otomatis bekerja dengan cara yang sama di setiap perusahaan. Dalam beberapa kondisi, keduanya bisa efektif memperkuat pengawasan, tetapi pada kondisi lain justru kurang memberikan dampak yang berarti. Di sinilah peran *organizational culture* menjadi penting, karena *organizational culture* menentukan bagaimana aturan dan struktur tersebut benar-benar dijalankan dalam praktik. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba melihat apakah budaya organisasi, khususnya yang berorientasi pada kejelasan misi, dapat menjelaskan perbedaan efektivitas *corporate governance* terhadap *firm performance*.

2.1.3. Teori Budaya Organisasi (*Theory of Organizational Culture*)

Budaya organisasi (*organizational culture*) dapat dipahami sebagai sekumpulan asumsi dasar yang terbentuk dan berkembang dalam suatu kelompok, khususnya ketika organisasi menghadapi tantangan adaptasi eksternal serta kebutuhan integrasi internal. Asumsi-asumsi tersebut dipertahankan karena dianggap efektif dalam membantu organisasi bertahan dan berfungsi dengan baik, sehingga kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai acuan dalam memahami situasi, membentuk cara berpikir, serta menentukan respons terhadap berbagai kondisi yang dihadapi (Schein, 2010). Dengan demikian, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang muncul secara instan, melainkan hasil dari proses pembelajaran kolektif yang berlangsung secara berkelanjutan di dalam organisasi.

Organizational culture yang telah terbentuk kemudian menjadi acuan bersama dalam menentukan bagaimana anggota organisasi bersikap dan mengambil keputusan dalam berbagai situasi. Nilai dan keyakinan yang berkembang tersebut tidak hanya memengaruhi perilaku sehari-hari, tetapi juga membentuk cara organisasi menetapkan prioritas, menilai suatu tindakan, serta merumuskan arah strategisnya. Dengan demikian, *organizational culture* berperan sebagai kerangka internal yang mengarahkan konsistensi tindakan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. (Schein, 2010).

Pandangan ini juga didukung oleh Denison & Mishra (1995) yang menekankan bahwa *organizational culture* berperan dalam membentuk efektivitas organisasi, terutama melalui nilai-nilai yang memengaruhi perilaku, pengambilan keputusan, dan arah strategi. Dalam kerangka tersebut, salah satu dimensi penting *organizational culture* adalah *mission*, yang menunjukkan sejauh mana organisasi memiliki kejelasan tujuan dan arah yang ingin dicapai dalam jangka panjang.

Organizational culture tidak hanya terlihat dalam praktik operasional sehari-hari, tetapi juga tercermin dalam cara organisasi menyusun dan menyampaikan tujuan, nilai, serta arah strategisnya melalui dokumen resmi, seperti laporan tahunan. Isi dan narasi yang disampaikan manajemen dalam dokumen tersebut dapat menggambarkan nilai yang dianggap penting oleh organisasi, sehingga membantu dalam memahami karakter *organizational culture*, terutama yang berkaitan dengan orientasi misi (Schein, 2010; Denison & Mishra, 1995).

Dalam konteks penelitian ini, *organizational culture* khususnya yang berorientasi pada kejelasan misi, dipandang sebagai faktor internal yang dapat

memengaruhi bagaimana mekanisme *corporate governance* dijalankan dalam praktik. Kejelasan tujuan dan arah organisasi diyakini mampu memperkuat peran *board size* dan proporsi komisaris independen dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, ketika *organizational culture* kurang mendukung, efektivitas mekanisme tata kelola tersebut berpotensi tidak optimal dalam meningkatkan *firm performance*.

2.1.4. Konsep Corporate Governance

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) pada dasarnya merujuk pada suatu sistem yang mengatur interaksi antara manajemen, dewan pengawas, pemegang saham, serta para pemangku kepentingan lainnya, sehingga perusahaan dapat dijalankan secara efektif sekaligus bertanggung jawab. Melalui sistem ini, arah pengelolaan perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada prinsip akuntabilitas dan transparansi. Dalam konteks perusahaan publik, *corporate governance* memiliki peran penting dalam meminimalkan konflik keagenan antara manajemen dan pemilik. Peran tersebut terutama diwujudkan melalui mekanisme pengawasan yang terstruktur dalam organisasi, yang berfungsi untuk memastikan bahwa keputusan manajerial tetap selaras dengan kepentingan pemegang saham (Muchtar, 2013; AbuSen & Saad, 2023).

Dalam beberapa penelitian, *corporate governance* umumnya direpresentasikan melalui mekanisme internal perusahaan yang bersifat struktural dan dapat diidentifikasi secara langsung. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap bagaimana tata kelola diterapkan dalam praktik, karena indikator yang digunakan bersumber dari struktur organisasi yang nyata dan terukur. Sejumlah

studi empiris menunjukkan bahwa mekanisme internal tersebut umumnya memiliki tingkat kestabilan yang lebih tinggi serta mampu merepresentasikan kondisi perusahaan secara lebih akurat apabila dibandingkan dengan indeks tata kelola yang bersifat agregat, terutama dalam konteks negara berkembang (Iwasaki et al, 2022; Ahrens et al., 2025). Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini menggunakan dua mekanisme internal utama sebagai indikator *corporate governance*, yaitu *board size* dan proporsi komisaris independen, yang telah banyak digunakan dalam berbagai studi sebelumnya.

2.1.4.1. Board Size

Ukuran dewan direksi (*board size*) mencerminkan jumlah individu yang duduk dalam struktur dewan, baik dari unsur direksi maupun komisaris, yang terlibat dalam proses penetapan keputusan strategis sekaligus menjalankan fungsi pengawasan terhadap aktivitas manajemen. *Board size* menjadi salah satu aspek yang penting karena memengaruhi kemampuan dewan direksi dalam menghimpun beragam keahlian, pengalaman, dan sudut pandang dalam menjalankan fungsi pengawasan (Muchtar, 2013; Wijaya & Memarista, 2024).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa dewan dengan jumlah anggota yang lebih besar cenderung memiliki kapasitas pengawasan dan kualitas pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal ini disebabkan oleh adanya keberagaman pengalaman, keahlian, serta perspektif yang dimiliki oleh para anggotanya, sehingga proses evaluasi dan penentuan kebijakan dapat dilakukan secara lebih komprehensif. Di sisi lain, ukuran *board size* yang terlalu besar justru berpotensi menghambat proses koordinasi serta komunikasi antar anggota, sehingga proses

pengambilan keputusan menjadi kurang optimal (Muchtar, 2013; Wijaya & Memarista, 2024). Oleh karena itu, pengaruh *board size* terhadap *firm performance* tidak selalu bersifat langsung dan sangat bergantung pada kondisi organisasi, sehingga perlu dibuktikan melalui pengujian empiris.

2.1.4.2. Proporsi Komisaris Independen

Proporsi komisaris independen mencerminkan tingkat keberadaan anggota dewan komisaris yang bebas dari keterkaitan langsung dengan manajemen maupun pemegang saham pengendali, baik dalam aspek keuangan, kepemilikan, maupun hubungan keluarga. Tingkat independensi ini menjadi indikator penting dalam menilai objektivitas fungsi pengawasan yang dijalankan oleh dewan. Dalam praktiknya, keberadaan komisaris independen diharapkan mampu menjaga keseimbangan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga pengawasan terhadap manajemen berlangsung secara lebih objektif. Selain itu, peran ini juga penting dalam melindungi kepentingan pemegang saham minoritas sekaligus mendorong terciptanya akuntabilitas manajerial yang lebih baik. (Wahuni & Mayliza, 2023).

Berbagai studi menunjukkan bahwa peningkatan proporsi komisaris independen cenderung memperkuat fungsi pengawasan terhadap kebijakan manajerial serta proses pengambilan keputusan strategis perusahaan. Kondisi tersebut dapat menekan kecenderungan perilaku oportunistik manajemen sekaligus mendorong perbaikan *firm performance* (Habtoor et al, 2024; AbuSen & Saad, 2023). Atas dasar itu, proporsi komisaris independen sering digunakan sebagai salah satu indikator dalam menilai kualitas *corporate governance* perusahaan.

2.1.5. Konsep *Organizational culture*

Organizational culture pada dasarnya mencerminkan nilai-nilai dasar, sistem keyakinan, serta norma yang berkembang dan menjadi pedoman dalam membentuk perilaku anggota organisasi. Untuk memahami budaya, Denison (1990) mengelompokkannya ke dalam empat dimensi utama, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*.

Untuk memperjelas peran tersebut, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Tulcanaza-Prieto et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendorong keterlibatan aktif karyawan mampu meningkatkan kinerja, terutama pada sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi dan partisipasi internal. Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga dikaitkan dengan peningkatan kualitas pelaporan keuangan serta kemampuan perusahaan dalam menjaga kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang (Kim & Sun, 2024).

Denison et al. (2002) kemudian mengembangkan kerangka tersebut melalui penelitian lintas negara. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun bentuk *organizational culture* dapat berbeda di tiap negara, hubungan antara dimensi *organizational culture* dan *firm performance* cenderung tetap konsisten. Secara lebih spesifik, dimensi visi strategis dan konsistensi lebih berkaitan dengan *firm performance* dan profitabilitas, sedangkan partisipasi dan adaptabilitas lebih berhubungan dengan kemampuan inovasi serta pertumbuhan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa *organizational culture* bukan hanya sebagai nilai internal,

tetapi juga merupakan faktor strategis yang berperan dalam meningkatkan *firm performance*, sehingga relevan digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini.

Sejalan dengan temuan tersebut, konsep moderasi menunjukkan bahwa hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance* tidak bersifat tetap, melainkan dapat berubah sesuai dengan kondisi internal organisasi. Dalam konteks ini, *organizational culture* berperan sebagai faktor yang dapat memperkuat maupun melemahkan pengaruh tersebut. Musah et al, (2025) mengemukakan bahwa kapabilitas organisasi bersama dengan budaya internal memiliki fungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh mekanisme yang digunakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana kondisi internal organisasi mendukung penerapannya.

Temuan lain turut menguatkan bahwa karakteristik *organizational culture* berperan dalam menentukan sejauh mana praktik manajerial mampu berdampak pada *firm performance* (Bortolotti et al, 2024). Artinya, efektivitas keputusan dan kebijakan manajemen tidak hanya bergantung pada desain formalnya, tetapi juga pada konteks budaya yang melingkupinya. Atas dasar itu, budaya organisasi menjadi relevan untuk diposisikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*, karena mampu menjelaskan variasi kekuatan pengaruh di antara keduanya (Denison et al, 2002).

2.1.6. Konsep Firm Performance

Konsep kinerja perusahaan atau *firm performance* mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mencapai tujuan ekonominya dan menunjukkan efektivitas

pengelolaannya. Kinerja ini umumnya diukur menggunakan indikator keuangan seperti ROA, ROE, dan Tobin's Q. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak selalu terjadi hanya melalui perubahan struktur tata kelola formal (Chatterjee & Nag, 2023).

Firm performance tidak semata-mata ditentukan oleh mekanisme tata kelola perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika internal organisasi serta faktor eksternal, seperti tingkat ketidakpastian ekonomi. Dengan demikian, kinerja perusahaan lebih tepat dipahami sebagai hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan, bukan sebagai konsekuensi dari satu variabel tunggal (Zhang, 2024).

Dalam konteks penelitian ini, *firm performance* dipandang sebagai hasil dari interaksi antara mekanisme *corporate governance* dan kondisi internal organisasi, khususnya *organizational culture*. *Corporate governance* melalui struktur seperti *board size* dan proporsi komisaris independen berperan dalam mengarahkan dan mengawasi manajemen, sementara *organizational culture*, terutama yang berorientasi pada kejelasan misi, dapat memengaruhi bagaimana mekanisme tersebut dijalankan dalam praktik. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengujian pengaruh langsung *corporate governance* terhadap *firm performance*, tetapi juga memasukkan *organizational culture* sebagai variabel moderasi untuk melihat bagaimana hubungan tersebut dapat berubah bergantung pada konteks internal organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel Dependen	Variabel Independen	Variabel Moderasi	Hasil Penelitian
1.	(Didied et al 2025)	<i>Firm performance</i>	<i>Corporate governance</i>	<i>Organizational culture</i>	<i>Corporate governance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Firm performance</i> . <i>Organizational culture</i> berpotensi memperkuat hubungan <i>Corporate governance</i> dan <i>Firm performance</i> sebagai variabel moderasi.
2.	(Zhang, 2024)	ROA, ROE, EPS	<i>Corporate governance</i>	EPU	<i>Corporate governance</i> berpengaruh positif terhadap ROA, ROE, dan EPS. <i>Economic Policy Uncertainty</i> (EPU) melemahkan pengaruh <i>Corporate governance</i> terhadap <i>Firm performance</i> .
3.	(AbuSen & Saad, 2023)	<i>Corporate Performance</i>	<i>Corporate governance</i>	<i>Organizational culture</i>	<i>Corporate governance</i> berpengaruh positif terhadap <i>corporate performance</i> . Market culture memperkuat pengaruh, sedangkan <i>hierarchy</i> tidak signifikan dan clan serta <i>adhocracy</i> melemahkan hubungan tersebut.
4.	(Kijkasawat et al, 2022)	<i>Firm performance</i>	<i>Corporate Governance</i>	<i>Leverage</i>	<i>Corporate governance</i> memberikan dampak yang bersifat positif terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, <i>leverage</i> memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, di mana tingkat <i>leverage</i> yang tinggi cenderung menekan atau menurunkan performa perusahaan.
5.	(Kim & Sun, 2024)	<i>Firm performance</i>	<i>Corporate culture</i>	-	<i>Corporate culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Firm performance</i> dengan menekan praktik manajemen laba dan meningkatkan kinerja jangka panjang.
6.	(Mansour et al, 2022)	<i>Firm performance</i>	Kualitas <i>Corporate governance</i>	Struktur modal	<i>Corporate governance</i> terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Di samping itu, struktur modal juga memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan tersebut, sehingga pengaruh tata kelola terhadap kinerja menjadi lebih optimal ketika didukung oleh pengelolaan struktur pendanaan yang tepat.

No	Peneliti	Variabel Dependen	Variabel Independen	Variabel Moderasi	Hasil Penelitian
7.	(Singh, 2025)	<i>Firm performance</i>	Independensi dewan, dualitas CEO chair, kepemilikan keluarga, sentralitas jaringan dewan	-	Independensi dewan, pemisahan <i>CEO Chair</i> , dan kepemilikan keluarga berpengaruh positif terhadap <i>Firm performance</i> , namun efek independensi dewan melemah pada kepemilikan keluarga tinggi.
8.	(Fang et al., (2023)	<i>Firm value / firm stability (abnormal return, profitabilitas, stabilitas aset)</i>	<i>Corporate culture (collaborative, controlling, competitive, creative)</i>	<i>Financial constraints</i>	Budaya <i>controlling</i> terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai serta stabilitas perusahaan, khususnya dalam periode krisis. Perusahaan yang mengadopsi budaya ini cenderung mampu menekan tingkat kerugian dan memiliki akses yang lebih baik terhadap sumber pendanaan, sehingga lebih tahan menghadapi tekanan ekonomi.
9.	(O'Reilly et al., 2024)	<i>Firm performance</i>	<i>Organizational culture archetypes</i>	-	Budaya <i>performance-oriented</i> dan <i>customer-oriented</i> berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Budaya <i>people-oriented</i> tidak selalu meningkatkan kinerja finansial. Ini menjelaskan mengapa hubungan budaya-kinerja sering inkonsisten di penelitian sebelumnya
10.	(Habtoor et al., 2024)	<i>Bank performance (ROA, market performance)</i>	<i>Board independence</i>	<i>Ownership of independent board members</i>	<i>Board independence</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja bank, namun kepemilikan saham komisaris independen memoderasi secara positif, sehingga hubungan negatif menjadi lebih lemah. Artinya, independensi efektif jika ada penyalarsan kepentingan melalui <i>ownership</i>
11.	(Wijaya & Memarista, 2024)	<i>Firm performance (Tobin's Q, market-to-book)</i>	<i>Board size (jumlah komisaris)</i>	<i>Female representation on board</i>	<i>Board size</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, kehadiran perempuan tidak memoderasi hubungan tersebut, karena proporsi perempuan di dewan masih sangat kecil (tidak signifikan)
12.	(Dachlan et al., 2024)	<i>Profitability (ROE)</i>	<i>Independent commissioner, firm size, leverage</i>	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan komisaris independen maupun ukuran perusahaan tidak memberikan

No	Peneliti	Variabel Dependen	Variabel Independen	Variabel Moderasi	Hasil Penelitian
					pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas. Sebaliknya, leverage justru menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa struktur pendanaan memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan profitabilitas dibandingkan dengan mekanisme <i>corporate governance</i> .
13.	(Wahuni & Mayliza 2023, n.d.)	<i>Financial performance (ROA)</i>	<i>Board of directors, independent commissioners</i>	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan dewan direksi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan bank. Sebaliknya, komisaris independen terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa fungsi pengawasan (<i>monitoring</i>) memiliki peran yang lebih krusial dibandingkan fungsi manajerial dalam mendorong kinerja keuangan.
14.	(Li et al., 2025)	<i>Firm performance (ROA)</i>	<i>Innovation culture</i>	<i>Leverage, technical personnel proportion</i>	Budaya inovasi (<i>innovation culture</i>) terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, leverage serta proporsi tenaga teknis berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut, sehingga dampak budaya inovasi menjadi semakin kuat, khususnya pada perusahaan berbasis teknologi tinggi.
15	(Muchtar, 2013)	<i>Firm performance (ROA & ROE)</i>	<i>Board structure, board committees, board meetings, Board size, executive directors, independent non-executive directors</i>	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa board structure memiliki pengaruh positif terhadap ROA, namun berdampak negatif terhadap ROE. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur dewan mampu meningkatkan efisiensi penggunaan aset, tetapi tidak selalu berkontribusi pada peningkatan pengembalian ekuitas. Sementara itu, keberadaan <i>board committees</i> terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan karena memperkuat fungsi pengawasan yang dijalankan oleh dewan.

No	Peneliti	Variabel Dependen	Variabel Independen	Variabel Moderasi	Hasil Penelitian
					Di sisi lain, <i>board meetings</i> justru menunjukkan pengaruh negatif, yang mengindikasikan bahwa frekuensi rapat yang terlalu tinggi dapat mencerminkan inefisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Untuk <i>board size</i>, ditemukan pengaruh positif terhadap ROA namun negatif terhadap ROE, yang menunjukkan bahwa ukuran dewan yang besar dapat mendukung operasional perusahaan, tetapi berpotensi menurunkan efektivitas penggunaan modal. Adapun <i>executive directors</i> tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, <i>independent non-executive directors</i> memiliki pengaruh negatif terhadap ROA, yang kemungkinan disebabkan oleh keterbatasan pemahaman terhadap aspek operasional, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur.
16.	(Ali et al., 2020)	<i>Corporate governance</i>	<i>Firm Financial Performance</i>	-	Mekanisme <i>Corporate governance</i> menunjukkan pengaruh positif dan negatif yang bervariasi terhadap <i>firm financial performance</i> , di mana <i>board meetings</i> dan <i>female directors</i> berpengaruh positif, sedangkan <i>Board size</i> dan <i>leverage</i> berpengaruh negatif.
17.	(Arvanitis et al., 2022)	<i>Firm performance</i>	Board gender diversity	-	<i>Board gender diversity</i> berpengaruh positif terhadap <i>Firm performance</i> , namun efeknya bersifat negatif dan kontekstual dan tidak selalu signifikan.
18.	(Guluma, 2021)	<i>Firm performance</i>	<i>Board independence, CEO duality, ownership concentration</i>	<i>managerial overconfidence</i>	<i>Board independence</i> dan <i>ownership concentration</i> berpengaruh positif terhadap <i>Firm performance</i> . <i>CEO duality</i> dan <i>leverage</i> berpengaruh negatif, sedangkan <i>managerial overconfidence</i> melemahkan efektivitas <i>Corporate governance</i> .

No	Peneliti	Variabel Dependen	Variabel Independen	Variabel Moderasi	Hasil Penelitian
19.	(Iwasaki et al., 2022)	<i>Firm performance</i>	<i>Ownership structure</i>	-	<i>Ownership structure</i> tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap <i>Firm performance</i> . Kepemilikan negara berpengaruh negatif, sedangkan kepemilikan lain bersifat lemah.
20.	(Omenihu & Nwafor, 2025)	<i>Firm performance</i>	<i>Board structure</i>	<i>national governance quality</i>	<i>Board size</i> dan <i>board independence</i> berpengaruh positif terhadap <i>Firm performance</i> , namun pengaruh tersebut negatif dan melemah pada negara dengan <i>governance quality</i> tinggi.
21.	(Mansour et al., 2022)	<i>Paternalistic Leadership Style</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational culture</i>	<i>Paternalistic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> , dan <i>Organizational culture</i> berperan sebagai moderator positif dalam hubungan tersebut.
23.	(Ahrens et al., 2025)	<i>Firm performance</i>	<i>Board size</i>	-	Ukuran dewan berpengaruh negatif dan tidak konsisten terhadap <i>Firm performance</i> , tergantung pada konteks hukum dan budaya negara
24.	(Aldriweesh et al., 2022)	<i>Financial performance</i>	<i>Corporate governance</i>	<i>Organizational culture</i>	<i>Corporate governance</i> berpengaruh positif terhadap <i>financial performance</i> . <i>Organizational culture</i> berperan sebagai variabel moderasi, namun belum dibuktikan secara empiris.
25.	Farrell et al (2025)	<i>Firm performance</i>	<i>Board size dan Independence</i>	Budaya nasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>board size</i> dan <i>board independence</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>firm performance</i> . Namun, ketika dikaitkan dengan <i>national culture</i> sebagai variabel moderasi, pengaruh tersebut justru menjadi melemah. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan konteks budaya nasional dapat memengaruhi sejauh mana efektivitas mekanisme tata kelola dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
26.	(Guney et al., 2020)	<i>Firm Performance</i>	<i>Board structure</i>	-	<i>Board size</i> berpengaruh negatif terhadap <i>firm performance</i> , karena ukuran dewan yang terlalu besar dapat menghambat koordinasi dan memperlambat pengambilan keputusan perusahaan.

Sumber: Data primer, diolah peneliti

2.3. Hipotesis Penelitian

2.3.1. Pengaruh *Board Size* terhadap *Firm Performance*

Board size merupakan salah satu elemen kunci dalam struktur *corporate governance* yang berfungsi untuk mengawasi kinerja manajemen (Ahrens et al., 2025). Dalam perspektif *agency theory*, keberadaan dewan dipandang sebagai mekanisme kontrol yang dirancang untuk meminimalkan konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham melalui fungsi pengawasan yang dijalankan (Jensen & Meckling, 1976).

Ukuran dewan yang terlalu besar tidak selalu berkorelasi dengan peningkatan *firm performance*. Jumlah anggota yang besar justru dapat menyulitkan koordinasi dan memperlambat proses pengambilan keputusan, sehingga efektivitas pengawasan berpotensi menurun (Ahrens et al., 2025). Di sisi lain, dewan dengan ukuran yang terlalu kecil juga memiliki keterbatasan, terutama dalam hal keberagaman keahlian dan kapasitas sumber daya untuk menjalankan fungsi pengawasan secara optimal (Lee et al, 2024)

(Guney et al., 2020) menemukan bahwa board size berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *firm performance* karena ukuran dewan yang terlalu besar dapat menurunkan efektivitas monitoring serta memperlambat proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian tersebut, ukuran dewan yang terlalu besar cenderung menurunkan efektivitas pengawasan dan kualitas pengambilan keputusan, sehingga

berpotensi berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Board size berpengaruh negatif terhadap firm performance*

2.3.2. Pengaruh Proporsi Komisaris Independen terhadap *Firm Performance*

Komisaris independen merupakan anggota dewan komisaris yang tidak memiliki hubungan kepentingan dengan manajemen maupun pemegang saham pengendali, baik dari aspek keuangan, kepemilikan, maupun hubungan keluarga (OECD, 2015). Posisi ini menjadikan mereka sebagai elemen penting dalam *corporate governance*, karena keberadaannya membantu menjaga objektivitas dalam fungsi pengawasan sekaligus melindungi kepentingan pemegang saham minoritas. (OECD, 2015). Dalam perspektif *agency theory*, komisaris independen dipandang sebagai mekanisme kontrol yang dapat memperkuat fungsi monitoring terhadap manajemen, sehingga potensi perilaku oportunistik dapat ditekan (Jensen & Meckling, 1976).

Semakin tinggi proporsi komisaris independen, umumnya diikuti oleh peningkatan kualitas pengawasan serta transparansi dalam pengelolaan perusahaan. Keberadaan mereka memungkinkan proses evaluasi terhadap kebijakan manajemen dilakukan secara lebih objektif, sehingga keputusan yang dihasilkan cenderung lebih selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan (Farrell et al, 2025). Atas dasar itu, secara konseptual peningkatan proporsi komisaris independen diperkirakan memberikan dampak positif terhadap *firm performance* (Omenihu & Nwafor, 2025).

Meskipun demikian, bukti empiris menunjukkan bahwa pengaruh proporsi komisaris independen terhadap *firm performance* belum menunjukkan konsistensi. Sebagian penelitian menemukan hubungan yang positif dan signifikan, sementara penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang lemah atau bahkan tidak signifikan (Omenihu & Nwafor, 2025; Farrell et al, 2025). Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas komisaris independen tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya proporsi, tetapi juga oleh kualitas independensi yang dimiliki serta konteks organisasi di mana mekanisme tersebut dijalankan (Iwasaki et al, 2022).

Dengan mempertimbangkan uraian tersebut, proporsi komisaris independen diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa semakin tinggi tingkat independensi dewan, semakin efektif pula fungsi pengawasan terhadap manajemen dapat dijalankan. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H2: Proporsi komisaris independen memiliki pengaruh positif terhadap Firm performance

2.3.3. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Firm Performance*

Organizational culture dapat dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang menjadi dasar dalam membentuk perilaku serta pola pengambilan keputusan di dalam organisasi (Denison & Mishra, 1995). Keberadaan budaya ini memengaruhi bagaimana individu maupun kelompok bekerja, berinteraksi, dan menyesuaikan tindakan mereka dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan (Denison et al, 2002). Dalam kaitannya dengan kinerja, budaya

organisasi yang kuat mampu meningkatkan efektivitas operasional sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis secara lebih optimal (Hartnell et al, 2019).

Salah satu dimensi penting dalam budaya organisasi adalah *mission*, yang mencerminkan kejelasan tujuan, arah strategis, dan visi jangka panjang perusahaan (Denison & Mishra, 1995). Kejelasan misi membantu menyelaraskan tindakan karyawan dan manajemen dengan strategi perusahaan serta meningkatkan konsistensi dalam pengambilan keputusan (Denison et al, 2002). Perusahaan dengan budaya misi yang kuat cenderung memiliki fokus jangka panjang dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan *firm performance* (Hartnell et al, 2019)

Penelitian empiris mendukung adanya pengaruh langsung *organizational culture* terhadap kinerja perusahaan. Tulcanaza-Prieto et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan dan keselarasan internal. Temuan ini diperkuat oleh Kim & Sun (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelaporan keuangan serta kinerja jangka panjang perusahaan.

Dengan demikian, *organizational culture* yang kuat diperkirakan memberikan pengaruh positif terhadap *firm performance*, karena mampu menciptakan keselarasan antara nilai, arah, dan tujuan organisasi dalam mencapai target perusahaan. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Organizational culture berpengaruh positif terhadap Firm performance*

2.3.4. Peran *Organizational Culture* dalam Memoderasi Pengaruh *Board Size* terhadap *Firm Performance*

Meskipun mekanisme *corporate governance* seperti *board size* dan proporsi komisaris independen dirancang untuk memperkuat fungsi pengawasan dan meningkatkan kinerja perusahaan, dalam praktiknya efektivitas mekanisme tersebut tidak selalu optimal di setiap organisasi (Ahrens et al., 2025). Ketidakkonsistenan hasil empiris ini menunjukkan bahwa struktur tata kelola formal tidak dapat diterapkan secara seragam, karena sangat dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan. Faktor-faktor seperti nilai organisasi, pola komunikasi, serta tingkat koordinasi internal turut menentukan bagaimana mekanisme tersebut dijalankan dalam praktik (Iwasaki et al, 2022).

Organizational culture berperan sebagai faktor kontekstual yang dapat menjelaskan variasi efektivitas *corporate governance* terhadap *firm performance* (Denison & Mishra, 1995). *Organizational culture*, khususnya yang berorientasi pada kejelasan misi, mendorong terciptanya keselarasan antara nilai, tujuan, dan kebijakan perusahaan, sehingga mekanisme pengawasan dewan dapat dijalankan secara lebih efektif (Denison et al, 2002). Keselarasan ini juga memperkuat koordinasi dan konsistensi dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga keputusan yang dihasilkan oleh dewan dan komisaris independen cenderung sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan (Hartnell et al, 2019).

Sebaliknya, pada perusahaan dengan budaya misi yang lemah, struktur tata kelola formal cenderung kurang efektif karena tidak didukung oleh keselarasan nilai dan arah organisasi (AbuSen & Saad, 2023). AbuSen & Saad (2023) menemukan bahwa *organizational culture* secara signifikan memoderasi hubungan

antara *corporate governance* dan *firm performance*, di mana budaya organisasi dapat memperkuat maupun memperlemah efektivitas mekanisme tata kelola terhadap kinerja perusahaan.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada kondisi internal masing-masing organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi dapat berfungsi ganda, yaitu memperkuat atau justru melemahkan pengaruh *board size* terhadap *firm performance*. Hal ini sejalan dengan perspektif *contingency theory* yang menekankan bahwa efektivitas suatu mekanisme sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaiannya dengan konteks organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Organizational culture memoderasi pengaruh board size terhadap firm performance.*

2.3.5. Peran *Organizational Culture* dalam Memoderasi Proporsi Komisaris Independen terhadap *Firm Performance*

Proporsi komisaris independen sebagai bagian dari mekanisme *corporate governance* pada dasarnya dirancang untuk memperkuat fungsi pengawasan sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, dalam praktiknya, efektivitas mekanisme ini tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten di setiap organisasi (Ahrens et al., 2025). Variasi temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa struktur tata kelola formal tidak dapat diterapkan secara seragam, melainkan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan. Faktor seperti nilai-nilai organisasi, pola komunikasi, serta tingkat independensi yang benar-benar terwujud dalam

praktik menjadi penentu utama efektivitas mekanisme tersebut (Iwasaki et al., 2022).

Organizational culture dipandang sebagai faktor kontekstual yang dapat menjelaskan perbedaan efektivitas *corporate governance* dalam memengaruhi *firm performance* (Denison & Mishra, 1995). Budaya organisasi yang berorientasi pada kejelasan misi mendorong terciptanya keselarasan antara nilai, tujuan, dan kebijakan perusahaan, sehingga fungsi pengawasan yang dijalankan oleh komisaris independen dapat berlangsung secara lebih efektif (Denison et al., 2002). Dalam kondisi tersebut, proporsi komisaris independen yang lebih tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih optimal, karena fungsi monitoring dijalankan secara lebih objektif dan selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan (Hartnell et al., 2019).

Sebaliknya, pada perusahaan dengan budaya misi yang lemah, peran komisaris independen cenderung tidak berjalan secara optimal karena kurangnya keselarasan nilai dan arah organisasi (AbuSen & Saad, 2023). Kondisi ini menyebabkan keberadaan proporsi komisaris independen yang lebih tinggi tidak selalu diikuti oleh peningkatan kualitas pengawasan, karena fungsi monitoring yang dilakukan menjadi kurang efektif. Temuan AbuSen & Saad, (2023) menunjukkan bahwa *organizational culture* secara signifikan memoderasi hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*, dalam hal ini menentukan sejauh mana proporsi komisaris independen mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian, *organizational culture* dapat dipahami sebagai faktor kontekstual yang menentukan sejauh mana proporsi komisaris independen mampu

memberikan dampak terhadap *firm performance*. Pada organisasi yang memiliki budaya kuat dan selaras, peran komisaris independen cenderung lebih efektif dalam menjalankan fungsi pengawasan secara objektif. Sebaliknya, pada organisasi dengan budaya yang kurang mendukung, peningkatan proporsi komisaris independen tidak selalu diikuti oleh perbaikan kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan perspektif *contingency theory* yang menegaskan bahwa efektivitas mekanisme tata kelola sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan kondisi kontekstual organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H5: *Organizational culture memoderasi pengaruh proporsi komisaris independen terhadap firm performance.*

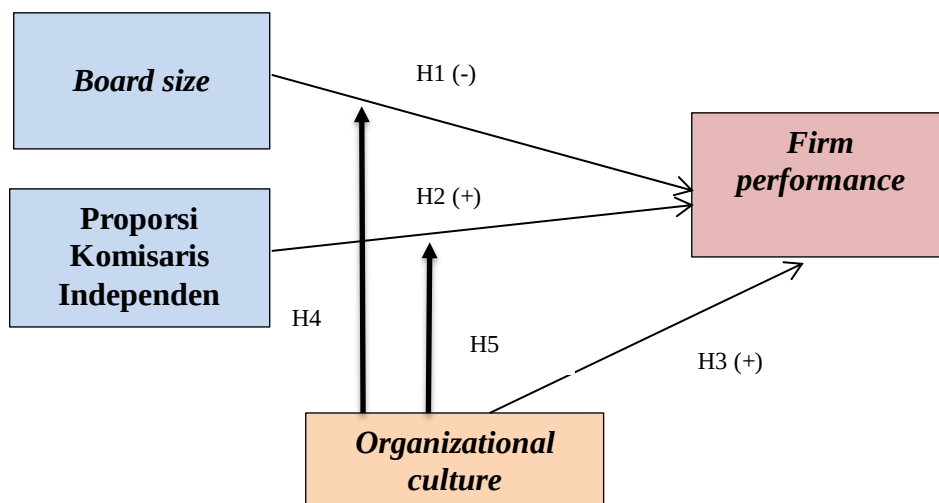
2.4. Kerangka Penelitian

Dalam kerangka penelitian pada gambar berikut ini, *corporate governance* direpresentasikan melalui *board size* dan proporsi komisaris independen yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap *firm performance*. Secara khusus, *board size* diperkirakan berpengaruh negatif terhadap *firm performance* (H1), karena ukuran dewan yang terlalu besar berpotensi menimbulkan kendala koordinasi dan menurunkan efektivitas pengambilan keputusan. Sebaliknya, proporsi komisaris independen diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance* (H2), karena tingkat independensi yang lebih tinggi diyakini mampu meningkatkan kualitas fungsi pengawasan terhadap manajemen.

Selanjutnya, *organizational culture*, khususnya pada dimensi *mission*, dipandang memiliki kontribusi positif terhadap *firm performance* (H3). Budaya

organisasi yang kuat mampu mendorong keselarasan antara nilai, tujuan, dan arah strategis perusahaan, sehingga mendukung efektivitas operasional serta pencapaian kinerja jangka panjang.

Selain memberikan pengaruh secara langsung, *organizational culture* juga diposisikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*. Dalam kerangka ini, budaya organisasi berperan dalam menentukan sejauh mana *board size* (H4) dan proporsi komisaris independen (H5) mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.



Sumber: Diolah Peneliti

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Sampel dan Populasi

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020 hingga 2024. Pemilihan populasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan publik memiliki kewajiban untuk menerapkan prinsip-prinsip corporate governance serta menyajikan laporan keuangan dan laporan tahunan secara transparan. Dengan karakteristik tersebut, perusahaan yang terdaftar di BEI dinilai relevan sebagai objek penelitian untuk mengkaji hubungan antara mekanisme corporate governance dan firm performance. Selain itu, penentuan populasi ini juga merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Sekaran & Bougie, (2016) yang menyatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan elemen yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023). Pendekatan ini dipilih karena tidak semua elemen dalam populasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan analisis, sehingga diperlukan seleksi yang lebih terarah. Dengan demikian, penentuan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria khusus agar data yang diperoleh relevan dan mampu mendukung tujuan penelitian. Kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini disusun untuk memastikan bahwa data yang

digunakan relevan dan konsisten dengan kebutuhan analisis (Sugiyono, 2023).

Secara lebih rinci, sampel dipilih berdasarkan beberapa ketentuan berikut:

1. Perusahaan tercatat secara berturut-turut di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2024.
2. Perusahaan secara konsisten menerbitkan laporan tahunan dan laporan keuangan yang lengkap sepanjang periode penelitian.
3. Perusahaan memiliki ketersediaan data yang berkaitan dengan variabel *corporate governance*, *firm performance*, dan *organizational culture*.
4. Perusahaan tidak mengalami *delisting* selama periode pengamatan.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan data sekunder yang dikumpulkan melalui teknik dokumentasi. Data tersebut diperoleh dari laporan keuangan tahunan dan laporan tahunan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), serta publikasi resmi BEI. Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh berbagai sumber literatur, seperti jurnal ilmiah, artikel, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dikaji.

Penggunaan data sekunder dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa data tersebut telah dipublikasikan secara resmi, sehingga tingkat keandalannya dapat diuji dan diverifikasi. Selain itu, sifat data yang terdokumentasi dengan baik dan relatif objektif menjadikan data sekunder lebih sesuai untuk digunakan dalam penelitian di bidang keuangan dan *corporate governance* (Kuncoro, 2013).

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

3.3.1 Variabel Dependen

Dalam penelitian ini, *firm performance* diposisikan sebagai variabel dependen yang mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Untuk mengukurnya, digunakan indikator *Return on Assets* (ROA), yang menunjukkan tingkat efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan seluruh asetnya untuk menghasilkan laba Kaplan & Norton (1996). ROA dalam penelitian ini dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$ROA = \frac{Laba Bersih}{Total Aset}$$

Indikator ini dipilih karena mampu merepresentasikan secara komprehensif efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba. Selain itu, ROA dianggap relevan dalam konteks penelitian yang mengkaji hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*, karena secara langsung mencerminkan hasil dari proses pengelolaan internal perusahaan (Zhang, 2024).

3.3.2 Variabel Independen

3.3.2.1 Board Size

Dalam penelitian ini, *board size* merujuk pada jumlah anggota dewan direksi yang terlibat dalam menjalankan fungsi pengawasan serta pengambilan keputusan strategis perusahaan. Ukuran dewan yang terlalu kecil berpotensi membatasi kapasitas pengawasan, sementara jumlah anggota yang terlalu besar justru dapat menimbulkan kendala dalam koordinasi dan komunikasi, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi kurang efisien (Muchtar, 2013).

Variabel ini diukur berdasarkan jumlah anggota dewan direksi yang tercantum dalam laporan tahunan perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena mampu merepresentasikan struktur pengawasan internal perusahaan secara kuantitatif, serta telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian terkait *corporate governance* (Jensen & Meckling, 1976; Muchtar, 2013). Adapun rumus pengukuran *board size* adalah:

$$\text{Board Size} = \text{Jumlah Anggota Dewan Direksi}$$

Interpretasi terhadap *board size* dilakukan dengan memperhatikan variasi jumlah anggota dewan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Dewan dengan ukuran yang relatif besar umumnya mampu memperluas cakupan pengawasan, namun pada saat yang sama dapat meningkatkan kompleksitas koordinasi dan menurunkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, ukuran dewan yang lebih kecil cenderung memungkinkan koordinasi yang lebih efektif, meskipun berpotensi membatasi kapasitas pengawasan. Oleh karena itu, pengaruh *board size* tidak hanya dinilai dari besar kecilnya jumlah anggota dewan, tetapi juga dari signifikansi statistik yang diperoleh dalam hasil pengujian regresi (Jensen, 1993; Ahrens et al., 2025).

3.3.2.2 Proporsi Komisaris Independen

Dalam penelitian ini, proporsi komisaris independen digunakan untuk merepresentasikan tingkat independensi dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap manajemen. Dalam praktik *corporate governance*, keberadaan komisaris independen menjadi komponen penting dalam upaya

meminimalkan konflik keagenan, karena mereka tidak memiliki keterkaitan kepentingan dengan manajemen maupun pemegang saham pengendali, baik dari sisi finansial, kepemilikan, maupun hubungan keluarga (OECD, 2015).

Tingkat independensi tersebut berperan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis sekaligus memperkuat fungsi pengawasan terhadap potensi perilaku oportunistik manajemen. Oleh karena itu, variabel ini diukur secara kuantitatif melalui proporsi komisaris independen dalam struktur dewan komisaris, sehingga mampu merepresentasikan tingkat independensi secara lebih objektif (Singh, 2025).

Secara operasional, proporsi komisaris independen diukur dengan membandingkan jumlah komisaris independen terhadap total anggota dewan komisaris, yang kemudian dinyatakan dalam bentuk persentase. Pengukuran ini digunakan karena mampu mencerminkan tingkat objektivitas serta kekuatan fungsi pengawasan dewan terhadap manajemen. Semakin tinggi proporsi komisaris independen, semakin besar pula potensi pengawasan yang efektif, yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Singh, 2025). Oleh karena itu, rumus yang digunakan untuk mengukur proporsi komisaris independen adalah sebagai berikut:

$$\text{Proporsi Komisaris Independen} = \frac{\text{Jumlah Komisaris Independen}}{\text{Total Anggota Dewan Komisaris}} \times 100\%$$

Nilai proporsi yang lebih tinggi mencerminkan tingkat independensi dewan komisaris yang semakin kuat, sehingga secara konseptual diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengawasan serta kinerja perusahaan. Proporsi yang

mendekati 1 menunjukkan bahwa sebagian besar anggota dewan bersifat independen, yang memungkinkan fungsi monitoring berjalan lebih objektif. Sebaliknya, proporsi yang rendah mengindikasikan keterbatasan independensi dan berpotensi meningkatkan konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks empiris, apabila koefisien regresi menunjukkan arah positif dan signifikan, maka peningkatan proporsi komisaris independen cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan (OECD, 2015; Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, 2014).

3.3.3 Variabel Moderasi

Dalam penelitian ini, *organizational culture* diposisikan sebagai variabel moderasi yang diukur melalui dimensi *mission culture*, yaitu aspek budaya yang mencerminkan kejelasan tujuan, arah strategis, serta orientasi jangka panjang organisasi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995). Dimensi ini menunjukkan sejauh mana organisasi memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan aktivitasnya. Secara konseptual, *organizational culture* merepresentasikan nilai dan asumsi bersama yang membentuk cara organisasi dalam memahami lingkungannya, sekaligus menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan manajerial (Schein, 2010).

Pengukuran *organizational culture* dilakukan melalui pendekatan *content analysis* kuantitatif terhadap laporan tahunan perusahaan. Laporan ini dipilih karena merefleksikan bagaimana manajemen menyampaikan nilai, tujuan, dan arah strategis kepada para pemangku kepentingan (Krippendorff, 2004; Neu et al, 1998). Analisis difokuskan pada bagian narasi strategis, seperti visi, misi, nilai perusahaan,

laporan direksi, *Management Discussion and Analysis* (MD&A), serta strategi dan arah perusahaan, karena bagian tersebut secara langsung menggambarkan prioritas dan orientasi organisasi (Li et al, 2025).

Pengukuran *mission culture* dilakukan dengan mengidentifikasi istilah dan frasa yang mencerminkan orientasi misi organisasi, seperti tujuan strategis, arah jangka panjang, serta komitmen nilai. Proses ini mengacu pada kerangka teori budaya organisasi (Denison, 1990; Schein, 2010) dan menggunakan pendekatan *dictionary-based content analysis*, di mana makna dalam teks diukur melalui unit analisis yang telah ditetapkan secara konseptual dan diterapkan secara konsisten (Krippendorff, 2004)

Proses pengumpulan data dilakukan secara manual dengan memanfaatkan fitur pencarian kata (*searching*) untuk menjaga konsistensi dalam proses pengukuran pada seluruh sampel penelitian (Weber, 1990). Skor *organizational culture* kemudian dihitung dalam bentuk rasio antara jumlah kata dan frasa yang merepresentasikan *mission* dengan total kata dalam narasi manajemen. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan intensitas pengungkapan *mission culture* serta memungkinkan perbandingan antar perusahaan meskipun terdapat perbedaan panjang laporan (Krippendorff, 2004).

Untuk menjaga konsistensi dalam proses analisis, penelitian ini terlebih dahulu menyusun daftar kata dan frasa yang merepresentasikan dimensi *mission culture*. Penyusunan daftar tersebut mengacu pada konsep *mission* dalam teori budaya organisasi yang menekankan kejelasan tujuan dan arah strategis organisasi (Denison, 1990; Schein, 2010). Daftar ini kemudian digunakan sebagai acuan

dalam mengidentifikasi konten yang relevan dalam narasi perusahaan. Rincian kata dan frasa yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Daftar Kata dan Frasa Bermakna Mission Culture

No	Dimensi Makna	Kata / Frasa
1	Tujuan & arah	<i>Mission, vision, purpose</i>
2	Orientasi jangka panjang	<i>Long-term, sustainability, future growth</i>
3	Arah strategis	<i>Strategic direction, strategic focus, business direction</i>
4	Nilai & komitmen	<i>Value creation, commitment, core values</i>
5	Orientasi pemangku kepentingan	<i>Stakeholder value, shared value</i>

Sumber: Denison (1990); Schein (2010)

Skor *organizational culture* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten menekankan kejelasan visi, tujuan, serta arah strategis dalam komunikasi manajemen melalui *annual report*, sehingga mencerminkan budaya organisasi yang lebih berorientasi pada misi (*mission-oriented*) (Denison, 1990); Denison & Mishra, 1995). Sebaliknya, skor yang lebih rendah mengindikasikan bahwa penekanan terhadap nilai-nilai misi dan tujuan strategis relatif kurang terlihat dalam narasi manajemen.

Dengan demikian, variasi skor *organizational culture* mencerminkan perbedaan tingkat penekanan budaya misi antarperusahaan maupun antarperiode. Variasi ini kemudian dimanfaatkan untuk menguji peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance* (Kenny and Baron, 1986).

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Statistik Deskriptif

Analisis data diawali dengan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data penelitian. Statistik ini mencakup nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), serta standar deviasi dari masing-masing variabel. Melalui analisis ini, peneliti dapat melihat pola distribusi data sekaligus mengidentifikasi kemungkinan adanya penyimpangan sebelum dilakukan pengujian lanjutan (Ghozali, 2018).

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum model regresi digunakan untuk menguji hipotesis, data penelitian terlebih dahulu melalui serangkaian uji asumsi klasik. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa model yang digunakan telah memenuhi kriteria dasar, sehingga estimasi yang dihasilkan bersifat tidak bias dan dapat diandalkan. Dengan terpenuhinya asumsi-asumsi tersebut, hasil analisis regresi dapat diinterpretasikan secara lebih akurat dan konsisten (Gujarati & Porter, 2009).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah residual dalam model regresi mengikuti distribusi normal. Asumsi normalitas ini penting dalam regresi linear karena memengaruhi validitas interpretasi hasil estimasi. Pengujian normalitas umumnya dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov atau Jarque-Bera. Data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2018).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Tingkat multikolinearitas yang tinggi dapat mengganggu kestabilan estimasi koefisien, sehingga hasil analisis menjadi kurang dapat diandalkan. Pengujian ini umumnya dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan tolerance. Model regresi dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 (Gujarati & Porter, 2009; Ghazali, 2018).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menilai apakah varians residual dalam model regresi bersifat konstan pada seluruh observasi. Ketika terjadi heteroskedastisitas, varians error menjadi tidak stabil sehingga dapat menurunkan efisiensi model regresi. Pengujian ini umumnya dilakukan menggunakan metode Glejser atau Breusch-Pagan. Model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05 (Gujarati, 2009).

3.4.3 Moderated Regression Analysis (MRA)

Pengujian peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Metode ini umum digunakan dalam penelitian manajemen dan akuntansi untuk menilai apakah suatu variabel dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui interaksi yang terbentuk di antara keduanya (Kenny and Baron 1986 ; Hair et al., 2019).

Menurut (Kenny & Baron, 1986), secara konseptual suatu variabel dapat dikategorikan sebagai moderator apabila interaksinya dengan variabel independen menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan pemahaman tersebut, model regresi moderasi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$FP = \alpha + \beta_1 BS + \beta_2 PK + \beta_3 OC + \beta_4 BS.OC + \beta_5 PK.OC$$

Dalam model tersebut, *firm performance* (FP) merupakan variabel dependen, sedangkan *board size* (BS) dan proporsi komisaris independen (PK) berperan sebagai variabel independen. *organizational culture* (OC) diposisikan sebagai variabel moderasi, sementara koefisien interaksi menunjukkan kekuatan efek moderasi dalam model. Efek moderasi dinyatakan signifikan apabila koefisien interaksi antara variabel independen dan *organizational culture* menunjukkan nilai yang signifikan secara statistik, yang berarti bahwa *organizational culture* mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance* (Kenny & Baron, 1986).

3.4.4 Pengujian Hipotesis

a. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk menggambarkan sejauh mana variasi *firm performance* dapat dijelaskan oleh variabel independen serta variabel interaksi yang terdapat dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R², semakin

besar kemampuan model dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen (Gujarati, 2009); (Hair et al., 2019).

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model regresi secara keseluruhan. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa variabel independen dalam model secara simultan mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Model regresi dinyatakan layak apabila nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 (Gujarati et al, 2009).

c. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap firm performance. Melalui pengujian ini, dapat diketahui apakah setiap variabel memberikan kontribusi yang signifikan secara individual terhadap kinerja perusahaan. Suatu hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai signifikansi uji t lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2019). (Hair et al., 2019).

d. Uji Variabel Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)

Pengujian efek moderasi dilakukan dengan memasukkan variabel interaksi antara board size dan proporsi komisaris independen dengan organizational culture (mission) ke dalam model regresi. Keberadaan efek moderasi kemudian diidentifikasi melalui tingkat signifikansi koefisien dari variabel interaksi tersebut. Apabila koefisien interaksi menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa organizational culture berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara mekanisme corporate governance dan firm performance. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas corporate governance

tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi (Kenny and Baron, 1986 ; Denison & Mishra, 1995).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini berfokus pada perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2024. Populasi penelitian mencakup seluruh perusahaan yang terdaftar dalam rentang waktu tersebut, sementara pemilihan sampel dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kriteria tertentu agar sesuai dengan tujuan penelitian serta ketersediaan data yang lengkap dan konsisten (Sugiyono, 2023);(Sekaran & Bougie, 2016). Data yang digunakan merupakan data panel selama 5 tahun, sehingga diperoleh total 125 observasi. Variabel yang dianalisis meliputi *corporate governance*, *firm performance*, dan *organizational culture*.

Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, jumlah sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 25 perusahaan. Dengan menggunakan data panel selama lima tahun periode pengamatan, total observasi yang dihasilkan mencapai 125 data. Jumlah ini dinilai memadai untuk analisis regresi, mengacu pada Hair et al., 2019), yang menyarankan jumlah observasi minimal 5 hingga 10 kali jumlah variabel dalam model. Oleh karena itu, data dalam penelitian ini dianggap layak untuk menguji hubungan antarvariabel.

Rincian proses pemilihan sampel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 1 Deskripsi Objek Penelitian

No	Kriteria Sampel	Jumlah
1	Perusahaan yang terdaftar di BEI periode 2020-2024	25
2	Perusahaan yang tidak memiliki laporan tahunan lengkap	0
3	Perusahaan yang tidak memiliki laporan keuangan lengkap	0

No	Kriteria Sampel	Jumlah
4	Perusahaan yang tidak memiliki data <i>corporate governance</i>	0
5	Perusahaan yang tidak memiliki data <i>organizational culture (mission)</i>	0
6	Jumlah perusahaan yang memenuhi kriteria sampel	25
7	Tahun pengamatan	5 tahun
	Jumlah observasi penelitian	125 Observasi

Sumber: Data primer, diolah peneliti

4.2 Hasil

4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan sebagai langkah awal untuk menggambarkan karakteristik data dalam penelitian ini. Informasi yang disajikan mencakup nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), serta tingkat penyebaran data yang diukur melalui standar deviasi untuk setiap variabel yang diteliti (Hair et al., 2019).

Berdasarkan pengolahan terhadap 125 data observasi, hasil analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
<i>Board size (BS)</i>	125	3,0	11,0	6,04	2,18
PK	125	0,20	0,83	0,43	0,11
ROA	125	-0,14	0,35	0,09	0,09
<i>Mission (OC)</i>	125	0,00	0,26	0,06	0,07
Valid N (listwise)	125				

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.2, masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pada variabel *board size*, jumlah anggota dewan dalam sampel penelitian berkisar antara 3 hingga 11 orang. Secara rata-rata, perusahaan memiliki sekitar 6 anggota dewan, yang tercermin dari nilai *mean* sebesar 6,04 dengan standar deviasi 2,18. Temuan ini menunjukkan bahwa ukuran dewan pada sebagian besar perusahaan berada dalam rentang tersebut, dengan tingkat variasi yang tergolong moderat antar perusahaan.
- 2) Pada variabel proporsi komisaris independen, nilai yang diamati berada pada rentang 0,20 hingga 0,83. Nilai rata-rata sebesar 0,43 dengan standar deviasi 0,11 menunjukkan bahwa secara umum sekitar 43% anggota dewan komisaris pada perusahaan sampel merupakan pihak independen. Rendahnya nilai standar deviasi juga mengindikasikan bahwa variasi proporsi tersebut relatif kecil antar perusahaan.
- 3) Pada variabel *firm performance* yang diukur menggunakan ROA, nilai yang diperoleh berkisar antara -0,14 hingga 0,35. Nilai rata-rata ROA sebesar 0,09 dengan standar deviasi 0,09 menunjukkan bahwa secara umum perusahaan dalam sampel mampu menghasilkan laba sekitar 9% dari total aset yang dimiliki. Tingkat penyebaran data yang berada pada kisaran tersebut juga mengindikasikan adanya variasi yang relatif moderat antar perusahaan.
- 4) Pada variabel *organizational culture* yang diproksikan melalui dimensi *mission*, nilai yang diperoleh berada pada rentang 0,00 hingga 0,26. Rata-rata sebesar 0,06 dengan standar deviasi 0,07 menunjukkan bahwa tingkat penerapan budaya organisasi dalam sampel relatif bervariasi. Hal ini

mengindikasikan adanya perbedaan intensitas penekanan pada aspek misi di antara perusahaan yang diteliti.

4.2.2 Uji Asumsi klasik

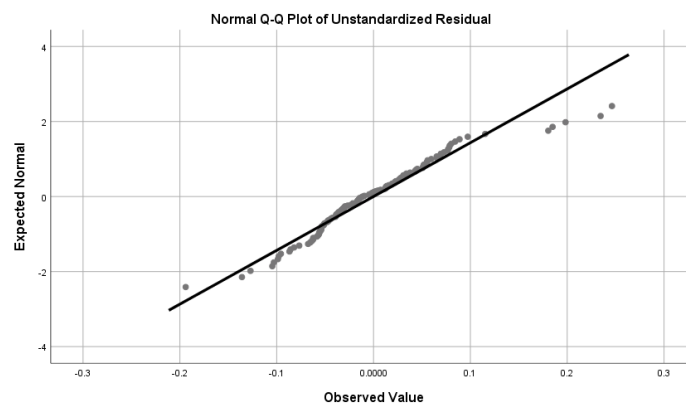
4.2.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan apakah residual pada model regresi mengikuti distribusi normal. Pengujian yang menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,200. Karena nilai tersebut melebihi batas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual dalam model telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4. 3 Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig	Statistic	df	Sig
Unstd.res	0,071	125	0,200	0,950	125	0,000

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS



Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Gambar 4. 1 Uji Normalitas

Selain itu, hasil interpretasi grafik normal Q-Q Plot menunjukkan bahwa mayoritas titik observasi berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti pola garis tersebut. Kondisi ini semakin memperkuat indikasi bahwa residual dalam model berdistribusi normal.

4.2.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen dalam model regresi saling berkorelasi, khususnya untuk mengidentifikasi adanya hubungan yang terlalu kuat yang berpotensi memengaruhi kestabilan estimasi. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan dengan menggunakan kriteria nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami permasalahan multikolinearitas.

Tabel 4. 4 Uji Multikolinearitas

	Unstandardized		Coefficients	Standardized Coefficients	Collinearity Statistic			
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,074	0,009		8,307	0,000		
	<i>Board size (BS)</i>	-0,016	0,004	-0,386	-3,822	0,000	0,507	1,971
	PK	0,440	0,076	0,548	5.802	0,000	0,579	1,726
	<i>Mission (OC)</i>	0,051	0,130	0,038	0,397	0,692	0,552	1,811
	BS_OC	0,168	0,080	0,238	2,099	0,038	0,404	2,475
	PK_OC	-0,037	1,124	-0,004	-0,033	0,974	0,461	2,167

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel *coefficients*, variabel *board size* menunjukkan nilai *tolerance* sebesar 0,507 dan nilai VIF sebesar 1,971. Nilai *tolerance* yang berada di atas 0,10 serta VIF yang masih di bawah 10 mengindikasikan bahwa variabel ini tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Dengan demikian, *board size* tidak memiliki hubungan linear yang kuat dengan variabel independen lainnya dalam model, sehingga tetap memenuhi kriteria untuk digunakan dalam analisis.

Pada variabel proporsi komisaris independen, diperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,579 dan VIF sebesar 1,726. Kedua nilai tersebut telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, yaitu *tolerance* > 0,10 dan VIF < 10, sehingga menunjukkan tidak adanya indikasi multikolinearitas. Dengan demikian, variabel ini dapat digunakan dalam model regresi tanpa menimbulkan bias yang disebabkan oleh hubungan yang terlalu kuat antar variabel independen.

Pada dimensi *mission* sebagai representasi dari *organizational culture*, diperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,552 dan VIF sebesar 1,811. Nilai tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas. Dengan demikian, variabel interaksi *BS_OC* dapat digunakan dalam analisis regresi moderasi tanpa mengganggu kestabilan model.

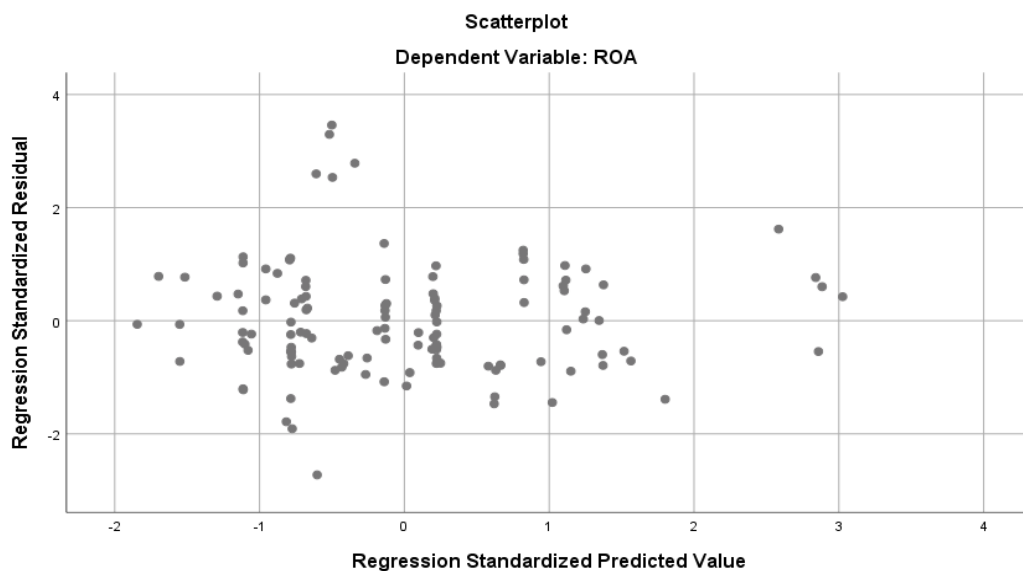
Variabel interaksi antara *board size* dan *organizational culture* (*BS_OC*) menunjukkan nilai *tolerance* sebesar 0,404 dan VIF sebesar 2,475. Meskipun nilai VIF pada variabel ini relatif lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya, nilainya masih berada di bawah batas yang ditetapkan, dan nilai *tolerance* juga tetap di atas 0,10. Dengan demikian, variabel *BS_OC* tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas dan tetap dapat digunakan dalam model regresi moderasi tanpa menimbulkan permasalahan pada estimasi.

Variabel interaksi antara proporsi komisaris independen dan *organizational culture* menunjukkan nilai *tolerance* sebesar 0,461 dan VIF sebesar 2,167. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel ini tidak mengalami gejala multikolinearitas karena masih berada dalam batas kriteria yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, sehingga model regresi dapat dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas dan layak digunakan dalam analisis regresi moderasi.

4.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengidentifikasi keberadaan gejala heteroskedastisitas melalui analisis grafik *scatterplot*, yang menampilkan hubungan antara nilai *standardized residual* dan *standardized predicted value*.



Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Gambar 4. 2 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil analisis terhadap grafik tersebut, titik-titik data terlihat tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, seperti pola kipas atau gelombang. Kondisi ini menunjukkan bahwa varians residual cenderung konstan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas dan telah memenuhi asumsi homokedastisitas.

4.2.3 Moderated Regression Analysis

Analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) digunakan untuk menguji peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*. Hasil dari pengujian tersebut disajikan pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4. 5 Coefficients

	Unstandardized		Coefficients	Standardized Coefficients	Collinearity Statistic			
	Model	B			t	Sig	Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,074	0,009		8,307	0,00000000000018032		
	<i>Board size</i>	-0,016	0,004	-0,386	-3,822	0,000212	0,507	1,971
	PK	0,440	0,076	0,548	5.802	0,000000055389	0,579	1,726
	<i>Mission (OC)</i>	0,051	0,130	0,038	0,397	0,692	0,552	1,811
	BS_OC	0,168	0,080	0,238	2,099	0,038	0,404	2,475
	PK_OC	-0,037	1,124	-0,004	-0,033	0,974	0,461	2,167

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$FP = 0,074 - 0,016 BS + 0,440 PK + 0,051 OC + 0,168 BS.OC - 0,037 PK.OC$$

Persamaan tersebut menggambarkan peran variabel independen, variabel moderasi, serta interaksi di antara keduanya dalam memengaruhi kinerja perusahaan. Nilai

koefisien regresi mencerminkan arah hubungan sekaligus besaran pengaruh masing-masing variabel terhadap ROA, baik secara langsung maupun melalui efek interaksi yang terbentuk dalam model penelitian.

Penjelasan masing-masing koefisien regresi dalam model penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar 0,074 menunjukkan bahwa ketika variabel *board size*, proporsi komisaris independen, *organizational culture* (mission), serta variabel interaksi antara *board size* dengan *organizational culture* dan antara proporsi komisaris independen dengan *organizational culture* berada pada nilai nol, maka *firm performance* yang diukur melalui ROA diperkirakan berada pada angka 0,074.
- b) Koefisien regresi *board size* sebesar -0,016 menunjukkan bahwa setiap penambahan satu anggota dewan cenderung menurunkan nilai ROA sebesar 0,016, dengan asumsi variabel lain berada dalam kondisi konstan. Nilai signifikansi sebesar 0,000212 yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh *board size* terhadap *firm performance* bersifat signifikan. Arah koefisien yang negatif tersebut juga menunjukkan bahwa semakin besar ukuran dewan, kinerja perusahaan cenderung mengalami penurunan.
- c) Koefisien regresi proporsi komisaris independen sebesar 0,440 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada proporsi tersebut akan diikuti oleh kenaikan nilai ROA sebesar 0,440, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Nilai signifikansi sebesar 0,000000055389 yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

firm performance. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi proporsi komisaris independen, maka kinerja perusahaan cenderung mengalami peningkatan.

- d) Koefisien regresi mission sebagai proksi organizational culture sebesar 0,051 menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada nilai mission cenderung diikuti oleh kenaikan ROA sebesar 0,051, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Namun demikian, nilai signifikansi sebesar 0,692 yang melebihi 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan terhadap firm performance. Dengan demikian, organizational culture dalam penelitian ini tidak terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap ROA.
- e) Koefisien regresi pada variabel interaksi antara board size dan mission sebesar 0,168 menunjukkan bahwa organizational culture yang diproksikan melalui mission memiliki peran positif dalam memoderasi pengaruh board size terhadap firm performance. Nilai signifikansi sebesar 0,038 yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa efek interaksi tersebut bersifat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organizational culture terbukti memoderasi hubungan antara board size dan firm performance.
- f) Koefisien regresi pada variabel interaksi antara proporsi komisaris independen dan mission sebesar -0,037 menunjukkan arah hubungan yang negatif, yang mengindikasikan bahwa organizational culture yang diproksikan melalui mission cenderung melemahkan pengaruh proporsi komisaris independen terhadap firm performance. Namun demikian, nilai signifikansi sebesar 0,974 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa efek interaksi tersebut tidak

signifikan. Dengan demikian, *organizational culture* yang diproksikan melalui *mission* tidak terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara proporsi komisaris independen dan *firm performance*.

4.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4. 6 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	0,620a	0,384	0,358	0,0711769789

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,358. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kombinasi variabel *board size*, proporsi komisaris independen, *organizational culture*, serta variabel interaksi dalam model mampu menjelaskan sekitar 35,8% variasi kinerja perusahaan.

Sementara itu, sebesar 64,2% variasi kinerja perusahaan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Selain itu, nilai R sebesar 0,620 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel independen dan variabel dependen.

Temuan ini mengindikasikan bahwa model regresi moderasi yang digunakan memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan pengaruh *corporate governance* terhadap *firm performance*, dengan tetap mempertimbangkan peran *organizational culture* sebagai faktor kontekstual.

4.2.5 Uji F

Tabel 4. 7 ANOVA

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	f	Sig
Regression	0,376	5	0,075	14,840	0,000000000026474
Residual	0,603	119	0,005		

Total	0,979	124			
-------	-------	-----	--	--	--

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai F sebesar 14,840 dengan tingkat signifikansi 0,000000000026474 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak untuk menganalisis pengaruh *board size*, proporsi komisaris independen, *mission*, serta variabel interaksi terhadap *firm performance* yang diproksikan melalui ROA. Dengan demikian, model penelitian yang dibangun dapat dinyatakan sesuai dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis secara parsial.

4.2.6 Uji T

Tabel 4. 8 Uji T

	Unstandardized		Coefficients	Standardized Coefficients	Collinearity Statistic			
	model	B			t	Sig	Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,074	0,009		8,307	0,00000000000018032		
	<i>Board size (BS)</i>	-0,016	0,004	-0,386	-3,822	0,000212	0,507	1,971
	PK	0,440	0,076	0,548	5.802	0,000000055389	0,579	1,726
	<i>Mission (OC)</i>	0,051	0,130	0,038	0,397	0,692	0,552	1,811
	BS_OC	0,168	0,080	0,238	2,099	0,038	0,404	2,475
	PK_OC	-0,037	1,124	-0,004	-0,033	0,974	0,461	2,167

Sumber: Diolah Peneliti melalui SPSS

Berdasarkan hasil uji t pada tabel tersebut, pengaruh masing-masing variabel terhadap *firm performance* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel *board size* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000212 yang lebih kecil dari 0,05, dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,016. Hasil ini

mengindikasikan bahwa *board size* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap ROA, sehingga peningkatan jumlah anggota dewan cenderung diikuti oleh penurunan kinerja perusahaan.

- b) Variabel proporsi komisaris independen menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000000055389 ($< 0,05$) dengan koefisien regresi positif sebesar 0,440. Hasil ini mengindikasikan bahwa proporsi komisaris independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ROA, sehingga semakin besar proporsinya, kinerja perusahaan cenderung meningkat.
- c) Variabel *mission* sebagai proksi *organizational culture* memiliki koefisien regresi sebesar 0,051 dengan nilai signifikansi 0,692. Karena nilai signifikansi tersebut melebihi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *mission* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance*.
- d) Variabel interaksi antara *board size* dan *mission* memiliki koefisien regresi sebesar 0,168 dengan tingkat signifikansi 0,038. Karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *mission* mampu memoderasi hubungan antara *board size* dan *firm performance*. Arah koefisien yang positif menunjukkan bahwa *organizational culture* cenderung memperkuat hubungan tersebut.
- e) Variabel interaksi antara proporsi komisaris independen dan *mission* memiliki koefisien regresi sebesar -0,037 dengan nilai signifikansi 0,974. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *mission* tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara proporsi komisaris independen dan *firm performance*.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Board Size* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji regresi parsial, variabel board size menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,016. Hasil ini mengindikasikan bahwa board size berpengaruh negatif dan signifikan terhadap firm performance yang diukur melalui ROA. Dengan kata lain, peningkatan jumlah anggota dewan dalam perusahaan cenderung berkaitan dengan penurunan kinerja perusahaan.

Keberadaan *board size* berperan sebagai mekanisme pengawasan yang bertujuan mengurangi potensi konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Namun demikian, jumlah anggota dewan yang terlalu besar dapat memicu kendala dalam koordinasi dan komunikasi, serta memperlambat proses pengambilan keputusan, sehingga efektivitas fungsi pengawasan dewan menjadi kurang optimal.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Ahrens et al. (2025) yang menekankan bahwa ukuran dewan yang terlalu besar tidak selalu memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan, karena efektivitas pengawasan sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi serta lingkungan institusional. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Ali et al, (2020) yang menunjukkan bahwa *board size* berpengaruh negatif terhadap *firm performance*, terutama akibat meningkatnya kompleksitas koordinasi dalam struktur dewan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan dalam teori kontingensi yang menekankan bahwa efektivitas suatu mekanisme tata kelola tidak berlaku secara universal, melainkan sangat bergantung pada kesesuaian antara struktur organisasi dan kondisi internal perusahaan (Donaldson, 2014). Oleh karena itu, ukuran dewan yang terlalu besar tidak selalu berkontribusi pada peningkatan efektivitas pengawasan, bahkan berpotensi menurunkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *board size* berpengaruh terhadap *firm performance* dapat dinyatakan didukung atau diterima.

4.3.2 Pengaruh Proporsi Komisaris Independen terhadap *Firm Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel proporsi komisaris independen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan koefisien regresi sebesar 0,440. Temuan ini mengindikasikan bahwa proporsi komisaris independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang menempatkan komisaris independen sebagai mekanisme pengendalian untuk menekan perilaku oportunistik manajemen sekaligus meningkatkan kualitas pengawasan terhadap kebijakan perusahaan (Jensen & Meckling, 1976). Keberadaan komisaris independen juga mendorong terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih objektif dan transparan, sehingga mampu meningkatkan kepercayaan pemegang saham terhadap manajemen perusahaan.

Selain itu, temuan penelitian ini juga sejalan dengan prinsip OECD, (2015) yang menekankan pentingnya independensi dewan dalam menjaga akuntabilitas

manajemen serta melindungi kepentingan pemegang saham minoritas. Semakin besar proporsi komisaris independen dalam struktur dewan komisaris, maka semakin efektif pula fungsi pengawasan terhadap aktivitas manajemen.

Secara empiris, temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi Wahyuni & Mayliza, (2023) yang menunjukkan bahwa komisaris independen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Farel 2025 dan Omenihu & Nwafor (2025) yang menyatakan bahwa keberadaan komisaris independen memiliki hubungan positif dengan *firm performance* karena mampu meningkatkan kualitas pengawasan strategis perusahaan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa proporsi komisaris independen berpengaruh terhadap *firm performance* dapat diterima dengan arah positif.

4.3.3 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Firm Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *organizational culture* yang diprosikan melalui dimensi *mission* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,692, yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa *organizational culture* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance*.

Secara teoretis, *organizational culture* dipahami sebagai kumpulan nilai dan asumsi yang membentuk pola perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan (Schein, 2010). Dimensi *mission* dalam budaya organisasi mencerminkan arah strategis serta orientasi jangka panjang perusahaan yang pada dasarnya diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Denison & Mishra, 1995). Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh terhadap *firm performance*. Temuan ini

mengindikasikan bahwa aspek *mission* belum sepenuhnya diimplementasikan secara operasional dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan selama periode penelitian.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan O'Reilly et al, (2024) yang menyatakan bahwa tidak semua bentuk *organizational culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *firm performance*. Selain itu Iwasaki et al, (2022) menunjukkan bahwa faktor internal organisasi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja perusahaan apabila tidak didukung oleh mekanisme tata kelola yang efektif. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *firm performance* tidak didukung atau ditolak.

4.3.4 Peran *Organizational Culture* dalam Memoderasi *Board Size* terhadap *Firm Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara *board size* dan *organizational culture* bersifat signifikan (Sig = 0,038) dengan koefisien positif sebesar 0,168. Temuan ini mengindikasikan bahwa *organizational culture* mampu berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *board size* dan *firm performance*.

Temuan ini sejalan dengan *contingency theory* yang menegaskan bahwa efektivitas suatu mekanisme organisasi tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada kesesuaiannya dengan kondisi internal organisasi (Donaldson, 2014). Dalam konteks ini, *board size* tidak secara langsung menentukan kinerja perusahaan, tetapi efektivitasnya dipengaruhi oleh sejauh mana budaya organisasi mampu menciptakan keselarasan nilai, arah strategis, serta koordinasi dalam proses pengambilan

keputusan. Oleh karena itu, keberadaan *organizational culture* yang kuat dapat memperkuat peran *board size* dalam meningkatkan *firm performance*.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Denison et al. (2002) yang menyatakan bahwa *organizational culture* dengan kejelasan misi strategis dapat meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan kebijakan organisasi. Selain itu, temuan AbuSen & Saad (2023) juga menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki peran sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *corporate governance* dan *firm performance*.

Dengan demikian, *organizational culture* dalam perusahaan dapat meminimalkan dampak negatif *board size* terhadap *firm performance* melalui peningkatan koordinasi serta keselarasan arah strategis organisasi. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *organizational culture* memoderasi pengaruh *board size* terhadap *firm performance* dapat diterima.

4.3.5 Peran *Organizational Culture* dalam Memoderasi Proporsi Komisaris Independen terhadap *Firm Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel interaksi antara proporsi komisaris independen dan *organizational culture* tidak bersifat signifikan (Sig = 0,974). Temuan ini mengindikasikan bahwa *organizational culture* tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara proporsi komisaris independen dan *firm performance*.

Secara teoretis, *organizational culture* dapat mendukung efektivitas mekanisme *corporate governance* melalui keselarasan nilai organisasi dengan proses pengambilan keputusan strategis (Denison & Mishra, 1995). Namun, dalam penelitian ini, *organizational culture* yang diprosikan melalui dimensi *mission*

belum mampu memperkuat peran komisaris independen dalam meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi monitoring yang dilakukan oleh komisaris independen tetap berjalan efektif, terlepas dari kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Dachlan et al., (2024) yang menunjukkan bahwa efektivitas komisaris independen tidak selalu dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan. Selain itu, Iwasaki et al., (2022) menegaskan bahwa efektivitas mekanisme *corporate governance* lebih banyak dipengaruhi oleh kondisi struktural perusahaan dibandingkan oleh *organizational culture*. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *organizational culture* memoderasi pengaruh proporsi komisaris independen terhadap *firm performance* tidak didukung.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama terkait pengaruh mekanisme *corporate governance* dan *organizational culture* terhadap *firm performance*, sebagai berikut:

1. *Board size* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *firm performance*.
Semakin besar *board size*, semakin tinggi potensi inefisiensi dan kompleksitas koordinasi, sehingga berdampak pada penurunan *firm performance*.
2. Proporsi komisaris independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Tingkat independensi dewan yang lebih tinggi meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan *firm performance*.
3. *Organizational culture* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *organizational culture*, dalam konteks penelitian ini, belum menjadi faktor utama yang secara langsung menentukan *firm performance*.
4. *Organizational culture* terbukti memoderasi pengaruh *board size* terhadap *firm performance*. Keberadaan *organizational culture* yang kuat mampu memperlemah dampak negatif *board size*, sehingga penurunan kinerja akibat kompleksitas koordinasi dapat diminimalkan..
5. *Organizational culture* tidak memoderasi pengaruh proporsi komisaris independen terhadap *firm performance*. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas

komisaris independen dalam meningkatkan kinerja perusahaan tidak bergantung pada kondisi *organizational culture*.

5.2 Implikasi

Berdasarkan simpulan tersebut, maka implikasi dari penelitian ini adalah:

a. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperkuat *contingency theory* yang menegaskan bahwa efektivitas mekanisme *corporate governance* bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi. Temuan menunjukkan bahwa *organizational culture* hanya memoderasi pengaruh *board size*, namun tidak berperan dalam hubungan antara komisaris independen dan *firm performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak semua mekanisme tata kelola dipengaruhi oleh faktor budaya secara seragam, sehingga peran *organizational culture* dalam *corporate governance* bersifat selektif.

b. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola ukuran dewan secara proporsional agar tidak menimbulkan penurunan kinerja akibat kompleksitas koordinasi. Di sisi lain, peningkatan proporsi komisaris independen tetap menjadi hal yang penting karena terbukti memberikan kontribusi positif terhadap *firm performance*. Selain itu, penguatan *organizational culture* dapat berperan sebagai faktor pendukung dalam meminimalkan dampak negatif ukuran dewan, sehingga perusahaan perlu memastikan adanya keselarasan antara struktur Keterbatasan *corporate governance* dan *organizational culture*.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dicermati sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Keterbatasan Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan dua indikator *corporate governance*, yaitu *board size* dan proporsi komisaris independen, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan keseluruhan mekanisme tata kelola perusahaan secara komprehensif.

2. Keterbatasan Pengukuran *Organizational Culture*

Pengukuran *organizational culture* dilakukan melalui pendekatan *content analysis* terhadap *annual report* perusahaan, sehingga belum mampu menangkap dimensi budaya organisasi secara mendalam, khususnya aspek yang bersifat kualitatif dan tidak terdokumentasi secara eksplisit.

3. Keterbatasan Metode Penelitian

Penggunaan data sekunder berpotensi menimbulkan bias akibat keterbatasan informasi yang tersedia. Selain itu, metode MRA yang digunakan hanya menangkap hubungan linier antar variabel, sehingga kemungkinan adanya hubungan nonlinier belum terakomodasi dalam penelitian ini.

4. Keterbatasan Objek Penelitian

Sampel dalam penelitian ini terbatas pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2020–2024, sehingga hasil yang diperoleh memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi, terutama apabila diterapkan pada sektor industri atau periode waktu yang berbeda.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan serta keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan variabel penelitian

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan indikator *corporate governance* lainnya, seperti kepemilikan institusional, kepemilikan manajerial, komite audit, serta kualitas audit, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme *corporate governance*.

2. Penyempurnaan Pengukuran *Organizational Culture*

Penelitian berikutnya dapat mengembangkan pengukuran *organizational culture* dengan pendekatan yang lebih beragam, seperti survei kuesioner, wawancara, atau metode *mixed-method*, sehingga mampu menangkap dimensi budaya organisasi secara lebih mendalam, tidak hanya terbatas pada data yang bersifat dokumenter.

3. Penggunaan metode analisis yang lebih komprehensif

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode analisis yang lebih kompleks, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) atau regresi data panel, untuk mengidentifikasi hubungan yang lebih dinamis, termasuk efek tidak langsung dan hubungan nonlinier antar variabel.

4. Perluasan objek penelitian

Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek dengan melibatkan sektor industri yang lebih beragam serta memperpanjang periode observasi.

Dengan demikian, hasil yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat dan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- AbuSen, A. M., & Saad, M. (2023). Corporate Governance Effect on Corporate Performance, through the Moderation Role of Organizational Culture. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(2), 90–100. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-2-1>
- Ahrens, F. K., Veltrop, D. B., Mulder, L. B., & Rink, F. (2025). Board Size in Context: A Meta-Analysis on the Relationship Between Board Size and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.12664>
- Aldriweesh, E., Zakuan, N., Bajuri, N. H., & Mufareh Alshammakh, A. (2022). The Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship between Corporate Governance Dimensions and Financial Performance in Saudi Manufacturing Industry: A Theoretical Framework. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v12-i4/15850>
- Ali, W., Ansari, R. H., Abdul, M., & Memon, B. (2020). Corporate Governance and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis Study under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(4). www.publishing.globalcsrc.org/jafee
- Arvanitis, S. E., Varouchas, E. G., & Agiomirgianakis, G. M. (2022). Does Board Gender Diversity Really Improve Firm Performance? Evidence from Greek Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070306>
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Xiao, C. Y. (2024). Leveraging organizational culture to create competitive value from environmental practices. *International Journal of Production Economics*, 272. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109252>
- Bursa Efek Indonesia. (2022). *Bursa Efek Indonesia (BEI) menerapkan IDX Industrial Classification atau IDX*. <http://www.idx.co.id>
- Chatterjee, C., & Nag, T. (2023). Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies. *International Journal of Disclosure and Governance*, 20(2), 155–167. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00153-5>
- Dachlan, S. R., Mushofa, A., & Priskila. (2024). Pengaruh Komisaris Independen, Ukuran Perusahaan, Dan Leverage Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan

- Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2020-2022. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1.2024), 61–70. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.2024.458>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2002). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, & Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Didied, N. M., Rosida, G., & Hidayati, A. (2025). Corporate governance, organizational culture, and firm performance: a systematic literature review (SLR) and future research opportunities. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 14(3), 333–346. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4012>
- Donaldson, L. (2014). The Contingency Theory of Organizations. In *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Fang, Y., Fiordelisi, F., Hasan, I., Leung, W. S., & Wong, G. (2023). Corporate culture and firm value: Evidence from crisis. *Journal of Banking and Finance*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106710>
- Farrell, M., Willis, C. H., Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., Kreugel, J., Usta, H., Tian, T. R., Thaviphoke, Y., & Wilson, S. (2025). Board Attributes, Firm Performance, and the Moderating Role of National Culture: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.70002>
- G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015. (2015). In *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar N, Porter, & Dawn C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.

- Guluma, T. F. (2021). The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00093-6>
- Guney, Y., Karpuz, A., & Komba, G. (2020). The effects of board structure on corporate performance: Evidence from East African frontier markets. *Research in International Business and Finance*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101222>
- Habtoor, O. S., Alowaimer, O. H., Waked, S. S., & Alobaid, R. O. (2024). The moderating effect of independent board members' ownership on the relationship between their independence and firm performance. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2399309>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning. www.cengage.com/highered
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Iwasaki, I., Ma, X., & Mizobata, S. (2022). Ownership structure and firm performance in emerging markets: A comparative meta-analysis of East European EU member states, Russia and China. *Economic Systems*, 46(2). <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.100945>
- 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. <http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html>
- Jensen, & Michael C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831–880.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kenny & Baron. (1986). Kenny and Baron 4 Step Analysis (1986): A Case of Employee Job Satisfaction as a Mediator Between Ethical Climate and Performance among Sugarcane Transport Smes in Western Kenya. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 10, No. 14, 2019. <https://doi.org/10.7176/JESD>

- Kenny and Baron 4 Step Analysis (1986): A Case of Employee Job Satisfaction as a Mediator Between Ethical Climate and Performance among Sugarcane Transport Smes in Western Kenya.* (n.d.). <https://doi.org/10.7176/JESD>
- Kijkasiwat, P., Hussain, A., & Mumtaz, A. (2022). Corporate Governance, Firm Performance and Financial Leverage across Developed and Emerging Economies. *Risks*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/risks10100185>
- Kim, S. T., & Sun, L. (2024a). Corporate Culture, Special Items, and Firm Performance. *International Journal of Financial Studies*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/ijfs12030083>
- Kim, S. T., & Sun, L. (2024b). Corporate Culture, Special Items, and Firm Performance. *International Journal of Financial Studies*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/ijfs12030083>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga.
- Lee, C. Y., Wen, C. R., & Thi-Thanh-Nguyen, B. (2024). Board Expertise Background and Firm Performance. *International Journal of Financial Studies*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/ijfs12010017>
- Li, W., Yu, J., & Chen, F. (2025). Linking firm performance with innovation culture: An algorithmic approach towards theory building. *Journal of Business Research*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115048>
- Mansour, M., Aishah Hashim, H., Salleh, Z., Al-ahdal, W. M., Almaqtari, F. A., & Abdulsalam Qamhan, M. (2022). Governance practices and corporate performance: Assessing the competence of principal-based guidelines. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105570>
- Muchtar, S. (2013). Pengaruh corporate governance terhadap kinerja perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, (9), 1–21.
- Musah, A., Padi, A., Blay, M. W., Okyere, D. O., & Ofori, B. S. (2025). Ethical organisational culture, effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): The role of corporate governance. *Social Sciences and Humanities Open*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>

- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282.
- Omenihu, C. M., & Nwafor, C. (2025). Board Structure and Firm Performance: The Moderating Role of National Governance Quality. *Administrative Sciences*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/admsci15080314>
- O'Reilly, C., Cao, X., & Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2021). *Transformasi Sektor Jasa Keuangan untuk Mendukung Pemulihan Ekonomi Nasional Pasca Pandemi Financial Services Sector Transformation to Support Post-Pandemic National Economic Recovery*.
- Pengaruh Dewan Direksi Dan Dewan Komisaris Independen Terhadap Kinerja-sri wahuni 2023*. (n.d.).
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, S. (2014). *Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. www.josseybass.com
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley. www.wiley.com/college/sekaranuntukVideo
- Singh, D. (2025). Corporate governance, board networks and firm performance. *Journal of International Management*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101261>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Wahyuni, S., & Mayliza, R. (2023). Pengaruh Dewan Direksi Dan Dewan Komisaris Independen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan

yang Terdaftar Di BEI tahun 2017-2021. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 164–177. <http://journal.al-matani.com/index.php/invest/index>

Weber, R. Philip. (1990). *Basic content analysis*. Sage Publications.

Wijaya, H., & Memarista, G. (2024). Board Size and Firm Performance: The Moderating Role of Female Representation. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 26(1), 18–28. <https://doi.org/10.9744/jak.26.1.18-28>

Zhang, C. (2024). Corporate governance, financial performance, and economic policy uncertainty. Evidence from emerging Asian economies. *PLoS ONE*, 19(12 December). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312292>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. 1 PERHITUNGAN *CORPORATE GOVERNANCE* DAN *FIRM PERFORMANCE*

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI		ROA		Mission	
					PropKI	Total Dewan Komisaris	Laba Bersih	Total Aset	Kata Bermakna Mission	Total Narasi Manajemen
1	PT Supreme cable	SUCACO	2020	5	2	4	238.152.486.485	3.740.287.399.660	39	1.694
			2021	5	2	4	140.694.706.122	4.696.875.916.384	47	1.803
			2022	5	2	4	106.708.261.439	5.128.133.329.237	51	1.819
			2023	4	2	4	237.535.948.534	5.329.800.918.271	44	1.781
			2024	4	2	5	294.688.555.961	5.702.138.963.030	33	1.742
2	PT Lion Metal Works Tbk	LION	2020	5	1	5	- 9.571.328.569	647.829.858.922	264	4.623
			2021	5	1	3	- 4.303.093.348	692.582.711.193	278	4.812
			2022	5	1	3	2.314.362.759	684.497.878.481	287	5.041
			2023	5	1	3	6.626.324.372	742.886.859.560	308	5.318
			2024	5	1	3	9.571.328.569	647.829.858.922	329	5.642
3	PT Selamat Sempurna Tbk	SMSM	2020	4	1	2	539.116	3.375.526	336	5.487
			2021	4	1	2	728.263	3.868.862	348	5.664
			2022	4	1	2	935.944	4.379.577	361	5.846
			2023	4	1	2	1.012.945	4.588.818	375	6.012
			2024	4	1	2	1.117.900	4.963.939	388	6.214
4	PT Astra Otoparts Tbk	AUTO	2020	6	3	8	- 37.864	15.180.094	73	958
			2021	6	3	8	634.931	16.947.148	86	1.002
			2022	6	3	8	1.474.280	18.521.261	96	1.028
			2023	7	3	8	2.012.702	19.613.043	105	1.071
			2024	8	3	8	2.182.838	21.030.018	125	1.126
5	PT Fajar Surya Wisesa Tbk	FASW	2020	6	3	8	353.299.343.980	11.513.044.288.721	49	8.421
			2021	6	3	8	617.427	13.302.224	63	8.956
			2022	6	3	8	119.926	12.877.846	24	4.344
			2023	6	3	8	- 625.865	12.545.144	24	4.045
			2024	6	3	8	- 1.105.194	12.661.571	38	2.186
6		ARNA	2020	3	2	4	326.241.511.507	1.970.340.289.520	11	332

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI		ROA		Mission	
					PropKI	Total Dewan Komisaris	Laba Bersih	Total Aset	Kata Bermakna Mission	Total Narasi Manajemen
	PT Arwana Citramulia Tbk		2021	3	2	4	475.983.374.390	2.243.523.072.803	22	746
			2022	3	2	4	581.557.410.601	2.578.868.615.545	14	318
			2023	3	2	4	449.080.121.387	2.620.491.657.384	37	831
			2024	3	2	4	429.538.297.212	2.661.363.620.207	40	866
7	PT Wijaya Karya Beton Tbk	WTON	2020	5	2	5	123.147.079.420	8.670.064.519.212	202	1.492
			2021	5	2	5	81.433.957.569	9.082.511.044.439	224	1.584
			2022	5	2	5	171.060.047.099	9.447.528.704.261	242	1.628
			2023	5	2	5	19.816.764.969	7.631.670.664.176	247	1.524
			2024	5	2	5	64.199.505.001	7.194.688.328.878	282	4.215
8	PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk	INTP	2020	8	3	6	1.806.337	27.344.672	201	1.057
			2021	6	3	7	1.788.496	26.136.114	229	1.094
			2022	7	3	7	1.842.434	25.706.169	22	1.214
			2023	7	3	7	1.950.266	29.649.645	278	1.162
			2024	7	3	7	2.007.947	30.420.006	305	1.154
9	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	SMGR	2020	9	3	7	2.674.343	78.006.244	107	945
			2021	9	3	7	2.117.236	81.766.327	136	982
			2022	9	3	7	2.499.083	82.960.012	158	1.042
			2023	9	3	7	2.295.601	81.820.529	184	1.015
			2024	9	3	7	771.674	76.993.082	193	1.078
10	PT Akasha Wira International Tbk	ADES	2020	4	2	4	135.789	958.791	46	7.452
			2021	4	2	4	265.758	1.304.108	58	8.120
			2022	4	2	4	364.972	1.645.582	73	8.845
			2023	4	2	4	395.798	2.085.182	84	9.210
			2024	4	2	4	527.368	2.696.874	100	9.564
11	PT Darya- Varia Laboratoria Tbk	DVLA	2020	5	3	7	162.072.984	1.983.415.575	69	12.145
			2021	5	2	6	146.505.337	2.082.911.322	86	13.082
			2022	5	2	5	149.375.011	2.009.139.485	87	12.854
			2023	5	3	6	146.336.365	2.042.171.821	116	14.210
			2024	5	3	6	156.147.303	2.161.538.138	134	14.567
12	PT Kimia Farma Tbk	KAEF	2020	7	3	9	20.425.756	17.562.816.674	140	1.116

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI		ROA		Mission	
					PropKI	Total Dewan Komisaris	Laba Bersih	Total Aset	Kata Bermakna Mission	Total Narasi Manajemen
			2021	7	3	9	289.888.789	17.760.195.040	174	1.272
			2022	7	3	9	- 109.782.957	20.353.992.893	178	1.359
			2023	8	4	10	- 2.260.684.344	16.630.699.447	141	1.056
			2024	8	4	10	- 1.208.172.543	14.967.031.490	119	1.158
13	PT Pyridam Farma Tbk	PYFA	2020	5	2	5	22.104.364.267	228.575.380.866	38	5.842
			2021	5	2	5	5.478.952.440	806.221.575.272	55	6.215
			2022	5	2	5	275.391.910.255	1.523.040.496.480	65	7.104
			2023	6	2	6	- 85.226.477.250	1.527.269.430.976	85	7.458
			2024	6	2	6	- 330.246.365.580	5.811.090.528.790	107	8.120
14	PT Tempo Scan Pacific Tbk	TSPC	2020	9	3	5	834.369.751.682	9.104.657.533.366	87	642
			2021	9	3	5	877.817.637.643	9.644.326.662.784	105	671
			2022	9	3	5	1.037.527.882.044	11.328.974.079.150	157	705
			2023	9	3	5	1.250.247.953.060	11.315.730.833.410	125	698
			2024	9	3	5	1.548.405.297.394	12.489.189.257.954	127	711
15	PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk	SIDO	2020	7	2	5	934.016	3.849.516	87	752
			2021	7	2	5	1.260.898	4.068.970	114	794
			2022	7	2	5	1.104.714	4.081.442	157	851
			2023	7	2	5	950.648	3.890.706	125	864
			2024	7	2	5	1.171.026	3.939.625	127	912
16	PT Kalbe Farma Tbk	KLBF	2020	7	3	7	2.799.622.515.814	22.564.300.317.374	100	10.842
			2021	7	3	7	3.232.007.683.281	25.666.635.156.271	116	11.565
			2022	7	3	7	3.450.083.412.291	27.241.313.025.674	131	12.180
			2023	6	2	6	2.778.404.819.501	27.057.568.182.323	136	11.924
			2024	6	2	6	3.246.569.754.197	29.429.727.898.195	148	12.458
17	PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	ICBP	2020	6	3	6	7.418.574	103.502.626	47	6.842
			2021	6	3	6	7.911.943	118.015.311	56	7.125
			2022	6	3	6	5.722.194	115.305.536	62	7.054
			2023	6	3	6	8.465.123	119.267.076	76	7.288
			2024	6	3	6	8.813.377	126.040.905	93	7.412
18	PT Ultrajaya Milk Industry	ULTJ	2020	3	2	4	1.109.666	8.754.116	47	6.842

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI		ROA		Mission	
					PropKI	Total Dewan Komisaris	Laba Bersih	Total Aset	Kata Bermakna Mission	Total Narasi Manajemen
	& Trading Company Tbk		2021	3	1	3	1.276.793	7.406.856	56	7.125
			2022	3	1	3	965.486	7.376.375	62	7.054
			2023	3	1	3	1.186.161	7.523.956	76	7.288
			2024	3	2	4	1.153.916	8.461.365	93	7.412
19	PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk	CPIN	2020	6	2	4	3.813.732	31.159.291	126	9.750
			2021	6	2	4	3.619.010	35.446.051	116	10.120
			2022	6	2	4	2.930.357	39.847.545	103	10.562
			2023	6	2	4	2.318.088	40.970.800	116	10.890
			2024	6	2	4	3.711.601	42.791.000	126	11.245
20	PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk	CEKA	2020	3	1	3	181.812.593.992	1.566.673.828.068	55	7.218
			2021	3	1	3	187.066.990.085	1.697.387.196.209	68	7.925
			2022	3	1	3	220.704.543.072	1.718.287.453.575	75	8.410
			2023	3	1	3	153.574.779.624	1.893.560.797.758	80	8.156
			2024	3	1	3	324.942.516.449	2.385.281.736.023	90	8.842
21	PT Sekar Bumi Tbk	SKBM	2020	6	1	3	5.415.741.808	1.768.660.546.754	70	8.450
			2021	6	1	3	29.707.421.605	1.970.428.120.056	76	8.910
			2022	6	1	3	86.635.603.936	2.042.199.577.083	88	9.542
			2023	7	1	3	2.306.736.526	1.839.622.473.747	105	9.870
			2024	7	1	3	- 83.447.047.226	1.841.387.615.106	110	10.125
22	PT Nippon Indosari Corpindo Tbk	ROTI	2020	5	1	3	168.610.282.478	4.452.166.671.985	80	8.120
			2021	5	1	3	283.602.993.676	4.191.284.422.677	89	8.530
			2022	5	1	3	432.247.722.254	4.130.321.616.083	107	9.156
			2023	5	1	3	333.300.420.963	3.943.518.425.042	99	8.874
			2024	5	1	3	362.195.698.480	3.746.346.988.767	114	9.421
23	PT Mayora Indah Tbk	MYOR	2020	5	2	5	2.098.168.514.645	19.777.500.514.550	11	5.214
			2021	5	2	5	1.211.052.647.953	19.917.653.265.528	25	5.482
			2022	5	2	5	1.970.064.538.149	22.276.160.695.411	31	5.867
			2023	5	2	5	3.244.872.091.221	23.870.404.962.472	31	6.120
			2024	5	2	5	3.067.667.675.407	29.728.781.933.757	38	6.355
24		INDF	2020	11	3	8	8.752.066	163.011.780	61	682

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI		ROA		Mission	
					PropKI	Total Dewan Komisaris	Laba Bersih	Total Aset	Kata Bermakna Mission	Total Narasi Manajemen
	PT Indofood Sukses Makmur Tbk		2021	11	3	8	11.229.695	179.271.840	72	715
			2022	11	3	8	9.192.569	180.433.300	85	742
			2023	11	3	8	11.493.733	186.587.957	97	785
			2024	11	3	8	13.077.496	201.713.313	110	812
25	PT Unilever Indonesia Tbk	UNVR	2020	11	5	6	7.163.536	20.534.632	149	1.153
			2021	11	5	6	5.758.148	19.068.532	183	1.258
			2022	11	5	6	5.364.761	18.318.114	207	1.396
			2023	11	5	6	4.800.940	16.664.086	237	1.507
			2024	11	5	6	3.368.693	16.046.195	237	1.616

LAMPIRAN 1. 2 PERHITUNGAN *MISSION*

No	Perusahaan	Kode	Kata	Jumlah Kata dan Total Narasi									
			Bermakna	2020		2021		2022		2023		2024	
			Mission	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
1	PT Supreme cable	SUCACO	Mission	11	1.694	13	1.803	14	1.819	12	1.781	9	1.742
			Vision	8		9		11		9		7	
			Purpose	4		5		5		4		4	
			Long-term	2		3		3		3		2	
			Sustainability	7		9		9		8		6	
			Futuregrowth	-		-		-		-		-	
			Strategic direction	-		-		-		-		-	
			Strategic focus	-		-		-		-		-	
			Business direction	-		-		-		-		-	
			Value creation	1		1		1		1		-	
			Commitment	6		7		8		7		5	
			Core values	-		-		-		-		-	
			Stakeholder value	-		-		-		-		-	
			Shared value	-		-		-		-		-	
2	PT Lion Metal Works Tbk	LION	Mission	190	4.623	198	4.812	201	5.041	214	5.318	226	5.642
			Vision	48		51		54		58		60	
			Purpose	6		7		8		9		11	
			Long-term	2		2		2		2		3	
			Sustainability	7		8		9		11		13	
			Futuregrowth	-		-		-		-		-	
			Strategic direction	-		-		-		-		-	
			Strategic focus	-		-		-		-		-	
			Business direction	-		-		-		-		-	
			Value creation	-		-		-		-		-	
			Commitment	11		12		13		14		16	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Core values	-		-		-		-		-	
			Stakeholder value	-		-		-		-		-	
			Shared value	-		-		-		-		-	
3	PT Selamat Sempurna Tbk	SMSM	Mission	221	5.487	226	5.664	232	5.846	238	6.012	243	6.214
			Vision	61		63		66		69		71	
			Purpose	10		11		12		13		14	
			Long-term	3		3		3		3		4	
			Sustainability	19		21		23		25		27	
			Futuregrowth	-		-		-		-		-	
			Strategic direction	-		-		-		-		-	
			Strategic focus	-		-		-		-		-	
			Business direction	-		-		-		-		-	
			Value creation	-		-		-		-		-	
			Commitment	22		24		25		27		29	
			Core values	-		-		-		-		-	
			Stakeholder value	-		-		-		-		-	
			Shared value	-		-		-		-		-	
4	PT Astra Otoparts Tbk	AUTO	Mission	3	958	4	1.002	4	1.028	5	1.071	6	1.126
			Vision	4		5		5		6		5	
			Purpose	2		2		2		2		3	
			Long-term	8		10		11		9		12	
			Sustainability	17		19		21		24		28	
			Futuregrowth	4		5		6		7		9	
			Strategic direction	2		2		3		3		4	
			Strategic focus	3		4		4		5		6	
			Business direction	1		2		2		2		2	
			Value creation	3		4		5		6		7	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Commitment	20		22		24		27		31	
			Core values	3		3		4		4		5	
			Stakeholder value	2		2		3		3		4	
			Shared value	1		2		2		2		3	
5	PT Fajar Surya Wisesa Tbk	FASW	Mission	2	8.421	2	8.956	10	4.344	13	4.045	26	2.186
			Vision	2		2		-		-		5	
			Purpose	1		1		-		1		-	
			Long-term	6		9		2		2		-	
			Sustainability	14		19		4		6		5	
			Futuregrowth	2		3		1		-		1	
			Strategic direction	-		1		-		-		-	
			Strategic focus	2		2		-		-		-	
			Business direction	-		-		-		-		-	
			Value creation	1		2		-		-		-	
			Commitment	18		21		7		2		1	
			Core values	-		-		-		-		-	
			Stakeholder value	1		1		-		-		-	
			Shared value	-		-		-		-		-	
6	PT Arwana Citramulia Tbk	ARNA	Mission	3	332	4	746	2	318	8	831	9	866
			Vision	3		4		2		5		6	
			Purpose	1		2		1		2		1	
			Long-term	-		-		1		4		6	
			Sustainability	2		7		5		12		15	
			Futuregrowth	-		-		-		-		-	
			Strategic direction	-		-		-		-		-	
			Strategic focus	-		-		-		-		-	
			Business direction	-		-		-		-		-	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Value creation	-		-		-		-		-	
			Commitment	2		5		3		6		3	
			Core values	-		-		-		-		-	
			Stakeholder value	-		-		-		-		-	
			Shared value	-		-		-		-		-	
7	PT Wijaya Karya Beton Tbk	WTON	Mission	10	1.492	11	1.584	10	1.628	11	1.524	12	4.215
			Vision	9		10		9		10		15	
			Purpose	5		3		4		5		8	
			Long-term	17		18		20		18		24	
			Sustainability	82		94		108		112		114	
			Futuregrowth	4		5		3		4		7	
			Strategic direction	3		2		4		3		5	
			Strategic focus	5		6		7		6		11	
			Business direction	2		3		2		2		3	
			Value creation	8		10		12		14		9	
			Commitment	45		48		52		48		62	
			Core values	6		7		6		7		4	
			Stakeholder value	4		5		4		5		6	
			Shared value	2		2		1		2		2	
8	PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk	INTP	Mission	15	1.057	16	1.094	2	1.214	18	1.162	21	1.154
			Vision	12		12		2		14		15	
			Purpose	6		7		4		11		9	
			Long-term	29		31		1		34		38	
			Sustainability	62		78		6		104		112	
			Futuregrowth	3		4		1		5		6	
			Strategic direction	2		2		-		3		4	
			Strategic focus	5		7		-		8		9	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Business direction	2		2		-		2		3	
			Value creation	6		8		1		9		11	
			Commitment	45		48		3		52		56	
			Core values	10		10		2		12		14	
			Stakeholder value	3		3		-		4		5	
			Shared value	1		1		-		2		2	
9	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	SMGR	Mission	4	945	5	982	5	1.042	6	1.015	5	1.078
			Vision	3		4		4		5		5	
			Purpose	2		3		3		4		4	
			Long-term	12		15		18		21		19	
			Sustainability	28		35		42		48		52	
			Futuregrowth	5		7		8		10		12	
			Strategic direction	3		4		5		6		6	
			Strategic focus	8		10		12		14		15	
			Business direction	2		3		3		4		4	
			Value creation	10		12		15		17		18	
			Commitment	18		22		25		28		30	
			Core values	6		8		8		9		10	
			Stakeholder value	4		5		6		7		8	
			Shared value	2		3		4		5		5	
10	PT Akasha Wira International Tbk	ADES	Mission	2	7.452	2	8.120	2	8.845	2	9.210	2	9.564
			Vision	2		2		2		2		2	
			Purpose	1		1		2		2		3	
			Long-term	8		10		12		14		15	
			Sustainability	4		6		9		12		18	
			Futuregrowth	3		4		5		5		7	
			Strategic direction	2		2		3		3		4	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Strategic focus	4		5		6		7		8	
			Business direction	1		1		2		2		2	
			Value creation	3		4		5		6		7	
			Commitment	12		15		18		20		22	
			Core values	2		2		2		2		2	
			Stakeholder value	2		3		4		5		6	
			Shared value	-		1		1		2		2	
11	PT Darya-Varia Laboratoria Tbk	DVLA	Mission	4	12.145	5	13.082	4	12.854	6	14.210	7	14.567
			Vision	5		4		5		8		9	
			Purpose	2		3		2		4		5	
			Long-term	11		14		12		15		18	
			Sustainability	18		22		25		31		35	
			Futuregrowth	3		4		3		5		6	
			Strategic direction	1		2		2		3		3	
			Strategic focus	2		3		3		4		5	
			Business direction	1		1		1		2		2	
			Value creation	4		5		4		6		7	
			Commitment	15		18		20		24		28	
			Core values	2		2		3		3		4	
			Stakeholder value	1		2		2		3		3	
			Shared value	-		1		1		2		2	
12	PT Kimia Farma Tbk	KAEF	Mission	10	1.116	12	1.272	8	1.359	5	1.056	4	1.158
			Vision	12		14		11		3		4	
			Purpose	3		3		4		2		2	
			Long-term	14		19		22		18		15	
			Sustainability	22		31		35		42		28	
			Futuregrowth	4		6		5		3		2	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Strategic direction	2		5		4		2		3	
			Strategic focus	6		8		7		6		5	
			Business direction	1		2		2		1		1	
			Value creation	4		5		6		3		4	
			Commitment	48		52		58		45		42	
			Core values	10		12		10		8		6	
			Stakeholder value	3		4		4		3		2	
			Shared value	1		1		2		-		1	
13	PT Pyridam Farma Tbk	PYFA	Mission	4	5.842	6	6.215	5	7.104	8	7.458	10	8.120
			Vision	4		5		5		7		8	
			Purpose	-		-		1		2		2	
			Long-term	3		5		6		8		12	
			Sustainability	8		12		15		18		22	
			Futuregrowth	2		3		4		5		6	
			Strategic direction	1		2		2		3		4	
			Strategic focus	1		2		3		4		4	
			Business direction	-		1		1		1		2	
			Value creation	2		3		4		6		8	
			Commitment	10		12		14		16		20	
			Core values	2		2		2		3		3	
			Stakeholder value	1		2		3		3		5	
			Shared value	-		-		-		1		1	
14	PT Tempo Scan Pacific Tbk	TSPC	Mission	10	642	12	671	15	705	14	698	12	711
			Vision	7				11		10		8	
			Purpose	2		4		5		3		4	
			Long-term	11		14		22		15		18	
			Sustainability	18		26		32		28		25	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Futuregrowth	3		4		8		5		6	
			Strategic direction	2		2		5		4		3	
			Strategic focus	2		3		6		4		5	
			Business direction	1		1		2		3		2	
			Value creation	2		3		5		2		4	
			Commitment	16		21		24		19		22	
			Core values	12		12		16		15		14	
			Stakeholder value	1		2		4		2		3	
			Shared value	-		1		2		1		1	
15	PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk	SIDO	Mission	10	752	12	794	15	851	14	864	12	912
			Vision	7		9		11		10		8	
			Purpose	2		4		5		3		4	
			Long-term	11		14		22		15		18	
			Sustainability	18		26		32		28		25	
			Futuregrowth	3		4		8		5		6	
			Strategic direction	2		2		5		4		3	
			Strategic focus	2		3		6		4		5	
			Business direction	1		1		2		3		2	
			Value creation	2		3		5		2		4	
			Commitment	16		21		24		19		22	
			Core values	12		12		16		15		14	
			Stakeholder value	1		2		4		2		3	
			Shared value	-		1		2		1		1	
16	PT Kalbe Farma Tbk	KLBF	Mission	12	10.842	14	11.565	14	12.180	15	11.924	15	12.458
			Vision	10		11		12		12		12	
			Purpose	2		2		2		3		4	
			Long-term	13		15		17		16		18	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Sustainability	18		25		30		32		35	
			Futuregrowth	5		6		7		7		8	
			Strategic direction	2		3		4		4		5	
			Strategic focus	6		5		5		5		6	
			Business direction	1		1		1		2		2	
			Value creation	3		4		5		5		6	
			Commitment	17		19		21		20		22	
			Core values	8		8		8		8		8	
			Stakeholder value	2		2		3		4		4	
			Shared value	1		1		2		3		3	
17	PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	ICBP	Mission	4	6.842	4	7.125	4	7.054	4	7.288	5	7.412
			Vision	4		4		4		4		5	
			Purpose	2		2		2		3		3	
			Long-term	7		8		10		12		14	
			Sustainability	11		15		18		24		32	
			Futuregrowth	2		3		3		4		4	
			Strategic direction	1		1		1		1		2	
			Strategic focus	1		1		2		2		2	
			Business direction	-		-		-		-		1	
			Value creation	-		1		1		1		2	
			Commitment	14		16		15		18		19	
			Core values	-		-		1		1		1	
			Stakeholder value	1		1		1		2		2	
			Shared value	-		-		-		-		1	
18	PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk	ULTJ	Mission	4	6.842	4	7.125	4	7.054	4	7.288	5	7.412
			Vision	4		4		4		4		5	
			Purpose	2		2		2		3		3	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Long-term	7		8		10		12		14	
			Sustainability	11		15		18		24		32	
			Futuregrowth	2		3		3		4		4	
			Strategic direction	1		1		1		1		2	
			Strategic focus	1		1		2		2		2	
			Business direction	-		-		-		-		1	
			Value creation	-		1		1		1		2	
			Commitment	14		16		15		18		19	
			Core values	-		-		1		1		1	
			Stakeholder value	1		1		1		2		2	
			Shared value	-		-		-		-		1	
19	PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk	CPIN	Mission	12	9.750	11	10.120	11	10.562	11	10.890	12	11.245
			Vision	14		14		14		14		14	
			Purpose	3		2		2		2		3	
			Long-term	16		15		13		15		16	
			Sustainability	28		26		22		26		28	
			Futuregrowth	7		6		5		6		7	
			Strategic direction	4		3		2		3		4	
			Strategic focus	5		5		4		5		5	
			Business direction	2		2		1		2		2	
			Value creation	4		4		3		4		4	
			Commitment	19		18		17		18		19	
			Core values	6		6		6		6		6	
			Stakeholder value	4		3		2		3		4	
			Shared value	2		1		1		1		2	
20	PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk	CEKA	Mission	7	7.218	7	7.925	8	8.410	8	8.156	8	8.842
			Vision	8		8		9		9		9	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Purpose	-		1		1		1		2	
			Long-term	7		8		10		9		11	
			Sustainability	10		18		19		21		24	
			Futuregrowth	2		3		5		3		4	
			Strategic direction	1		1		1		1		2	
			Strategic focus	4		2		2		3		3	
			Business direction	-		1		-		1		1	
			Value creation	1		2		2		2		3	
			Commitment	9		11		12		14		15	
			Core values	5		5		5		5		5	
			Stakeholder value	1		1		1		2		2	
			Shared value	-		-		-		1		1	
21	PT Sekar Bumi Tbk	SKBM	Mission	8	8.450	8	8.910	9	9.542	11	9.870	10	10.125
			Vision	10		9		10		12		12	
			Purpose	1		1		1		2		3	
			Long-term	10		11		13		12		14	
			Sustainability	12		15		18		25		22	
			Futuregrowth	3		4		5		5		6	
			Strategic direction	2		2		2		3		4	
			Strategic focus	3		3		3		4		5	
			Business direction	1		1		1		2		2	
			Value creation	2		1		2		2		3	
			Commitment	13		14		16		15		18	
			Core values	4		4		5		7		6	
			Stakeholder value	1		2		2		3		3	
			Shared value	-		1		1		2		2	
22	PT Nippon Indosari	ROTI	Mission	10	8.120	10	8.530	11	9.156	11	8.874	12	9.421

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
	Corpindo Tbk		Vision	9		9		10		10		10	
			Purpose	2		2		3		3		4	
			Long-term	14		15		17		16		18	
			Sustainability	12		20		24		22		25	
			Futuregrowth	4		6		7		5		6	
			Strategic direction	1		2		2		2		3	
			Strategic focus	5		3		4		4		5	
			Business direction	1		1		1		2		2	
			Value creation	2		2		3		3		4	
			Commitment	13		11		15		12		14	
			Core values	5		5		6		5		6	
			Stakeholder value	1		2		3		2		3	
			Shared value	1		1		1		2		2	
23	PT Mayora Indah Tbk	MYOR	Mission	1	5.214	1	5.482	1	5.867	1	6.120	1	6.355
			Vision	1		1		1		1		1	
			Purpose	-		-		-		-		-	
			Long-term	3		4		6		5		7	
			Sustainability	-		12		14		16		18	
			Futuregrowth	2		2		2		2		3	
			Strategic direction	-		-		-		-		-	
			Strategic focus	-		-		-		-		-	
			Business direction	-		-		-		-		-	
			Value creation	-		-		-		-		-	
			Commitment	4		5		6		5		6	
			Core values	-		-		-		-		-	
			Stakeholder value	-		-		1		1		2	
			Shared value	-		-		-		-		-	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
24	PT Indofood Sukses Makmur Tbk	INDF	Mission	4	682	4	715	4	742	4	785	4	812
			Vision	3		3		3		4		4	
			Purpose	2		2		2		3		3	
			Long-term	8		10		12		11		13	
			Sustainability	15		18		22		25		28	
			Futuregrowth	1		2		3		3		4	
			Strategic direction	2		2		3		4		5	
			Strategic focus	3		4		5		6		7	
			Business direction	1		1		2		2		2	
			Value creation	4		5		6		8		9	
			Commitment	12		14		15		18		20	
			Core values	2		2		2		2		2	
			Stakeholder value	3		4		5		6		7	
			Shared value	1		1		1		1		2	
25	PT Unilever Indonesia Tbk	UNVR	Mission	1	1.153	-	1.258	-	1.396	1	1.507	-	1.616
			Vision	2		2		1		3		2	
			Purpose	28		32		34		41		37	
			Long-term	15		18		21		24		19	
			Sustainability	42		51		58		65		71	
			Futuregrowth	4		7		9		11		10	
			Strategic direction	2		2		3		2		4	
			Strategic focus	5		8		11		12		10	
			Business direction	1		1		-		1		2	
			Value creation	6		9		10		14		12	
			Commitment	34		41		45		48		52	
			Core values	3		4		5		3		6	
			Stakeholder value	2		3		4		5		4	

No	Perusahaan	Kode	Kata Bermakna Mission	Jumlah Kata dan Total Narasi									
				2020		2021		2022		2023		2024	
				Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi	Kata	Total Narasi
			Shared value	4		5		6		7		8	

**LAMPIRAN 1. 3 HASIL PERHITUNGAN AKHIR CORPORATE
GOVERNANCE, FIRM PERFORMANCE, DAN MISSION**

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI	ROA	Mission
1	PT Supreme cable	SUCACO	2020	5,00	0,50	0,06	0,02
			2021	5,00	0,50	0,03	0,03
			2022	5,00	0,50	0,02	0,03
			2023	4,00	0,50	0,04	0,02
			2024	4,00	0,40	0,05	0,02
2	PT Lion Metal Works Tbk	LION	2020	5,00	0,20	- 0,01	0,06
			2021	5,00	0,33	- 0,01	0,06
			2022	5,00	0,33	0,00	0,06
			2023	5,00	0,33	0,01	0,06
			2024	5,00	0,33	0,01	0,06
3	PT Selamat Sempurna Tbk	SMSM	2020	4,00	0,50	0,16	0,06
			2021	4,00	0,50	0,19	0,06
			2022	4,00	0,50	0,21	0,06
			2023	4,00	0,50	0,22	0,06
			2024	4,00	0,50	0,23	0,06
4	PT Astra Otoparts Tbk	AUTO	2020	6,00	0,38	- 0,00	0,08
			2021	6,00	0,38	0,04	0,09
			2022	6,00	0,38	0,08	0,09
			2023	7,00	0,38	0,10	0,10
			2024	8,00	0,38	0,10	0,11
5	PT Fajar Surya Wisesa Tbk	FASW	2020	6,00	0,38	0,03	0,01
			2021	6,00	0,38	0,05	0,01
			2022	6,00	0,38	0,01	0,01
			2023	6,00	0,38	- 0,05	0,01
			2024	6,00	0,38	- 0,09	0,02
6	PT Arwana Citramulia Tbk	ARNA	2020	3,00	0,50	0,17	0,03

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI	ROA	Mission
			2021	3,00	0,50	0,21	0,03
			2022	3,00	0,50	0,23	0,04
			2023	3,00	0,50	0,17	0,04
			2024	3,00	0,50	0,16	0,05
7	PT Wijaya Karya Beton Tbk	WTON	2020	5,00	0,40	0,014	0,14
			2021	5,00	0,40	0,009	0,14
			2022	5,00	0,40	0,02	0,15
			2023	5,00	0,40	0,003	0,16
			2024	5,00	0,40	0,01	0,07
8	PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk	INTP	2020	8,00	0,50	0,07	0,19
			2021	6,00	0,43	0,07	0,21
			2022	7,00	0,43	0,07	0,02
			2023	7,00	0,43	0,07	0,24
			2024	7,00	0,43	0,07	0,26
9	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	SMGR	2020	9,00	0,43	0,03	0,11
			2021	9,00	0,43	0,03	0,14
			2022	9,00	0,43	0,03	0,15
			2023	9,00	0,43	0,03	0,18
			2024	9,00	0,43	0,01	0,18
10	PT Akasha Wira International Tbk	ADES	2020	4,00	0,50	0,14	0,01
			2021	4,00	0,50	0,20	0,01
			2022	4,00	0,50	0,22	0,01
			2023	4,00	0,50	0,19	0,01
			2024	4,00	0,50	0,20	0,01
11	PT Darya-Varia Laboratoria Tbk	DVLA	2020	5,00	0,43	0,08	0,01
			2021	5,00	0,33	0,07	0,01
			2022	5,00	0,40	0,07	0,01
			2023	5,00	0,50	0,07	0,01
			2024	5,00	0,50	0,07	0,01

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI	ROA	Mission
12	PT Kimia Farma Tbk	KAEF	2020	7,00	0,33	0,00	0,13
			2021	7,00	0,33	0,02	0,14
			2022	7,00	0,33	- 0,01	0,13
			2023	8,00	0,40	- 0,14	0,13
			2024	8,00	0,40	- 0,08	0,10
13	PT Pyridam Farma Tbk	PYFA	2020	5,00	0,40	0,10	0,01
			2021	5,00	0,40	0,01	0,01
			2022	5,00	0,40	0,18	0,01
			2023	6,00	0,33	- 0,06	0,01
			2024	6,00	0,33	- 0,06	0,01
14	PT Tempo Scan Pacific Tbk	TSPC	2020	9,00	0,60	0,09	0,14
			2021	9,00	0,60	0,09	0,16
			2022	9,00	0,60	0,09	0,22
			2023	9,00	0,60	0,11	0,18
			2024	9,00	0,60	0,12	0,18
15	PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk	SIDO	2020	7,00	0,40	0,24	0,12
			2021	7,00	0,40	0,31	0,14
			2022	7,00	0,40	0,27	0,18
			2023	7,00	0,40	0,24	0,14
			2024	7,00	0,40	0,30	0,14
16	PT Kalbe Farma Tbk	KLBF	2020	7,00	0,43	0,12	0,01
			2021	7,00	0,43	0,13	0,01
			2022	7,00	0,43	0,13	0,01
			2023	6,00	0,33	0,10	0,01
			2024	6,00	0,33	0,11	0,01
17	PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	ICBP	2020	6,00	0,50	0,07	0,01
			2021	6,00	0,50	0,07	0,01
			2022	6,00	0,50	0,05	0,01
			2023	6,00	0,50	0,07	0,01

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI	ROA	Mission
			2024	6,00	0,50	0,07	0,01
18	PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk	ULTJ	2020	3,00	0,50	0,13	0,01
			2021	3,00	0,33	0,17	0,01
			2022	3,00	0,33	0,13	0,01
			2023	3,00	0,33	0,16	0,01
			2024	3,00	0,50	0,14	0,01
19	PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk	CPIN	2020	6,00	0,50	0,12	0,01
			2021	6,00	0,50	0,10	0,01
			2022	6,00	0,50	0,07	0,01
			2023	6,00	0,50	0,06	0,01
			2024	6,00	0,50	0,09	0,01
20	PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk	CEKA	2020	3,00	0,33	0,12	0,01
			2021	3,00	0,33	0,11	0,01
			2022	3,00	0,33	0,13	0,01
			2023	3,00	0,33	0,08	0,01
			2024	3,00	0,33	0,14	0,01
21	PT Sekar Bumi Tbk	SKBM	2020	6,00	0,33	0,00	0,01
			2021	6,00	0,33	0,02	0,01
			2022	6,00	0,33	0,04	0,01
			2023	7,00	0,33	0,00	0,01
			2024	7,00	0,33	- 0,05	0,01
22	PT Nippon Indosari Corpindo Tbk	ROTI	2020	5,00	0,33	0,04	0,01
			2021	5,00	0,33	0,07	0,01
			2022	5,00	0,33	0,10	0,01
			2023	5,00	0,33	0,08	0,01
			2024	5,00	0,33	0,10	0,01
23	PT Mayora Indah Tbk	MYOR	2020	5,00	0,40	0,11	0,00
			2021	5,00	0,40	0,06	0,00
			2022	5,00	0,40	0,09	0,01

No	Perusahaan	Kode	Tahun	Board Size	PropKI	ROA	Mission
			2023	5,00	0,40	0,14	0,01
			2024	5,00	0,40	0,10	0,01
24	PT Indofood Sukses Makmur Tbk	INDF	2020	11,00	0,38	0,05	0,09
			2021	11,00	0,38	0,06	0,10
			2022	11,00	0,38	0,05	0,11
			2023	11,00	0,38	0,06	0,12
			2024	11,00	0,38	0,06	0,14
25	PT Unilever Indonesia Tbk	UNVR	2020	11,00	0,83	0,35	0,13
			2021	11,00	0,83	0,30	0,15
			2022	11,00	0,83	0,29	0,15
			2023	11,00	0,83	0,29	0,16
			2024	11,00	0,83	0,21	0,15