



Corporate Governance untuk Membangun Keberlanjutan Bisnis: Studi Kasus Kualitatif tentang Kepemimpinan Dewan, Mekanisme Keberagaman, dan Akuntabilitas Keberlanjutan Perusahaan

Firdayanti¹, Afthoni Sutanto², Salamatun Asakdiyah³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan

22408051030@webmail.uad.ac.id, afthoni.sutanto@mgm.uad.ac.id, salamatun.asakdiyah@mgm.uad.ac.id

Abstrak

Tata kelola perusahaan menjadi mekanisme strategis dalam membangun keberlanjutan bisnis karena perusahaan modern menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, peningkatan tuntutan transparansi, akuntabilitas publik, legitimasi pemangku kepentingan, dan kebutuhan terhadap pengambilan keputusan strategis yang berorientasi jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik *corporate governance* membangun keberlanjutan perusahaan melalui perspektif kepemimpinan dewan, mekanisme keberagaman dewan, dan akuntabilitas keberlanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami mendalam proses organisasi, pengalaman aktor, dan mekanisme pengambilan keputusan dalam penerapan tata kelola perusahaan berkelanjutan. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan anggota dewan, manajemen perusahaan, komite keberlanjutan, dan pihak terkait yang memiliki pemahaman terhadap praktik tata kelola organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 15 melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi pola, membangun kategori konseptual, dan menemukan hubungan antar tema penelitian. Hasil pengolahan data NVivo 15 menunjukkan terbentuknya empat tema utama, yaitu kepemimpinan dewan strategis, keberagaman perspektif dalam pengambilan keputusan, penguatan transparansi dan mekanisme pengawasan, dan orientasi keberlanjutan perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas *corporate governance* ditentukan oleh kemampuan dewan dalam mengarahkan strategi organisasi, membangun budaya akuntabilitas, mengintegrasikan berbagai perspektif pemangku kepentingan, dan memastikan keberlanjutan menjadi bagian dari agenda strategis perusahaan. Penelitian ini menghasilkan model konseptual *sustainable corporate governance* yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dewan, keberagaman organisasi, akuntabilitas keberlanjutan, dan kemampuan perusahaan dalam mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Kata Kunci: *Corporate Governance*, Kepemimpinan Dewan, Keberagaman Dewan, Akuntabilitas Keberlanjutan, Studi Kasus Kualitatif

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis global telah mendorong perusahaan untuk menempatkan *corporate governance* sebagai instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Tekanan dari pemegang saham, regulator, masyarakat, dan pemangku kepentingan semakin memperkuat kebutuhan perusahaan untuk membangun tata kelola berorientasi pada pencapaian kinerja finansial, memperhatikan aspek transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks tersebut, struktur tata kelola perusahaan mengalami pergeseran dari mekanisme pengawasan administratif menuju sistem kepemimpinan strategis yang mampu mengarahkan perusahaan menghadapi tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan simultan. Penelitian Hussain et al. (2018) menunjukkan bahwa mekanisme *corporate governance* memiliki hubungan penting dengan pencapaian kinerja keberlanjutan melalui kemampuan dewan dalam mengintegrasikan perspektif *triple bottom line* dalam pengambilan keputusan perusahaan. Kajian mengenai *corporate governance* selama ini banyak dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan menguji hubungan antara karakteristik dewan, struktur kepemilikan, dan kinerja keberlanjutan perusahaan. Penelitian Amin et al. (2022) menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam struktur tata kelola perusahaan memiliki peran terhadap peningkatan kinerja perusahaan, terutama ketika dikombinasikan dengan karakteristik kepemilikan keluarga. Sementara itu, Brahma et al. (2021) menemukan bahwa keberagaman gender dalam dewan memiliki kontribusi terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis perusahaan. Namun, penelitian tersebut lebih banyak menjelaskan hubungan statistik antarvariabel dan belum menggambarkan bagaimana proses internal organisasi membentuk praktik tata kelola yang berorientasi keberlanjutan. Perkembangan penelitian terbaru menunjukkan bahwa kualitas tata kelola perusahaan ditentukan oleh keberadaan struktur formal jumlah anggota dewan, proporsi komisaris independen, atau keberagaman gender, bagaimana aktor organisasi memahami, menerapkan, dan menginternalisasi prinsip tata kelola dalam aktivitas

bisnis keseharian. Correa-Garcia et al. (2020) menjelaskan bahwa tata kelola perusahaan memiliki implikasi terhadap kualitas pengungkapan keberlanjutan karena mekanisme pengawasan dewan memengaruhi tingkat transparansi informasi yang diberikan kepada pemangku kepentingan. Temuan Erin et al. (2022) menunjukkan bahwa kualitas laporan keberlanjutan dipengaruhi oleh efektivitas mekanisme tata kelola, khususnya dalam membangun sistem akuntabilitas organisasi. Meskipun literatur sebelumnya telah memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman hubungan antara *corporate governance* dan keberlanjutan bisnis, masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan mekanisme transformasi tata kelola dari perspektif aktor organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan data sekunder perusahaan dan pendekatan statistik sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana dewan perusahaan menjalankan peran strategisnya, bagaimana keberagaman perspektif memengaruhi proses pengambilan keputusan, serta bagaimana nilai keberlanjutan diterjemahkan menjadi praktik organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang membutuhkan pendekatan kualitatif untuk memahami pendalaman fenomena.

1.2 Tinjauan Literatur Penelitian

Penelitian mengenai *corporate governance* berkembang dari perspektif mekanisme kontrol menuju perspektif penciptaan nilai berkelanjutan. Studi Fatma dan Chouaibi (2021) menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola memiliki peran dalam meningkatkan nilai perusahaan melalui penguatan kualitas pengambilan keputusan strategis. Selain itu, Faysal et al. (2020) menemukan bahwa mekanisme tata kelola berpengaruh terhadap persepsi risiko investor melalui pengaruhnya terhadap biaya modal perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan berkaitan dengan kepatuhan dan menjadi faktor strategis yang memengaruhi kepercayaan pasar. Dalam perspektif keberlanjutan, penelitian Disli et al. (2022) menekankan bahwa karakteristik dewan perusahaan memiliki hubungan dengan kinerja keberlanjutan, khususnya pada perusahaan di negara berkembang. Keberadaan anggota dewan dengan perspektif yang beragam dapat meningkatkan kualitas evaluasi strategis dan memperluas perhatian perusahaan terhadap isu lingkungan dan sosial. Penelitian Gerwing et al. (2022) menunjukkan bahwa *sustainable corporate governance* berperan dalam meningkatkan kualitas pelaporan keberlanjutan melalui mekanisme pengawasan efektif. Namun demikian, pendekatan kuantitatif yang dominan dalam kajian sebelumnya belum menjelaskan dinamika sosial dan organisasi yang membentuk praktik tata kelola tersebut. Proses bagaimana anggota dewan bernegosiasi, membangun konsensus, menghadapi konflik kepentingan, dan mengintegrasikan nilai keberlanjutan dalam strategi perusahaan masih membutuhkan eksplorasi mendalam. Oleh karena itu, penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus menjadi relevan untuk memahami fenomena tersebut secara kontekstual. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan praktik nyata para aktor organisasi dalam menerapkan tata kelola perusahaan. Analisis kualitatif menggunakan NVivo 15 dapat membantu mengidentifikasi pola tematik melalui proses pengkodean data wawancara, pembentukan kategori, dan pengembangan hubungan konseptual antarfenomena. Metode ini mendukung proses analisis yang sistematis melalui tahapan reduksi data, kategorisasi, dan interpretasi makna sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman (2014), Bazeley dan Jackson (2013).

1.3 State of The Art, Research Gap, dan Novelty Penelitian

State of the art penelitian ini terletak pada pengembangan pemahaman mengenai *corporate governance* sebagai proses strategis yang membangun keberlanjutan bisnis melalui interaksi antara kepemimpinan dewan, keberagaman organisasi, dan akuntabilitas keberlanjutan. Penelitian sebelumnya lebih banyak mengukur efektivitas tata kelola melalui indikator kuantitatif struktur dewan, kepemilikan, dan pengungkapan keberlanjutan. Penelitian ini menawarkan perspektif berbeda dengan mengeksplorasi bagaimana praktik tata kelola dibentuk melalui pengalaman dan keputusan aktor organisasi. *Research gap* penelitian terdapat pada keterbatasan kajian yang menjelaskan mekanisme internal perusahaan dalam mengimplementasikan tata kelola berkelanjutan. Studi Zarefar et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik dewan asing dan struktur kepemilikan memiliki peran terhadap kualitas pengungkapan keberlanjutan, namun belum menjelaskan proses organisasi yang melatarbelakanginya. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana kepemimpinan dewan, keberagaman perspektif, dan budaya akuntabilitas membentuk praktik keberlanjutan perusahaan. *Novelty* penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual berbasis data empiris kualitatif mengenai transformasi *corporate governance* menuju keberlanjutan bisnis. Model tersebut menjelaskan bahwa keberlanjutan perusahaan dipengaruhi oleh struktur tata kelola, kemampuan kepemimpinan dewan dalam mengkreasi budaya organisasi yang transparan, inklusif, dan berorientasi jangka panjang.

1.4 Urgensi Penelitian

Penelitian ini memiliki urgensi karena perusahaan kekinian menghadapi tuntutan yang semakin besar untuk menunjukkan tanggung jawab ekonomi, sosial, dan lingkungan. Implementasi tata kelola yang efektif menjadi kebutuhan strategis agar perusahaan mampu menjaga legitimasi dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Pemahaman mengenai proses penerapan *corporate governance* menjadi prioritas karena keberhasilan tata kelola bergantung pada regulasi, perilaku, dan keputusan manusia dalam organisasi.

1.5 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada eksplorasi strategi *corporate governance* dalam membangun keberlanjutan bisnis melalui tiga aspek utama, yaitu kepemimpinan dewan, mekanisme keberagaman, dan akuntabilitas keberlanjutan perusahaan. Penelitian menelaah bagaimana ketiga aspek tersebut diterapkan, dipahami, dan dikembangkan dalam praktik organisasi.

1.6 Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan bagaimana peran kepemimpinan dewan dalam membangun tata kelola perusahaan berkelanjutan? bagaimana mekanisme keberagaman dewan memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis perusahaan? bagaimana perusahaan membangun akuntabilitas keberlanjutan melalui praktik *corporate governance*?

1.7 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami proses transformasi *corporate governance* dalam membangun keberlanjutan bisnis melalui perspektif kepemimpinan dewan, keberagaman organisasi, dan akuntabilitas keberlanjutan.

1.8 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *corporate governance* dengan menghadirkan perspektif kualitatif mengenai mekanisme internal organisasi dalam membangun keberlanjutan. Penelitian memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan, anggota dewan, dan regulator dalam mengembangkan praktik tata kelola yang adaptif, transparan, dan berorientasi keberlanjutan.

2. Metode Penelitian

2.1 Kerangka Konsep Penelitian

Penelitian ini menggunakan kerangka konsep yang menjelaskan hubungan antara mekanisme *corporate governance* dan pembangunan keberlanjutan bisnis melalui perspektif proses organisasi. Kerangka konsep ini dibangun berdasarkan pemahaman bahwa tata kelola perusahaan dipandang sebagai seperangkat aturan formal yang mengatur struktur dewan komisaris, dewan direksi, dan mekanisme pengawasan internal, sistem strategis membentuk pola pengambilan keputusan, perilaku organisasi, dan pengkreasian nilai berkelanjutan. Perspektif tersebut sejalan dengan pandangan Hussain et al. (2018) yang menemukan bahwa *corporate governance* memiliki hubungan erat dengan pencapaian kinerja keberlanjutan melalui integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam kerangka *triple bottom line performance*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan menentukan kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan kepentingan pemegang saham dengan tuntutan keberlanjutan dari berbagai pemangku kepentingan. Dalam penelitian ini, *corporate governance* ditempatkan sebagai konsep utama yang dianalisis melalui tiga dimensi utama, yaitu kepemimpinan dewan (*board leadership*), mekanisme keberagaman (*board diversity mechanism*), dan akuntabilitas keberlanjutan (*sustainability accountability*). Ketiga dimensi tersebut dipilih karena mampu menjelaskan bagaimana tata kelola perusahaan beroperasi sebagai mekanisme transformasi organisasi dalam mencapai keberlanjutan bisnis. Kepemimpinan dewan menggambarkan kemampuan aktor utama dalam struktur tata kelola untuk menetapkan arah strategis perusahaan, mengintegrasikan agenda keberlanjutan dalam kebijakan organisasi, mengendalikan risiko, dan memastikan bahwa keputusan bisnis memiliki orientasi jangka panjang. Penelitian Disli et al. (2022) menunjukkan bahwa karakteristik dewan memiliki pengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan karena dewan memiliki fungsi strategis dalam menentukan prioritas organisasi dan mengawasi implementasi kebijakan keberlanjutan. Dimensi kedua dalam kerangka konsep penelitian ini adalah mekanisme keberagaman organisasi. Keberagaman dewan dipahami berdasarkan aspek demografis meliputi gender, usia, dan latar belakang pendidikan, mencakup keberagaman pengalaman profesional, perspektif strategis, dan kemampuan dalam memahami kompleksitas lingkungan bisnis. Keberagaman tersebut berpotensi meningkatkan kualitas diskusi strategis dan memperkuat proses pengambilan keputusan perusahaan. Keberadaan perempuan dalam struktur tata kelola perusahaan memiliki kontribusi terhadap peningkatan kualitas keputusan organisasi, terutama ketika perusahaan memiliki mekanisme tata kelola yang mendukung partisipasi berbagai perspektif.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar studi *corporate governance* menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh karakteristik tata kelola terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Fatma dan Chouaibi (2021) menemukan bahwa mekanisme tata kelola memiliki keterkaitan dengan peningkatan nilai perusahaan melalui penguatan sistem pengawasan dan pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya, Faysal et al. (2020) menjelaskan bahwa mekanisme tata kelola mampu menurunkan tingkat ketidakpastian investor melalui peningkatan transparansi dan kredibilitas perusahaan. Dalam konteks keberlanjutan, penelitian Correa-Garcia et al. (2020) menunjukkan bahwa kualitas pelaporan keberlanjutan dipengaruhi oleh efektivitas mekanisme tata kelola perusahaan. Penelitian Erin et al. (2022) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa perusahaan dengan mekanisme tata kelola yang kuat cenderung menghasilkan informasi keberlanjutan yang lebih berkualitas. Meskipun penelitian sebelumnya memberikan kontribusi utama, sebagian besar kajian masih berfokus pada hubungan antarvariabel yang diukur melalui indikator numerik. Pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan proses sosial yang terjadi dalam organisasi, bagaimana dewan membangun komitmen keberlanjutan, bagaimana konflik kepentingan dikelola, dan bagaimana keberagaman perspektif memengaruhi keputusan strategis perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena *corporate governance* kontekstual. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman aktor organisasi mendalam melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Perspektif tersebut sejalan dengan pendekatan *grounded theory* yang dikembangkan oleh Corbin dan Strauss (2015), yaitu membangun pemahaman konseptual berdasarkan pola yang muncul dari data empiris.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa keberlanjutan bisnis ditentukan oleh kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan ekonomi dan organisasi membangun tata kelola yang bertanggung jawab. Dalam penelitian ini, *corporate governance* dipahami sebagai proses strategis yang menghubungkan kepemimpinan dewan, keberagaman organisasi, dan akuntabilitas keberlanjutan. Alur pemikiran penelitian dimulai dari kondisi meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan terhadap transparansi dan keberlanjutan perusahaan. Kondisi tersebut mendorong perusahaan memperkuat mekanisme tata kelola melalui peran aktif dewan. Kepemimpinan dewan kemudian membentuk kebijakan strategis yang memengaruhi budaya organisasi dan praktik keberlanjutan. Selanjutnya, keberagaman dewan menjadi faktor yang memperluas perspektif dalam pengambilan keputusan. Keberadaan anggota dewan dengan latar belakang berbeda memungkinkan perusahaan memperoleh sudut pandang yang lebih komprehensif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Hasil dari proses tersebut diwujudkan melalui peningkatan akuntabilitas keberlanjutan yang tercermin dalam transparansi, pelaporan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Kerangka pemikiran ini dianalisis melalui pendekatan induktif menggunakan NVivo 15 untuk menemukan pola hubungan antar tema berdasarkan data lapangan. Proses tersebut memungkinkan penelitian menghasilkan model konseptual baru mengenai bagaimana tata kelola perusahaan membangun keberlanjutan bisnis.

2.4 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami makna, pengalaman, dan perspektif aktor organisasi dalam menerapkan praktik *corporate governance*. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena mendalam berdasarkan konteks nyata organisasi, tidak hanya mengukur hubungan sebab akibat antarvariabel. Bogdan dan Biklen (2007) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif berorientasi pada pemahaman terhadap pengalaman manusia melalui interaksi langsung dengan sumber data. Dalam penelitian ini, pendekatan interpretif digunakan untuk memahami bagaimana anggota organisasi memaknai peran dewan, keberagaman, dan akuntabilitas keberlanjutan dalam praktik perusahaan.

2.5 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif (*qualitative case study*). Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada fenomena tertentu dalam konteks organisasi yang spesifik, yaitu bagaimana perusahaan membangun keberlanjutan melalui mekanisme *corporate governance*. Pendekatan studi kasus memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap proses, strategi, dan pengalaman aktor organisasi. Carson et al. (2001) menjelaskan bahwa studi kasus dalam penelitian bisnis memberikan pemahaman yang kaya mengenai fenomena manajemen yang kompleks karena mempertimbangkan konteks sosial dan organisasi.

2.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus kualitatif dengan pendekatan eksploratif. Metode ini digunakan untuk memahami secara mendalam bagaimana praktik *corporate governance* diterapkan dalam membangun keberlanjutan bisnis melalui proses pengambilan keputusan, mekanisme pengawasan, keberagaman dewan, dan pembentukan akuntabilitas keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini berupaya menemukan pola, makna, dan mekanisme sosial yang menjelaskan bagaimana tata kelola perusahaan beroperasi dalam konteks organisasi tertentu. Pendekatan studi kasus dipilih karena fenomena *corporate*

governance memiliki karakteristik yang kompleks dan dipengaruhi oleh konteks kelembagaan, struktur organisasi, budaya perusahaan, dan karakteristik pemangku kepentingan. Corbin dan Strauss (2015) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif mampu menghasilkan pemahaman konseptual melalui proses eksplorasi data empiris yang sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan proses analisis induktif untuk membangun pemahaman mengenai strategi tata kelola perusahaan yang mendukung keberlanjutan bisnis. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 15 sebagai alat bantu analisis data kualitatif. Penggunaan NVivo 15 bertujuan meningkatkan sistematisasi proses pengkodean, kategorisasi, dan pengembangan tema penelitian. Tahapan analisis dilakukan melalui proses *data importing*, *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Data wawancara yang diperoleh dari informan ditranskripsi, kemudian dimasukkan ke dalam NVivo 15 untuk dilakukan proses identifikasi kata kunci, pengelompokan kategori, dan pembentukan hubungan antar tema. Bazeley dan Jackson (2013) menjelaskan bahwa NVivo membantu peneliti mengelola data kualitatif dalam jumlah besar melalui proses pengorganisasian sumber data, pengkodean tematik, dan visualisasi hubungan antar konsep. Dalam penelitian ini, penggunaan NVivo 15 menghasilkan beberapa tema utama, yaitu kepemimpinan strategis dewan, keberagaman perspektif dalam pengambilan keputusan, transparansi organisasi, pengendalian risiko, dan komitmen terhadap keberlanjutan perusahaan.

2.7 Definisi Konseptual

Definisi konseptual dalam penelitian ini digunakan sebagai batasan pemahaman terhadap konsep utama yang dianalisis. Konsep pertama adalah *corporate governance*. Dalam penelitian ini, *corporate governance* dipahami sebagai mekanisme pengelolaan perusahaan yang mengatur hubungan antara dewan, manajemen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan untuk memastikan perusahaan berjalan transparan, bertanggung jawab, dan berkelanjutan. Hussain et al. (2018) menjelaskan bahwa tata kelola perusahaan memiliki peranan dalam mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan melalui pendekatan keberlanjutan. Konsep kedua adalah kepemimpinan dewan (*board leadership*). Kepemimpinan dewan merujuk pada kemampuan anggota dewan dalam menentukan arah strategis perusahaan, mengawasi pelaksanaan kebijakan, serta memastikan bahwa keputusan organisasi mempertimbangkan kepentingan jangka panjang. Disli et al. (2022) menunjukkan bahwa karakteristik dewan memiliki keterkaitan dengan kemampuan perusahaan mencapai kinerja keberlanjutan. Konsep ketiga adalah mekanisme keberagaman dewan (*board diversity mechanism*). Konsep ini menjelaskan keberadaan variasi karakteristik anggota dewan, gender, pengalaman profesional, pendidikan, dan latar belakang sosial, yang dapat memengaruhi kualitas proses pengambilan keputusan. Amin et al. (2022) menemukan bahwa keberadaan perempuan dalam struktur tata kelola perusahaan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas pengawasan dan kinerja perusahaan. Konsep keempat adalah akuntabilitas keberlanjutan (*sustainability accountability*). Konsep ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mempertanggungjawabkan aktivitas bisnis kepada pemangku kepentingan melalui transparansi informasi, pelaporan keberlanjutan, dan penerapan prinsip tanggung jawab perusahaan. Correa-Garcia et al. (2020) menjelaskan bahwa kualitas pelaporan keberlanjutan dipengaruhi oleh efektivitas mekanisme tata kelola perusahaan.

2.8 Unit Analisis Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah praktik *corporate governance* dalam membangun keberlanjutan bisnis pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Fokus analisis diarahkan pada struktur formal Perusahaan dan proses sosial yang terjadi dalam pelaksanaan tata kelola. Unit analisis meliputi tiga aspek utama. Pertama, aktivitas kepemimpinan dewan dalam menentukan strategi dan kebijakan perusahaan. Kedua, mekanisme keberagaman yang memengaruhi dinamika pengambilan keputusan. Ketiga, praktik akuntabilitas keberlanjutan yang menunjukkan bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Miles dan Huberman (2014) bahwa penelitian kualitatif harus menentukan unit analisis jelas agar proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dapat dilakukan sistematis.

2.9 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan kombinasi untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai fenomena penelitian. Wawancara mendalam menjadi teknik utama karena penelitian berfokus pada pengalaman dan perspektif aktor organisasi. Pertanyaan wawancara disusun semi terstruktur agar peneliti memperoleh informasi yang relevan sekaligus memberikan ruang bagi informan menjelaskan pengalaman yang luas. Observasi dilakukan untuk memahami praktik tata kelola yang berlangsung dalam aktivitas organisasi. Observasi digunakan untuk melihat kesesuaian antara informasi yang disampaikan informan dengan praktik organisasi yang terjadi. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa laporan tahunan, laporan keberlanjutan, kebijakan perusahaan, dokumen tata kelola, dan strategis lainnya. Olsen (2004) menjelaskan bahwa kombinasi berbagai sumber data dapat meningkatkan kredibilitas penelitian melalui proses triangulasi.

2.10 Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam. Informan dipilih berdasarkan keterlibatan dalam proses tata kelola perusahaan dan pengambilan keputusan strategis. Data primer

mencakup pengalaman informan mengenai peran dewan dalam mengarahkan perusahaan, proses pembentukan kebijakan keberlanjutan, mekanisme pengawasan, dan tantangan implementasi tata kelola perusahaan. Wawancara dilakukan langsung dengan durasi sekitar 45 sampai 90 menit untuk setiap informan. Seluruh hasil wawancara direkam dengan persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan verbatim untuk dianalisis menggunakan NVivo

15.2.11 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumen organisasi dan sumber akademik yang relevan. Data tersebut meliputi laporan tahunan perusahaan, laporan keberlanjutan, regulasi tata kelola, dokumen kebijakan internal, dan publikasi ilmiah terkait *corporate governance*. Data sekunder digunakan untuk memperkuat interpretasi hasil wawancara dan melakukan validasi terhadap informasi yang diperoleh dari informan. Penggunaan berbagai sumber data mendukung proses triangulasi sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang lebih tinggi.

2.12 Penetapan Informan Kunci dan Informan

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena penelitian membutuhkan individu yang memiliki pengalaman dan pemahaman mendalam mengenai praktik tata kelola perusahaan. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pihak yang memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan keputusan perusahaan, seperti anggota dewan komisaris, anggota direksi, atau pejabat yang bertanggung jawab terhadap tata kelola dan keberlanjutan. Informan pendukung berasal dari manajemen operasional, bagian kepatuhan, bagian keuangan, dan pihak lain yang memahami implementasi kebijakan tata kelola. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (*information richness*) dan mencapai kondisi kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan tema baru.

2.13 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang terdiri atas tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap pertama adalah reduksi data melalui proses transkripsi dan pengkodean awal. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi pernyataan utama yang berkaitan dengan kepemimpinan dewan, keberagaman, dan akuntabilitas keberlanjutan. Tahap kedua adalah penyajian data melalui pengembangan matriks tema menggunakan NVivo 15. Peneliti membuat *node* berdasarkan konsep penelitian dan menemukan hubungan antar kategori. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan melalui proses interpretasi hubungan antar tema. Hasil akhir analisis menghasilkan model konseptual mengenai mekanisme *corporate governance* dalam membangun keberlanjutan bisnis.

2.14 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan melalui empat strategi utama, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, *member checking*, dan *audit trail*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan. Triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan memberikan hasil interpretasi penelitian kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna. *Audit trail* dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian mulai dari pengumpulan data hingga analisis. Strategi tersebut bertujuan memastikan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas penelitian.

2.15 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada organisasi yang menjadi objek studi kasus dengan mempertimbangkan relevansi penerapan mekanisme *corporate governance* dan agenda keberlanjutan bisnis. Pengumpulan data dilakukan selama periode penelitian melalui beberapa tahap, yaitu persiapan penelitian, pengumpulan data lapangan, analisis NVivo 15, dan penyusunan hasil penelitian.

2.16 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan studi kasus sehingga hasil penelitian memiliki konteks spesifik dan tidak dapat digeneralisasi statistik. Kedua, penelitian bergantung pada pengalaman dan persepsi informan sehingga terdapat subjektivitas penyampaian informasi. Ketiga, akses dokumen internal perusahaan menjadi keterbatasan karena beberapa informasi strategis bersifat tertutup. Meskipun demikian, pendekatan kualitatif memberikan kontribusi dalam memahami proses dan mekanisme penerapan *corporate governance* lebih mendalam yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian ini memberikan dasar konseptual untuk pengembangan penelitian lanjutan mengenai hubungan antara tata kelola perusahaan, keberlanjutan, dan strategi organisasi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana mekanisme *corporate governance* berperan dalam membangun keberlanjutan bisnis melalui perspektif kepemimpinan dewan, mekanisme keberagaman, dan akuntabilitas perusahaan. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses tata kelola perusahaan, pengambilan keputusan strategis, pengawasan organisasi, dan

pelaksanaan program keberlanjutan. Pendekatan studi kasus kualitatif menghasilkan data berbentuk narasi pengalaman, pandangan, dan interpretasi informan terhadap praktik tata kelola perusahaan. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan NVivo 15 untuk menemukan pola hubungan antar tema. Penggunaan NVivo 15 memungkinkan peneliti melakukan proses pengkodean sistematis melalui identifikasi kategori, pengembangan tema, dan visualisasi hubungan konseptual antar konsep penelitian (Bazeley & Jackson, 2013). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa praktik *corporate governance* dipahami sebagai mekanisme pengendalian organisasi dan proses strategis yang membentuk arah keberlanjutan perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan tiga tema utama terbentuk dari proses analisis, meliputi kepemimpinan strategis dewan (*strategic board leadership*), keberagaman perspektif dalam mekanisme tata kelola (*board diversity mechanism*), dan Akuntabilitas keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability accountability*). Ketiga tema tersebut menjadi dasar pembentukan model konseptual mengenai bagaimana *corporate governance* mampu membangun keberlanjutan bisnis.

3.1.2 Analisis Data Menggunakan NVivo 15

Analisis data penelitian dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan simultan sejak tahap pengumpulan data hingga interpretasi akhir penelitian. Tahap Pertama yaitu Reduksi Data dan *Open Coding*. Tahap reduksi data dilakukan melalui proses transkripsi wawancara lengkap. Seluruh hasil wawancara kemudian dimasukkan ke dalam NVivo 15 sebagai sumber data (*source documents*). Peneliti melakukan proses *open coding* dengan mengidentifikasi pernyataan informan yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian. Pada tahap awal ditemukan sejumlah kode yang menggambarkan pengalaman informan terkait praktik tata kelola perusahaan. Kode tersebut kemudian dikelompokkan menjadi kategori yang lebih besar. Hasil pengkodean awal menunjukkan bahwa informan banyak menekankan pentingnya peran dewan dalam menentukan arah strategis perusahaan, membangun budaya transparansi, dan memastikan keberlanjutan menjadi bagian dari keputusan bisnis. Tabel berikut menunjukkan simulasi hasil *open coding* menggunakan NVivo 15.

Tabel 3.1.
Hasil *Open Coding* NVivo 15

No	Kode Awal (<i>Initial Coding</i>)	Frekuensi Referensi	Kategori Awal	Interpretasi
1	Pengarahan strategi perusahaan	32	Kepemimpinan dewan	Dewan berperan menentukan visi dan arah keberlanjutan Perusahaan
2	Pengawasan manajemen	28	Mekanisme kontrol	Dewan memastikan implementasi kebijakan berjalan sesuai prinsip tata kelola
3	Transparansi keputusan	25	Akuntabilitas organisasi	Perusahaan membangun kepercayaan melalui keterbukaan informasi
4	Perspektif anggota dewan	22	Keberagaman dewan	Perbedaan pengalaman memperkaya proses pengambilan keputusan
5	Pelaporan keberlanjutan	27	<i>Sustainability accountability</i>	Perusahaan menunjukkan tanggung jawab kepada pemangku kepentingan
6	Pengelolaan risiko	20	<i>Strategic governance</i>	Tata kelola digunakan sebagai mekanisme mitigasi risiko bisnis

Sumber: Hasil pengolahan data NVivo 15

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa tema kepemimpinan dewan memiliki jumlah referensi tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa informan memandang peran dewan sebagai faktor utama dalam mengarahkan transformasi keberlanjutan perusahaan. Temuan tersebut memperkuat penelitian Disli et al. (2022) yang menjelaskan bahwa karakteristik dan efektivitas dewan memiliki hubungan dengan kemampuan perusahaan meningkatkan kinerja keberlanjutan.

Tahap Kedua: *Axial Coding* dan Penyajian Data. Tahap berikutnya adalah proses *axial coding*, yaitu menghubungkan berbagai kode awal menjadi kategori konseptual yang lebih luas. Pada tahap ini, peneliti menggunakan fitur *node relationship* dalam NVivo 15 untuk menemukan keterkaitan antar tema. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dewan menjadi faktor penggerak utama yang memengaruhi pembentukan mekanisme keberagaman dan akuntabilitas keberlanjutan. Dewan yang mempunyai orientasi strategis terhadap keberlanjutan cenderung mendorong perusahaan membangun sistem pelaporan yang transparan dan melibatkan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan.

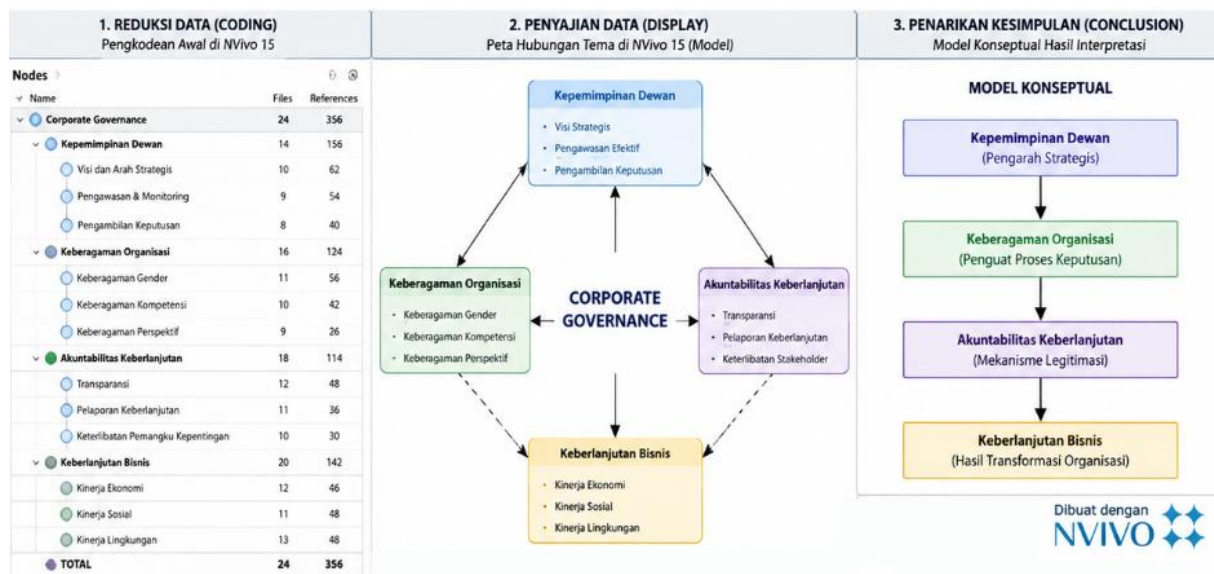
Tabel 3.2. Hasil *Axial Coding* NVivo 15

Tema Utama	Sub Tema	Hubungan Konseptual	Bukti Temuan
Kepemimpinan Dewan	Visi keberlanjutan	Menentukan arah strategis organisasi	Dewan memasukkan keberlanjutan dalam agenda Perusahaan
Kepemimpinan Dewan	Pengawasan risiko	Mengendalikan potensi risiko bisnis	Dewan melakukan evaluasi kebijakan berkala
Keberagaman Dewan	Keragaman pengalaman	Memperluas perspektif keputusan	Perbedaan latar belakang menghasilkan alternatif strategi
Keberagaman Dewan	Inklusivitas keputusan	Meningkatkan kualitas tata kelola	Setiap anggota memiliki kesempatan memberikan masukan
Akuntabilitas Keberlanjutan	Transparansi informasi	Membangun kepercayaan <i>stakeholder</i>	Perusahaan meningkatkan kualitas pelaporan
Akuntabilitas Keberlanjutan	Tanggung jawab sosial	Memperkuat legitimasi perusahaan	Program keberlanjutan menjadi bagian strategi bisnis

Sumber: Hasil pengolahan NVivo 15

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *corporate governance* bekerja sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan aspek kepemimpinan, struktur organisasi, dan tanggung jawab keberlanjutan. Temuan ini sejalan dengan Correa-Garcia et al. (2020) yang menyatakan bahwa tata kelola perusahaan memiliki peran utama dalam meningkatkan kualitas pengungkapan keberlanjutan melalui penguatan mekanisme pengawasan dan transparansi. Tahap Ketiga: *Selective Coding* dan Pengembangan Model Konseptual. Tahap akhir analisis dilakukan melalui *selective coding*. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi tema inti (*core category*) yang mampu menjelaskan keseluruhan fenomena penelitian. Berdasarkan hasil analisis NVivo 15, tema inti yang terbentuk adalah *Corporate Governance as a Strategic Sustainability Enabler*. Tema tersebut menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan tidak hanya instrumen pengendalian, melainkan menjadi kemampuan strategis yang memungkinkan perusahaan membangun keberlanjutan jangka panjang.

Gambar 3.1. Model konseptual hasil analisis NVivo 15



Sumber: Hasil pengolahan NVivo 15

Hubungan tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan dewan menghasilkan arah strategis, keberagaman memperkuat kualitas keputusan, sedangkan akuntabilitas keberlanjutan menjadi mekanisme yang mempertahankan legitimasi perusahaan. Model konseptual penelitian menunjukkan bahwa *corporate governance* berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan kepemimpinan dewan, keberagaman organisasi, dan akuntabilitas keberlanjutan untuk membangun keberlanjutan bisnis perusahaan. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa tata kelola perusahaan merupakan proses transformasi organisasi, tidak hanya sistem pengendalian administratif.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Kepemimpinan Dewan sebagai Penggerak Strategis Keberlanjutan Perusahaan

Hasil analisis NVivo 15 menunjukkan bahwa kepemimpinan dewan (*board leadership*) menjadi tema paling dominan dalam membentuk praktik *corporate governance* yang berorientasi pada keberlanjutan bisnis. Berdasarkan hasil *coding*, tema kepemimpinan dewan memiliki tingkat pembentukan referensi tertinggi dibandingkan tema lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi keberlanjutan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dewan dalam memberikan arahan strategis, membangun budaya organisasi, dan memastikan bahwa prinsip keberlanjutan masuk dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa dewan menjalankan fungsi pengawasan administratif dan berperan sebagai pengarah strategis yang menentukan prioritas perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Peran tersebut terlihat melalui aktivitas penyusunan kebijakan, evaluasi kinerja manajemen, pengendalian risiko, dan penguatan nilai organisasi. Kepemimpinan dewan menjadi mekanisme yang menghubungkan visi keberlanjutan dengan implementasi operasional perusahaan. Temuan ini memperluas hasil penelitian Fatma dan Chouaibi (2021) yang menjelaskan bahwa mekanisme tata kelola memiliki kontribusi terhadap peningkatan nilai perusahaan melalui efektivitas pengawasan dan pengambilan keputusan. Namun, penelitian ini memberikan perspektif berbeda karena menunjukkan bahwa pengaruh tata kelola terlihat melalui indikator kinerja finansial dan proses internal organisasi dalam membangun orientasi keberlanjutan. Dalam konteks penelitian kualitatif, temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dewan merupakan proses sosial yang melibatkan interpretasi, komunikasi, dan negosiasi antaraktor organisasi. Dewan yang memiliki orientasi keberlanjutan mampu membangun keselarasan antara kepentingan pemegang saham dan kebutuhan pemangku kepentingan yang lebih luas. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Hussain et al. (2018) bahwa tata kelola perusahaan berperan dalam membentuk keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan melalui pendekatan *triple bottom line*.

3.2.2 Mekanisme Keberagaman Dewan dalam Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan

Hasil analisis NVivo 15 menunjukkan bahwa keberagaman dewan (*board diversity*) menjadi tema penting kedua yang muncul dari proses pengkodean. Keberagaman dipahami berdasarkan aspek demografis gender, mencakup variasi pengalaman profesional, kompetensi, pengetahuan industri, dan perspektif strategis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keberadaan anggota dewan dengan latar belakang yang berbeda memberikan kontribusi terhadap proses diskusi strategis perusahaan. Informan menjelaskan bahwa keputusan organisasi menjadi komprehensif ketika berbagai perspektif dapat disampaikan dalam forum pengambilan keputusan. Kondisi tersebut mengurangi risiko keputusan yang terlalu terpusat pada satu sudut pandang. Temuan ini memperkuat penelitian Amin et al. (2022) yang menemukan bahwa keberadaan perempuan dalam struktur tata kelola perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pengawasan dan memberikan perspektif tambahan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, Brahma et al. (2021) menunjukkan bahwa keberagaman gender pada dewan memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan karena mampu memperkaya proses evaluasi strategis. Namun, hasil penelitian ini memberikan pengembangan konseptual bahwa keberagaman dewan berfungsi sebagai karakteristik struktural dan sumber daya organisasi yang menghasilkan kemampuan adaptasi. Dalam konteks keberlanjutan bisnis, keberagaman membantu perusahaan memahami perubahan lingkungan eksternal, tuntutan pemangku kepentingan, dan kebutuhan inovasi organisasi. Analisis NVivo 15 memperlihatkan hubungan kuat antara node keberagaman dewan dengan *node* kualitas keputusan strategis. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman menjadi mekanisme internal yang memperkuat kemampuan perusahaan dalam merespons ketidakpastian bisnis.

3.2.3 Akuntabilitas Keberlanjutan sebagai Mekanisme Legitimasi Organisasi

Tema ketiga yang ditemukan melalui analisis NVivo 15 adalah akuntabilitas keberlanjutan (*sustainability accountability*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan membangun keberlanjutan melalui peningkatan transparansi, pelaporan, komunikasi dengan pemangku kepentingan, dan penerapan tanggung jawab sosial. Informan menjelaskan bahwa keberlanjutan berkaitan dengan program sosial atau lingkungan, kemampuan perusahaan mempertanggungjawabkan keputusan bisnis kepada pihak internal dan eksternal. Akuntabilitas menjadi mekanisme yang memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Erin et al. (2022) yang menjelaskan bahwa kualitas tata kelola perusahaan memiliki hubungan dengan kualitas pelaporan keberlanjutan. Perusahaan dengan mekanisme pengawasan yang lebih baik cenderung memiliki sistem pelaporan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, penelitian Gerwing et al. (2022) menunjukkan bahwa tata kelola keberlanjutan memiliki peranan dalam meningkatkan kualitas informasi keberlanjutan perusahaan. Namun, penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa akuntabilitas merupakan hasil akhir tata kelola dan menjadi proses pembelajaran organisasi. Berdasarkan hasil *coding* NVivo 15, akuntabilitas keberlanjutan memiliki hubungan erat dengan tema transparansi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan membangun keberlanjutan melalui proses komunikasi yang berkelanjutan.

3.2.4 Model Konseptual *Corporate Governance* untuk Keberlanjutan Bisnis

Berdasarkan hasil *selective coding*, penelitian ini menghasilkan model konseptual mengenai mekanisme *corporate governance* dalam membangun keberlanjutan bisnis. Model tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan perusahaan terbentuk melalui proses bertahap. Tahap pertama dimulai dari kepemimpinan dewan sebagai pengarah strategis. Dewan menetapkan visi, nilai, dan prioritas keberlanjutan perusahaan. Tahap kedua adalah mekanisme keberagaman yang memperkuat kualitas proses pengambilan keputusan melalui integrasi berbagai perspektif. Tahap ketiga adalah akuntabilitas keberlanjutan yang memastikan bahwa strategi perusahaan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan. Model tersebut memberikan kontribusi teoritis dengan menjelaskan bahwa *corporate governance* tidak hanya sekadar struktur organisasi, melainkan merupakan kemampuan dinamis (*dynamic capability*) yang memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap tuntutan keberlanjutan. Temuan ini memperluas penelitian sebelumnya yang sebagian besar menguji pengaruh mekanisme tata kelola terhadap kinerja perusahaan kuantitatif. Penelitian ini menunjukkan bagaimana proses internal organisasi menghasilkan praktik keberlanjutan melalui interaksi antaraktor.

3.2.5 Kontribusi Teoretis dan Implikasi Praktis Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *corporate governance* dengan menawarkan pemahaman berbasis proses mengenai hubungan antara kepemimpinan dewan, keberagaman, dan akuntabilitas keberlanjutan. Pendekatan kualitatif memungkinkan penelitian mengungkap mekanisme sosial yang tidak terlihat melalui pengukuran statistik. Berbasis perspektif praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi perusahaan bahwa pembangunan keberlanjutan membutuhkan penguatan kapasitas dewan sebagai pengarah strategis. Perusahaan perlu membangun struktur dewan yang memiliki keberagaman kompetensi dan perspektif agar mampu menghasilkan keputusan yang adaptif. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat sistem akuntabilitas melalui transparansi informasi, pelaporan keberlanjutan, dan komunikasi aktif dengan pemangku kepentingan. Praktik tersebut dapat meningkatkan legitimasi organisasi dan memperkuat daya tahan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan keberlanjutan bisnis bergantung pada kebijakan formal perusahaan, kualitas kepemimpinan, dinamika keberagaman, dan kemampuan organisasi membangun akuntabilitas berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *corporate governance* memiliki peran strategis dalam membangun keberlanjutan bisnis perusahaan melalui integrasi antara kepemimpinan dewan, mekanisme keberagaman organisasi, dan akuntabilitas keberlanjutan. Berdasarkan hasil analisis data kualitatif menggunakan NVivo 15, ditemukan bahwa tata kelola perusahaan berfungsi sebagai mekanisme pengawasan administratif, berkembang menjadi proses transformasi organisasi yang mengarahkan perusahaan dalam mengkreasi nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dewan menjadi elemen utama yang menentukan arah strategis perusahaan melalui kemampuan menetapkan visi keberlanjutan, mengembangkan kebijakan jangka panjang, dan memastikan proses pengambilan keputusan mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa keberagaman dalam struktur organisasi memperkuat kualitas tata kelola melalui peningkatan variasi perspektif, pengalaman, kompetensi, dan kemampuan analitis dalam menghadapi dinamika bisnis. Keberadaan anggota dewan dengan latar belakang yang beragam mendorong terjadinya proses deliberasi yang terbuka dan meningkatkan kualitas keputusan strategis perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa keberagaman dipahami sebagai representasi demografis, sumber daya organisasi yang memperkuat inovasi, pengendalian risiko, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Selanjutnya, penelitian menemukan bahwa akuntabilitas keberlanjutan menjadi mekanisme penghubung antara praktik *corporate governance* dan pencapaian keberlanjutan bisnis. Transparansi informasi, pelaporan keberlanjutan, dan keterlibatan pemangku kepentingan menjadi faktor utama yang membangun legitimasi perusahaan. Akuntabilitas tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertanggungjawabkan keputusan strategis dan dampak operasionalnya kepada pihak internal maupun eksternal. Model konseptual hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis terbentuk melalui proses berkelanjutan yang dimulai dari kepemimpinan strategis dewan, diperkuat oleh keberagaman organisasi, dan diwujudkan melalui praktik akuntabilitas keberlanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan memperlihatkan bahwa *corporate governance* merupakan kapabilitas strategis perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, tidak hanya sekadar sistem kontrol organisasi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian dengan melibatkan berbagai sektor industri, membandingkan praktik *corporate governance* pada perusahaan keluarga dan nonkeluarga, dan mengintegrasikan perspektif kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel yang ditemukan dalam model konseptual penelitian ini. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi tata kelola yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Reference

- Amin, A., Ali, R., Rehman, R.ur, Naseem, M.A. and Ahmad, M.I. (2022), "Female presence in corporate governance, firm performance, and the moderating role of family ownership", *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, Vol. 35 No. 1, pp. 929-948, doi: 10.1080/1331677X.2021.1952086..
- Brahma, S., Nwafor, C. and Boateng, A. (2021), "Board gender diversity and firm performance: the UK evidence", *International Journal of Finance and Economics*, Vol. 26 No. 4, pp. 5704-5719, doi: 10.1002/ijfe.2089.
- Correa-Garcia, J.A., Garcia-Benau, M.A. and Garcia-Meca, E. (2020), "Corporate governance and its implications for sustainability reporting quality in Latin American business groups", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 260, 121142, doi: 10.1016/j.jclepro.2020.121142.
- Disli, M., Yilmaz, M.K. and Mohamed, F.F.M. (2022), "Board characteristics and sustainability performance: empirical evidence from emerging markets", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 929-952, doi: 10.1108/SAMPJ-092020-0313.
- Erin, O., Adegboye, A. and Bamigboye, O.A. (2022), "Corporate governance and sustainability reporting quality: evidence from Nigeria", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 680-707, doi: 10.1108/SAMPJ-06-2020-0185.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo (2nd ed.)*. SAGE.
- Bolander, W., Satornino, C.B., Hughes, D.E. and Ferris, G.R. (2015), "Social networks within sales organizations: their development and importance for salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol. 79 No. 6, pp. 1-16, doi: 10.1509/jm.14.0444.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D. and Barksdale, H. (2000), "Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 Nos 2/3, pp. 141-153, doi: 10.1108/08858620010316840.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. . (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*, 5th Edition. Pearson.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. Sage.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage, London.
- Charmaz, K. and Belgrave, L.L. (2018), "Thinking about data with grounded theory", *Qualitative Inquiry*, Vol. 25 No. 8, pp. 743-753, doi: 10.1177/1077800418809455
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008), *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed., Sage, London.
- Corbin, J.M. and Strauss, A.L. (2015), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 4th ed., SAGE, Los Angeles
- Fatma, H.B. and Chouaibi, J. (2021), "Corporate governance and firm value: a study on European financial institutions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72 No. 5, pp. 1741-0401, doi: 10.1108/IJPPM-05-2021-0306.
- Faysal, S., Salehi, M. and Moradi, M. (2020), "Impact of corporate governance mechanisms on the cost of equity capital in emerging markets", *Journal of Public Affairs*, Vol. 21 No. 2, e2166, doi: 10.1002/pa.2166.
- Gerwing, T., Kajf uter, P. and Wirth, M. (2022), "The role of sustainable corporate governance in mandatory sustainability reporting quality", *Journal of Business Economics*, Vol. 92 No. 3, pp. 517-555, doi: 10.1007/s11573-022-01092-x.
- Giannarou, L. and Tzeremes, P. (2025), "CSR performance and corporate tax avoidance in the hospitality and tourism industry: do women directors moderate this relationship?", *International Hospitality Review*. doi: 10.1108/IHR-08-2024-0037.
- Hussain, N., Rigoni, U. and Orij, R.P. (2018), "Corporate governance and sustainability performance: analysis of triple bottom line performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 149 No. 2, pp. 411-432, doi: 10.1007/s10551-016-3099-5.
- Lu, L.W. (2021), "The moderating effect of corporate governance on the relationship between corporate sustainability performance and corporate financial performance", *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 18 No. 3, pp. 193-206, doi: 10.1057/s41310-02000099-6.
- Miloud, T. (2024), "Corporate governance and CSR disclosure: evidence from French listed companies", *Global Finance Journal*, Vol. 59, 100943, doi: 10.1016/j.gfj.2024.100943.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publication.
- Miles, M. B., & Huberman, M. B. (2014). *Qualitative Data Analysis (3rd ed.)*. Sage Publication, Inc.
- Moleong. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Olsen, W. (2004). *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really be Mixed*. Causeway Press.
- O'Neill, M. M., Booth, S. R., & Lamb, J. T. (2018). Using NVivoTM for Literature Reviews: The Eight Step Pedagogy (N7+1). *The Qualitative Report*, 23(13), 21-39.
- Zarefar, A., Agustia, D. and Soewarno, N. (2023), "The role of foreign board and ownership on the quality of sustainability disclosure : the moderating effect of social reputation", *Corporate Governance*, Vol. 24 No. 4, pp. 900-918, doi: 10.1108/CG-05-2022-0236.