

Karakteristik Dewan dan Praktik Manajemen Impresi Berdasarkan Keterbacaan Laporan

Arif Santoso^{1*}, Ratri Kurniasari¹, Adilah Permananingrum¹, Riskon Ginting¹, Irfan Rusydi Triyanto¹, Sari Lestari²

¹Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta, Depok, Indonesia

²Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

DOI: 10.15294/baej.v7i1.49341

Sejarah Artikel	Abstrak
Diterima: 14 Mei 2026 Disetujui: 10 Juni 2026 Dipublikasikan: 15 Juni 2026	Kondisi krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya, seperti pandemi COVID-19, telah menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan manajemen impresi bagi sektor perbankan. Manajemen impresi dapat digunakan sebagai strategi untuk membangun legitimasi di kalangan pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran karakteristik dewan terhadap manajemen impresi. Penelitian ini menggunakan 129 data observasi dari sektor perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2020–2022. Data diperoleh dari laporan tahunan dan dianalisis menggunakan regresi. Hasil menunjukkan bahwa karakteristik dewan direksi memiliki beberapa peran dalam menjaga manajemen impresi. Kehadiran komisaris independen dan dewan direksi ditemukan memiliki efek positif yang signifikan terhadap manajemen impresi. Penelitian ini juga mengungkap hasil yang berbeda terkait keragaman gender di dewan direksi. Kehadiran perempuan dalam dewan direksi menunjukkan dampak negatif yang signifikan terhadap manajemen impresi. Penelitian ini memberikan wawasan berharga mengenai peran karakteristik dewan direksi dalam manajemen impresi selama pandemi COVID-19. Memahami bagaimana struktur dewan direksi memengaruhi praktik manajemen impresi dapat menjadi dasar bagi strategi tata kelola dan komunikasi yang lebih efektif bagi bank dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti. Temuan dalam penelitian ini telah dikonfirmasi melalui analisis tambahan, nilai komposit, dan <i>coarsened exact matching</i> (CEM). Abstract <i>The unprecedented nature of the crisis such as the COVID-19 has amplified the importance of effective communication and impression management for the banking sector. Impression management can be a strategy used by firms establish legitimacy among their stakeholders. The purpose of the study is to empirically examine the roles of board characteristic on impression</i>
Keywords: <i>Karakteristik Dewan; Manajemen Impresi; Strategi Komunikasi; Tata Kelola Perusahaan</i>	

	<i>management. This study used 129 bank-year observations of bank listed on Indonesian Stock Exchange (IDX) within the period 2020-2022. Data were obtained from annual report and analyze using regression. The results show that board characteristics having several roles to maintain impression management. The presence of independent commissioners and board of directors is found to have significant positive effect on impression management. The research also uncovers a distinct result regarding gender diversity on the board. Women serving on board of directors exhibit a negative and significant impact on impression management. This study provides valuable insights into the role of board characteristics in impression management during the COVID-19 pandemic. Understanding how board structure impact impression management practices can inform more effective governance and communication strategies for banks navigating uncertain environment. The findings in this study have been confirmed through additional analysis, composite value, and coarsened exact matching (CEM).</i> © 2026 Universitas Negeri Semarang
✉ Alamat Korespondensi: Jl. Prof. DR. G.A. Siwabessy, Kukusan, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat 16425 Email: arif.santoso@lecturer.pnj.ac.id	p-ISSN 2723-4495 e-ISSN 2723-4487

PENDAHULUAN

Laporan dewan pada Laporan Tahunan perusahaan di Indonesia, dapat dikonseptualisasikan sebagai dokumen komprehensif yang merangkum informasi esensial perusahaan mengenai kinerja, strategi, dan tata kelola perusahaan. Isi laporan dewan biasanya lebih dari sekedar angka keuangan (Stolowy & Paugam, 2018), melainkan juga menggali aspek tanggung jawab dan keberlanjutan perusahaan yang lebih luas (Dienes et al., 2016). Ini juga berfungsi sebagai media di mana perusahaan mengkomunikasikan visi strategis mereka, tujuan, dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapainya (Eijkelenboom & Nieuwesteeg, 2021; Jagannathan et al., 2022; Khanna & Irvine, 2018; Lim et al., 2018). Laporan dewan ini digunakan untuk membangun hubungan penting antara perusahaan dan pemangku kepentingannya, termasuk investor, kreditor, regulator, dan masyarakat umum (Bellucci et al., 2019; Brennan & Merkl-Davies, 2018; Kaur & Lodhia, 2018; Md-Zaini et al., 2020; Romero et al., 2019; Torre et al., 2018). Ini berfungsi sebagai platform untuk transparansi dan akuntabilitas, serta menumbuhkan kepercayaan dan kredibilitas dengan memberikan penjelasan komprehensif tentang aktivitas, tantangan, dan aspirasi perusahaan (Arvidsson, 2022; Higgins et al., 2020; Im et al., 2021; Martins et al., 2021).

Di tengah rumitnya jaringan pemangku kepentingan, pengelolaan persepsi dan impresi mempunyai kekuatan untuk membentuk reputasi, kepercayaan, dan pada akhirnya meningkatkan nilai perusahaan (Boudt & Thewissen, 2019; Rim &

Ferguson, 2020; Wu et al., 2022). Dalam dunia perbankan yang dinamis, di mana kepercayaan adalah mata uang pilihan, manajemen impresi menjadi sangat penting (Oliveira et al., 2016). Hal ini mendorong pihak perusahaan menggunakan berbagai tactic manajemen impresi untuk meningkatkan legitimasi mereka (Cüre et al., 2020; Sandberg & Holmlund, 2015).

Terdapat beberapa perusahaan yang sengaja menghilangkan atau mengaburkan informasi negatif dengan lebih banyak menampilkan informasi positif perusahaan sehingga bisa menyebabkan bias informasi bagi pemangku kepentingan (Gatti et al., 2021; Talbot & Boiral, 2018; Wulf & Seizov, 2022). Dalam konteks pandemic Covid-19, di mana banyak perusahaan mengalami penurunan kinerja dan peningkatan biaya perusahaan, taktik ini sering digunakan dalam manajemen impresi. Perusahaan lain lebih fokus menunjukkan upaya mereka dan menekankan dampak Covid-19 pada kinerja mereka, alih-alih mengenai kinerja perusahaan (Ningsih et al., 2021).

Penelitian sebelumnya telah memberikan wawasan yang berharga mengenai determinan manajemen impresi perusahaan seperti earning management (Rahman & Edt, 2020; Surtpto, 2013; Zain, 2015), loss (Roiston & Harymawan, 2022), profitability (Soesanto & Wijaya, 2022), Return on Assets (ROA) (Harymawan & Roiston, 2022; Rahman & Edt, 2020; Rahman & Nadhirin, 2022; Roiston & Harymawan, 2022; Surtpto, 2013), liquidity (Zain, 2015), change in performance (Surtpto, 2013), chief executive officer (CEO) ownership (Roiston & Harymawan, 2022), duality CEO (Roiston & Harymawan, 2022), BIG 4 accounting firm (Harymawan & Roiston, 2022), audit committee (Roiston & Harymawan, 2022), public ownership (Roiston & Harymawan, 2022), political connected (Harymawan & Roiston, 2022), performance stability (Surtpto, 2013, 2014), and corporate governance (Harymawan & Roiston, 2022; Rahman & Edt, 2020; Surtpto, 2014). (García-Sánchez et al., 2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh female director terhadap manajemen impresi dalam laporan keberlanjutan. Meskipun telah cukup banyak penelitian mengenai determinan manajemen impresi, tetapi masih banyak ruang yang belum ditelusuri terutama dalam hal karakteristik dewan dan selama kondisi pandemic Covid-19.

Studi literature review mengenai manajemen impresi terbaru juga menekankan pentingnya penelitian mengenai manajemen impresi di masa depan (Santoso et al., 2023). Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan meneliti sektor perbankan, yang pada beberapa penelitian sebelumnya dikeluarkan dari sampel. Penelitian ini menggunakan pengukuran untuk mendeteksi bias dan keterbacaan yang disebabkan manajemen impresi sesuai saran penelitian sebelumnya dan menggunakan laporan dewan sebagai media manajemen impresi. Sementara manajemen impresi telah banyak diteliti di Eropa dan Amerika, studi ini memberikan wawasan pada konteks perbankan di Indonesia.

Dengan menyajikan bukti empiris mengenai hubungan antara komisaris independen, dewan direksi, dan keragaman gender terhadap manajemen impresi, penelitian ini memberikan kontribusi bagi kajian mengenai karakteristik dewan direksi dalam tata kelola perusahaan dan sistem komunikasi korporat. Temuan-temuan ini memiliki implikasi praktis bagi dewan direksi, pemangku kepentingan perusahaan, dan regulator. Memahami pengaruh karakteristik dewan direksi terhadap manajemen impresi dapat memberikan wawasan mengenai praktik tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan strategi komunikasi, reputasi perusahaan, serta mempertahankan legitimasi di mata pemangku kepentingan, terutama dalam situasi luar biasa seperti pandemi COVID-19.

LITERATURE REVIEW DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Stakeholder theory merupakan teori yang dikembangkan oleh R. Edward Freeman pada tahun 1980an (Freeman et al., 2021). Teori ini menyatakan organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham tetapi juga kepada spektrum pemangku kepentingan yang lebih luas yang dapat mempengaruhi atau terpengaruh oleh tindakan organisasi. Pemangku kepentingan ini mencakup karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, pemerintah, kreditor, dan masyarakat luas. Stakeholder theory mengalihkan fokus dari semata-mata memaksimalkan keuntungan menjadi menyeimbangkan kepentingan dan harapan dari berbagai pemangku kepentingan (Ashrafi et al., 2020; Freeman et al., 2010).

Stakeholder theory menggarisbawahi pentingnya mengelola ekspektasi pemangku kepentingan. Untuk memenuhi harapan ini, salah satu hal yang dilakukan oleh manajemen adalah dengan memberikan informasi tambahan seperti pada laporan dewan, analisis dan pembahasan manajemen, laporan keberlanjutan, dan catatan kaki (Garcia et al., 2018; Rossi et al., 2018). Penyampaian informasi ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pemangku kepentingan untuk membuat keputusan. Oleh karena itu, pertimbangan etis dengan mematuhi standar etika dalam upaya komunikasi tersebut disyaratkan oleh teori ini (Bowen, 2016; Lovari & Bowen, 2020). Informasi perlu disajikan secara jujur dan etis, terutama dalam situasi di mana kepentingan pemangku kepentingan dipertaruhkan.

Selama masa pandemic Covid-19, perusahaan dihadapkan pada situasi yang belum pernah dialami sebelumnya. Sebagian besar operasional perusahaan terdampak karena kondisi ini dan berujung pada kinerja perusahaan yang menurun. Hal ini menimbulkan kebingungan bagi perusahaan terutama mengenai upaya mempertahankan legitimasi dari para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, terdapat perusahaan yang dengan sengaja mengaburkan informasi negative dalam laporan mereka. Dalam hal ini, manajemen impresi menjadi topic yang sangat berkembang.

Dalam lanskap tata kelola perusahaan yang terus berkembang, karakteristik dewan dan pengaruhnya terhadap manajemen impresi telah muncul sebagai titik fokus penelitian akademis. Penelitian ini didorong oleh pengakuan bahwa organisasi, dalam mempertahankan legitimasi dan kepercayaan pemangku kepentingan menerapkan strategi manajemen impresi yang melampaui kinerja keuangan. Komisaris independen merupakan salah satu komponen penting dalam perusahaan. Independensi dewan memberikan perspektif eksternal dan pengawasan terhadap urusan perusahaan dan kepentingan para stakeholders, sehingga berpotensi mempengaruhi manajemen impresi perusahaan. (Harymawan & Roiston, 2022) menemukan bahwa komisaris independen memiliki dampak positif terhadap manajemen impresi. Nadeem (2022) mendukung hasil tersebut. Selain itu, ukuran dewan direksi memperkenalkan keberagaman pemikiran dan keahlian sehingga mempengaruhi cara organisasi mengelola manajemen impresi. (Dalwai et al., 2021; Nadeem, 2022) menemukan bahwa ukuran dewan direksi berpengaruh terhadap manajemen impresi. Terakhir, keberagaman gender pada dewan direksi juga mendapatkan perhatian. Penelitian yang dilakukan oleh García-Sánchez et al. (2019) menemukan bahwa keberadaan female director mengurangi risiko dari strategi manajemen impresi. (Ginesti et al., 2018; Nadeem, 2022) mendukung hasil tersebut, bahwa representasi wanita menurunkan risiko keterbacaan dalam manajemen impresi.

Hipotesis yang terbentuk sebagai berikut.

- H1 : Komisaris independen berpengaruh positif terhadap manajemen impresi.
- H2 : Ukuran dewan direksi berpengaruh positif terhadap manajemen impresi.
- H3 : Keberagaman gender berpengaruh positif terhadap manajemen impresi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan laporan tahunan digunakan sumber data utama dalam penelitian ini. Terdapat 47 perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (IDX) selama tahun 2020 sampai dengan 2020. Periode ini dipilih karena bertepatan dengan pandemi COVID-19, situasi dimana krisis terjadi dan belum pernah dialami oleh sektor perbankan. Sampel akhir yang digunakan penelitian ini sebanyak 129-unit analisis. Pemilihan sampel didasarkan pada teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan ketersediaan data penelitian. Data dianalisis menggunakan Eviews 12.

Penelitian ini mengukur pengaruh karakteristik dewan terhadap manajemen impresi. Penggunaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1. Manajemen impresi dalam penelitian ini menggunakan readability index. Semakin tinggi manajemen impresi menunjukkan bahwa keterbacaan laporan semakin baik. Nilai manajemen impresi yang rendah menunjukkan laporan sulit untuk dibaca dan dipahami sehingga menimbulkan risiko manajemen impresi.

Tabel 1. Pengukuran Variabel

Variabel	Pengukuran	Sumber
Manajemen Impresi (IM)	<i>Flesch-Kincaid Readability Index (KINCAID)</i> <i>Coleman-Liau (COLEMAN)</i>	Laporan Dewan pada Laporan Tahunan
Komisaris Independen (IC)	Jumlah Komisaris Independen	Laporan Tahunan
Ukuran Dewan Direksi (BOD)	Jumlah Anggota Dewan Komisaris	Laporan Tahunan
Keberagaman gender (WOMEN)	Jumlah Direktur Perempuan	Laporan Tahunan
Leverage (LEV)	$\frac{\text{Jumlah anggota dewan direksi}}{\text{Jumlah anggota dewan direksi}}$	Laporan Tahunan
Return on Equity (ROE)	$\frac{\text{Liabilities}}{\text{Equity}}$ $\frac{\text{Net Profit}}{\text{Total Equity}}$	Laporan Tahunan

Berikut model dalam penelitian ini.

$$\text{Model 1} \quad \text{IM}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IC} - \beta_2 \text{LEV} + \beta_3 \text{ROE} + e$$

$$\text{Model 2} \quad \text{IM}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{BOD} - \beta_2 \text{LEV} + \beta_3 \text{ROE} + e$$

$$\text{Model 3} \quad \text{IM}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{WOMEN} - \beta_2 \text{LEV} + \beta_3 \text{ROE} + e$$

$$\text{Model 4} \quad \text{IM}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IC} + \beta_2 \text{BOD} + \beta_3 \text{WOMEN} - \beta_4 \text{LEV} + \beta_5 \text{ROE} + e$$

Keterangan: IM= Manajemen Impresi; IC= Komisaris Independen; BOD= Ukuran Dewan Direksi; WOMEN= Keberagaman gender; LEV= *Leverage*; ROE= *Return on Equity*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 2. Rata-rata manajemen impresi yang diukur menggunakan indeks COLEMAN adalah 15,3868, yang menunjukkan bahwa laporan dewan direksi sulit dibaca. Di sisi lain, manajemen impresi yang diukur menggunakan indeks KINCAID adalah 30,5651, yang menunjukkan bahwa laporan tersebut masih sulit dibaca namun lebih baik dibandingkan hasil dari indeks COLEMAN. Komisaris independen memiliki rata-rata 0,5777 (57,77%), proporsi terkecil adalah 0,25 (25%), dan proporsi terbesar adalah 1,00 (100%), yang menunjukkan bahwa keberadaan komisaris independen dominan di perusahaan perbankan di Indonesia. Dewan direksi memiliki nilai rata-rata 6,3333, nilai minimum 3, dan nilai maksimum 12, yang menunjukkan bahwa beberapa perusahaan perbankan di Indonesia memiliki dewan direksi yang melebihi rata-rata dewan direksi di sektor perbankan di Indonesia. Perempuan memiliki nilai

rata-rata 0,1778, nilai minimum 0,00, dan nilai maksimum 0,75, yang menunjukkan bahwa kehadiran perempuan di dewan direksi rata-rata sebesar 17,78% dan terdapat perusahaan perbankan yang tidak memiliki perwakilan perempuan dalam struktur dewan direksinya. Untuk variabel kontrol, leverage memiliki nilai rata-rata sebesar 4,4357 dan ROE memiliki nilai rata-rata sebesar 0,6361 yang menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan perbankan di Indonesia masih mencatatkan kinerja positif selama pandemi COVID-19.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	N	Mean	Maximum	Minimum	Std. Dev.
COLEMAN	129	15.3868	18.0000	12.5000	1.0293
KINCAID	129	30.5651	44.8000	17.1000	6.4255
IC	129	0.5777	1.0000	0.2500	0.1357
BOD	129	6.3333	12.0000	3.0000	2.5166
WOMEN	129	0.1778	0.7500	0.0000	0.1877
LEV	129	4.4357	11.3300	0.0400	2.4887
ROE	129	0.6361	25.6400	-95.4400	19.6843

Hasil Regresi dan Pembahasan Terpadu

Penelitian ini melakukan pengujian untuk mendapatkan model terbaik untuk digunakan lebih lanjut dalam penelitian. Berdasarkan uji Chow, uji Hausman, dan uji LM, model estimasi terbaik dapat dilihat pada Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan hasil analisis regresi dengan variabel dependen manajemen impresi yang diukur menggunakan dua indeks, yaitu indeks COLEMAN (Panel A) dan indeks KINCAID (Panel B).

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa komisaris independen memiliki pengaruh positif dengan nilai probabilitas 0,0795 (Panel A – Model 1) dan pengaruh positif dengan nilai probabilitas 0,1367 (Panel B – Model 1). Namun, pada Panel A (Model 4), komisioner independen memiliki dampak positif dengan nilai p 0,1303, sedangkan pada Panel B (Model 4) memiliki dampak negatif dengan nilai p 0,1411, sehingga hipotesis pertama ditolak. Dalam Model 1, manajemen impresi yang diukur dengan indeks COLEMAN menunjukkan bahwa komisaris independen memiliki dampak positif terhadap manajemen impresi. Ketika manajemen impresi diukur menggunakan KINCAID, hasilnya menunjukkan bahwa komisaris independen tidak berperan dalam manajemen impresi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadeem (2022), bahwa keberadaan dewan independen dapat mengurangi risiko manajemen impresi. Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang berasal dari luar perusahaan. Dengan adanya hal ini, diharapkan dapat semakin meningkatkan prioritas kepentingan para pemangku

kepentingan, seperti mengurangi bias informasi publik. Hal ini dibuktikan melalui perannya dalam mengurangi bias dalam manajemen impresi.

Pada Panel A, dewan direksi memiliki pengaruh positif dan nilai probabilitasnya sebesar 0,0033, sehingga hipotesis kedua diterima. Sementara itu, Panel B menunjukkan bahwa dewan direksi memiliki pengaruh negatif dengan nilai probabilitas sebesar 0,0235. Pengaruh positif dewan direksi dalam mengurangi risiko bias dalam manajemen impresi sejalan dengan Dalwai et al. (2021). Dengan ukuran dewan direksi yang lebih besar, representasi keahlian dan sudut pandang dalam pengelolaan impresi akan meningkat, sehingga bias dalam pengelolaan impresi dapat dikurangi, serta dampak negatnya terhadap para pemangku kepentingan.

Tabel 3. Hasil Regresi

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Panel A. Manajemen Impresi: COLEMAN				
	FEM	FEM	FEM	FEM
IC	1.8313* (0.0795)			1.5197 (0.1303)
BOD		0.4094*** (0.0033)		0.3524** (0.0128)
WOMEN			-1.9903* (0.0972)	-1.2888 (0.2715)
LEV	-0.1825** (0.0245)	-0.0809 (0.3133)	-0.1593** (0.0455)	-0.1144 (0.1620)
ROE	-0.0029 (0.6567)	-2.74E-05 (0.9967)	-0.0039 (0.5517)	0.0004 (0.9480)
Adj. R2	0.3217	0.3657	0.3190	0.3774
Prob.	0.0003	0.0000	0.0004	0.0000
F-statistic	2.3490	2.6405	2.3325	2.6508
N	129	129	129	129
Panel B. Manajemen Impresi: KINCAID				
	REM	FEM	REM	REM
IC	-6.4109 (0.1367)			-6.4360 (0.1411)
BOD		-1.7186** (0.0235)		-0.5322* (0.0604)
WOMEN			3.1531 (0.3781)	2.0007 (0.5805)
LEV	-0.4324* (0.0235)	-0.0152 (0.9967)	-0.5050* (0.0235)	-0.3218 (0.9480)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	(-0.4324)	0.9723	(0.0507)	(0.2275)
ROE	0.0377	0.0124	0.0351	0.0378
	(0.1845)	(0.7321)	(0.2288)	(0.1904)
Adj. R2	0.0418	0.5079	0.0530	0.0523
Prob.	0.0394	0.0000	0.0771	0.0397
F-statistic	2.8644	3.9363	2.3342	2.4153
N	129	129	129	129

*t statistics in parentheses: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$*

Representasi direktur perempuan berdampak negatif terhadap manajemen impresi dengan nilai probabilitas sebesar 0,0972, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh García-Sánchez et al. (2019) yang menemukan bahwa kehadiran perempuan dapat mengurangi risiko bias dalam manajemen impresi. Perempuan membawa perspektif dan pengalaman unik ke dalam rapat dewan. Kehadiran mereka menantang homogenitas pemikiran dan pengambilan keputusan yang dapat menimbulkan bias. Ketika perempuan menjadi bagian dari dewan, hal ini memastikan bahwa berbagai sudut pandang yang lebih luas dipertimbangkan dalam pengembangan strategi manajemen impresi.

Penelitian ini menemukan hasil yang berbeda terkait pengaruh struktur tata kelola perusahaan (IC, BOD, dan WOMEN) terhadap manajemen impresi berdasarkan indeks keterbacaan COLEMAN dan KINCAID. Hubungan positif dalam COLEMAN menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola yang lebih kuat cenderung menghindari penggunaan kata-kata yang panjang dan rumit. Hal ini sejalan dengan peran tata kelola perusahaan dalam mendorong transparansi dan mengurangi perilaku diskresioner para manajer. Dalam hal ini, tata kelola perusahaan menunjukkan kemampuannya untuk menghambat strategi pengaburan informasi yang terang-terangan, sehingga pengungkapan informasi menjadi lebih sulit untuk ditafsirkan. Di sisi lain, hubungan negatif yang ditemukan dalam uji manajemen impresi menggunakan KINCAID menunjukkan bahwa perusahaan yang dikelola dengan baik mungkin masih melakukan manajemen impresi, tetapi melalui strategi linguistik yang lebih halus. Perusahaan mungkin meminimalkan terminologi yang rumit, tetapi lebih mengandalkan kalimat yang lebih panjang dan terperinci, kerangka naratif, atau penjelasan yang rumit. Hal ini menunjukkan bahwa potensi manajemen impresi dapat bergeser dari manipulasi leksikal ke elaborasi naratif.

Terakhir, penelitian ini menggunakan dua variabel kontrol, yaitu leverage dan ROE. Dari kedua variabel tersebut, hanya leverage yang terbukti signifikan. Leverage di sektor perbankan menunjukkan dana dari nasabah dalam bentuk simpanan dan tabungan. Dana tersebut digunakan oleh perusahaan untuk

memberikan pinjaman dan investasi. Semakin tinggi leverage, perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap banyak pihak sehingga dapat mengurangi bias manajemen impresi. Berdasarkan Tabel 3 juga dapat dilihat bahwa Adj. R2 (Panel A: Model 4) menunjukkan nilai sebesar 0,3774, yang berarti model penelitian ini mampu menjelaskan manajemen impresi sebesar 37,64%. Sementara itu, pada Adj. R2 (Panel B: Model 4) menunjukkan nilai sebesar 0,0523, yang berarti hanya mampu menjelaskan manajemen impresi sebesar 5,23%. Manajemen impresi yang diukur dengan indeks COLEMAN memberikan model terbaik untuk penelitian ini.

Robustness Test

Analisis Tambahan: *Year Fixed Effect*

Penelitian ini dilakukan selama pandemi COVID-19, di mana perusahaan perbankan diperkirakan mengalami kendala keuangan karena kondisi ekonomi yang lebih buruk dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Nasabah mungkin tidak melakukan transaksi perbankan seperti biasa akibat kondisi ekonomi tersebut, baik dalam hal tabungan maupun pinjaman. Hal ini dapat memicu perilaku tidak etis dalam taktik pengelolaan citra (Aryani et al., 2025). Mengingat bahwa dampak COVID-19 sepanjang tahun dapat bervariasi, akibat perubahan intensitas dampak COVID-19, kebijakan pemerintah, serta berbagai inisiatif dari berbagai pihak untuk mengatasi masalah tersebut, penelitian ini melakukan analisis tambahan dengan mengontrol Year Fixed Effect. Hasil regresi dapat dilihat pada Tabel 4 (kolom Year Fixed Effect). Hasil menunjukkan bahwa hanya BOD yang memiliki peran signifikan dalam persepsi manajemen. Dengan demikian, hasil analisis ini konsisten dengan regresi dasar dalam penelitian ini.

Tabel 4. Analisis Tambahan

	Year Fixed Effect		IM
	COLEMAN	KINCAID	
IC	1.237 (1.25)	-3.794 (-0.67)	-1.278 (-0.51)
BOD	0.278** (2.00)	-1.583* (-1.98)	-0.653* (-1.85)
WOMEN	-1.024 (-0.89)	-2.758 (-0.42)	-1.891 (-0.65)
LEV	-0.096 (-1.20)	0.011 (0.02)	-0.042 (-0.21)
ROE	-0.004 (-0.55)	0.022 (0.58)	0.009 (0.55)
_cons	13.407***	43.118***	28.263***

	Year Fixed Effect		IM
	COLEMAN	KINCAID	
	(11.54)	(6.46)	(9.59)
Year FE	Yes	Yes	Yes
r²	0.236	0.100	0.077
N	129	129	129

*t statistics in parentheses: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$*

Analisis Tambahan: *Composite Value* dari Manajemen Impresi

Penelitian ini menggunakan dua indeks keterbacaan untuk mengukur kompleksitas manajemen impresi perusahaan perbankan, yaitu COLEMAN dan KINCAID. Meskipun kedua indeks tersebut mengukur hal yang sama, keduanya memiliki pendekatan yang berbeda. Oleh karena itu, hasil regresi dasar menunjukkan peran yang berbeda dalam manajemen impresi. COLEMAN cenderung lebih berfokus pada panjang kata (jumlah huruf) dan panjang kalimat, sehingga lebih sensitif terhadap pilihan kata yang panjang dan formal. Sementara itu, KINCAID cenderung mempertimbangkan jumlah suku kata dan panjang kalimat, sehingga lebih sensitif terhadap kompleksitas fonetik dan struktur kalimat. Statistik deskriptif pada Tabel 2 menunjukkan bahwa skor COLEMAN rata-rata lebih rendah daripada KINCAID. Dapat disimpulkan bahwa laporan perusahaan perbankan di Indonesia selama pandemi cenderung lebih kompleks dalam hal pilihan kata dan formalitas, dibandingkan dengan kompleksitas fonetik dan struktur kalimat.

Untuk mengakomodasi keadaan di atas, penelitian ini melakukan analisis tambahan dengan menggunakan nilai komposit untuk manajemen impresi (IM). Nilai komposit IM dihitung berdasarkan nilai rata-rata COLEMAN dan KINCAID. Selanjutnya, variabel-variabel independen diregresikan dengan skor komposit IM. Hasil regresi dapat dilihat pada Tabel 4 (IM). Hasil menunjukkan bahwa BOD memiliki pengaruh negatif terhadap manajemen impresi, yang mengindikasikan bahwa ukuran BOD yang lebih besar cenderung menciptakan bias dan meningkatkan risiko manajemen impresi. Namun, IC dan WOMEN tidak menunjukkan peran yang signifikan terhadap nilai komposit IM.

Coarsened Exact Matching

Untuk mengatasi masalah endogenitas, penelitian ini melakukan regresi *Coarsened Exact Matching* (CEM). Kami membentuk tiga strata untuk mengelompokkan variabel kontrol berdasarkan karakteristik WOMEN. WOMEN dipilih karena keberagaman perempuan dalam perusahaan diharapkan dapat mengurangi dampak bias manajemen impresi, namun hasil *baseline regression* menunjukkan bahwa WOMEN tidak memiliki peran yang signifikan di perusahaan perbankan. Meskipun demikian, di Indonesia, kehadiran perwakilan perempuan di

dewan direksi masih didorong untuk mendukung kesetaraan gender dalam pembangunan berkelanjutan. Metode ini menghasilkan 121-unit pengamatan. Penelitian ini melakukan dua uji CEM berdasarkan COLEMAN dan nilai komposit IM. Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa hanya BOD yang signifikan terhadap manajemen impresi (COLEMAN), yang sejalan dengan model dasar. Sementara itu, kolom IM menunjukkan bahwa BOD memiliki efek negatif yang signifikan terhadap nilai komposit manajemen impresi, sejalan dengan analisis tambahan sebelumnya. Dengan demikian, hasil CEM ini menegaskan kredibilitas dan konsistensi kesimpulan utama.

Tabel 5. *Coarsened Exact Matching*

	COLEMAN	IM
IC	1.000 (1.35)	-2.379 (-1.07)
BOD	0.114*** (2.90)	-0.980** (-2.65)
WOMEN	0.258 (0.46)	-2.818 (-0.58)
LEV	0.069 (1.65)	-0.085 (-0.56)
ROE	-0.018* (-1.73)	0.026 (0.81)
_cons	13.810*** (26.62)	31.205*** (10.04)
Year FE	-	Yes
r2	0.138	0.129
r2_a	0.101	0.075
N	121	121

*t statistics in parentheses: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$*

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh komisaris independen, ukuran dewan direksi, dan keberagaman gender dalam dewan direksi terhadap manajemen impresi. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa komisaris independen dan ukuran dewan direksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen impresi. Di sisi lain, penelitian ini menemukan bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi justru memiliki efek negatif terhadap manajemen impresi. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran perempuan justru berpotensi menciptakan bias dalam manajemen impresi sehingga laporan dewan direksi sulit dipahami oleh para pemangku kepentingan. Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kehadiran

representasi perempuan membawa perspektif yang komprehensif. Namun, berdasarkan hasil penelitian ini, representasi perempuan meningkatkan bias dalam manajemen impresi dan mengurangi keterbacaan laporan.

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis. Pertama, perusahaan menggunakan manajemen impresi sebagai strategi komunikasi korporat dalam menjaga hubungan dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. Kedua, kehadiran komisaris independen meningkatkan efektivitas tata kelola perusahaan dalam konteks manajemen impresi. Komisaris independen memberikan objektivitas dan pengawasan terhadap proses pengambilan keputusan. Hal ini juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan reputasi manajemen. Ketiga, studi ini menyoroti pentingnya menyelaraskan strategi manajemen impresi dengan komposisi dewan direksi. Perusahaan harus memperhatikan keahlian, perspektif, dan nilai-nilai yang dibawa oleh anggota dewan direksi dan mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan ini ke dalam strategi komunikasi mereka.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, meskipun penelitian ini telah mengisi celah penelitian di sektor perbankan, sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya mencakup perbankan di Indonesia. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dengan melibatkan bank-bank di seluruh Asia Tenggara atau dunia guna memberikan perspektif yang lebih luas. Kedua, penelitian ini mengkaji karakteristik dewan direksi, termasuk komisaris independen, ukuran dewan direksi, dan komposisi perempuan dalam dewan direksi. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel lain seperti *human capital*, koneksi politik, dan struktur hukum negara. Ketiga, manajemen impresi diukur menggunakan indeks keterbacaan, yaitu COLEMAN dan KINCAID, yang memperhitungkan bias yang disebabkan oleh jumlah kata, suku kata, kalimat, dan karakter. Indeks ini mungkin tidak dapat mendeteksi emosi dalam setiap kalimat. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi taktik manajemen impresi lainnya seperti narsisme, nada positif dan negatif, serta visibilitas publik. Keempat, penelitian ini dilakukan selama krisis pandemi; perbedaan situasi ekonomi dan politik mungkin memiliki implikasi yang berbeda terhadap manajemen impresi. Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi gender tidak memiliki implikasi terhadap manajemen impresi. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pendidikan, pengalaman, dan jaringan yang dimiliki oleh direksi perempuan.

REFERENCES

- Arvidsson, S. (2022). CEO talk of sustainability in CEO letters: towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 26–61. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2021-0260>

- Aryani, Y. A., Santoso, A., Gantyowati, E., Setiawan, D., & Putri, K. (2025). Does educational background of chief executive officers influence impression management? *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442094>
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D., & Manetti, G. (2019). Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(5), 1467–1499. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3158>
- Boudt, K., & Thewissen, J. (2019). Jockeying for Position in CEO Letters: Impression Management and Sentiment Analytics. *Financial Management*, 48(1), 77–115. <https://doi.org/10.1111/fima.12219>
- Bowen, S. A. (2016). Clarifying ethics terms in public relations from A to V, authenticity to virtue: BledCom special issue of PR review sleeping (with the) media: Media relations. *Public Relations Review*, 42(4), 564–572. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.012>
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2018). Do firms effectively communicate with financial stakeholders? A conceptual model of corporate communication in a capital market context. *Accounting and Business Research*, 48(5), 553–577. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470143>
- Cüre, T., Esen, E., & Çalışkan, A. Ö. (2020). Impression management in graphical representation of economic, social, and environmental issues: An empirical study. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/SU12010379>
- Dalwai, T., Mohammadi, S. S., Chugh, G., & Salehi, M. (2021). Does intellectual capital and corporate governance have an impact on annual report readability? Evidence from an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2020-0965>
- Dienes, D., Sassen, R., & Fischer, J. (2016). What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 154–189. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2014-0050>
- Eijkelenboom, E. V. A., & Nieuwesteeg, B. F. H. (2021). An analysis of cybersecurity in Dutch annual reports of listed companies. *Computer Law and Security Review*, 40, 105513. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2020.105513>
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 1–343. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Garcia, L. S., Benau, M. A. G., & Araya, H. M. B. (2018). Empirical analysis of non-financial reporting by spanish companies. *Administrative Sciences*, 8(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci8030029>

- García-Sánchez, I. M., Suárez-Fernández, O., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and impression management in sustainability reporting. *International Business Review*, 28(2), 359–374. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.007>
- Gatti, L., Pizzetti, M., & Seele, P. (2021). Green lies and their effect on intention to invest. *Journal of Business Research*, 127(January 2020), 228–240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.028>
- Ginesti, G., Drago, C., Macchioni, R., & Sannino, G. (2018). Female board participation and annual report readability in firms with boardroom connections. *Gender in Management*, 33(4), 296–314. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2017-0079>
- Harymawan, I., & Roiston, T. A. (2022). Political Connection and The Readability of The MD&A Disclosure. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 14(1), 30–46. <https://doi.org/10.26740/jaj.v14n1.p30-46>
- Higgins, C., Tang, S., & Stubbs, W. (2020). On managing hypocrisy: The transparency of sustainability reports. *Journal of Business Research*, 114(October 2018), 395–407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.041>
- Im, J., Kim, H., & Miao, L. (2021). CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92(September 2020), 102701. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102701>
- Jagannathan, M., Roy, D., & Delhi, V. S. K. (2022). Application of NLP-based topic modeling to analyse unstructured text data in annual reports of construction contracting companies. *CSI Transactions on ICT*, 10(2), 97–106. <https://doi.org/10.1007/s40012-022-00355-w>
- Kaur, A., & Lodhia, S. (2018). Stakeholder engagement in sustainability accounting and reporting: A study of Australian local councils. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(1), 338–368. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2014-1901>
- Khanna, K., & Irvine, H. (2018). Communicating the Impact of the Global Financial Crisis in Annual Report: A Study of Astralian NGOS. *Australian Accounting Review*, 28(1), 109–126.
- Lim, E. K. Y., Chalmers, K., & Hanlon, D. (2018). The influence of business strategy on annual report readability. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(1), 65–81. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.01.003>
- Lovari, A., & Bowen, S. A. (2020). Social media in disaster communication: A case study of strategies, barriers, and ethical implications. *Journal of Public Affairs*, 20(1). <https://doi.org/10.1002/pa.1967>
- Martins, A., Gomes, D., & Branco, M. C. (2021). Managing corporate social and environmental disclosure: An accountability vs impression management framework. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13010296>
- Md-Zaini, S., Sharma, U., Samkin, G., & Davey, H. (2020). Impact of ownership structure on the level of voluntary disclosure: a study of listed family-controlled companies in Malaysia. *Accounting Forum*, 44(1), 1–34. <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1605874>

- Nadeem, M. (2022). Board Gender Diversity and Managerial Obfuscation: Evidence from the Readability of Narrative Disclosure in 10-K Reports. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 153–177. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04830-3>
- Ningsih, S., Harymawan, I., Fitriani, N., & Lam, B. (2021). Pessimistic tone in earnings announcement and CSR disclosure: Exploring the interacting role of CEO busyness. *Sustainability (Switzerland)*, 13(24), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su132413645>
- Oliveira, J., Azevedo, G., & Borges, F. (2016). Impression management and self-presentation dissimulation in Portuguese chairman's statements. *Corporate Communications*, 21(3), 388–408. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2015-0074>
- Rahman, A., & Edt, R. W. (2020). Strategi Bisnis, Manajemen Laba, dan Keterbacaan Informasi Naratif Laporan Tahunan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 20(1), 57–70.
- Rahman, A., & Nadhirin, A. (2022). The Effects of Annual Report Readability on the Audit Fees. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 11(2), 88–96. <https://doi.org/10.25273/jap.v11i2.10335>
- Rim, H., & Ferguson, M. A. T. (2020). Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 545–568. <https://doi.org/10.1177/2329488417719835>
- Roiston, T. A., & Harymawan, I. (2022). CEO Duality, Ownership, and Readability of Financial Statement Footnotes: Some Evidence from Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 149–168. <https://doi.org/10.24815/jdab.v9i2.25569>
- Romero, S., Ruiz, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2019). Sustainability reporting and stakeholder engagement in Spain: Different instruments, different quality. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 221–232. <https://doi.org/10.1002/bse.2251>
- Rossi, F. M., Tudor, A. T., Nicolò, G., & Zanellato, G. (2018). Ensuring more sustainable reporting in Europe using non-financial disclosure-de facto and de jure evidence. *Sustainability (Switzerland)*, 10(4), 7–9. <https://doi.org/10.3390/su10041162>
- Sandberg, M., & Holmlund, M. (2015). Impression management tactics in sustainability reporting. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 677–689. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2013-0152>
- Santoso, A., Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2023). Impression Management in Indonesia: A Critical Analysis and Area for Future Research. *Journal of Accounting and Business Education*, 8(1), 62–83. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26675/jabe.v8i1.38705>
- Soesanto, S., & Wijaya, H. (2022). The Effect of Readability of Annual Reports and Value Relevance of Financial Information on Agency Costs with Analyst Coverage as Moderating Variable. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 24(1), 46–56. <https://doi.org/10.9744/jak.24.1.46-56>
- Stolowy, H., & Paugam, L. (2018). The expansion of non-financial reporting: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 48(5), 525–548. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470141>

- Suripto, B. (2013). Manajemen Laba Dan Manajemen Impresi Dalam Laporan Tahunan: Penelitian Strategi Pengungkapan Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(1), 40–59. <https://doi.org/10.21002/jaki.2013.03>
- Suripto, B. (2014). Determinan Pengungkapan Informasi Atribusi Dan Dampaknya Terhadap Persistensi Laba. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 11(1), 78–98. <https://doi.org/10.21002/jaki.2014.05>
- Talbot, D., & Boiral, O. (2018). GHG reporting and impression management: An assessment of sustainability reports from the energy sector. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 367–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2979-4>
- Torre, M. La, Dumay, J., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., & Tarquinio, L. (2018). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: practical forces and projections for future research. *Meditary Accountancy Research*, 26(4), 598–621.
- Wu, B., Monfort, A., Jin, C., & Shen, X. (2022). Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(September 2021), 121214. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121214>
- Wulf, A. J., & Seizov, O. (2022). “Please understand we cannot provide further information”: evaluating content and transparency of GDPR-mandated AI disclosures. *AI and Society*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01424-z>
- Zain, A. (2015). Manajemen Laba dalam Praktik Manajemen Impresi pada Perusahaan BUMN yang Terdaftar di BEI Periode 2012-2014. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 6(2), 115–126.