

BAB II

TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangatlah penting sebagai dasar penyusunan dalam pengerjaan skripsi ini. Karena sangat bermanfaat untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu. Ada beberapa penelitian terdahulu yang relevan antara lain:

(Lai et al., 2025a) melakukan penelitian dengan judul ” Green at the top: How CEOs’ environmental experience shapes ESG performance in Chinese firms”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana pengalaman dan latar belakang lingkungan yang dimiliki oleh CEO memengaruhi kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG) perusahaan. Fokus utama penelitian diarahkan pada peran kepemimpinan puncak dalam membentuk arah strategi keberlanjutan perusahaan, serta sejauh mana karakteristik pribadi CEO tercermin dalam kebijakan dan praktik ESG yang dijalankan. Dengan menggunakan data perusahaan publik, penelitian ini berupaya memberikan gambaran empiris mengenai pentingnya pengalaman lingkungan pimpinan perusahaan dalam mendorong kinerja keberlanjutan yang lebih baik.

(Zhang et al., 2023) melakukan penelitian dengan judul ” The Impact of CEO Educational Background on Corporate Risk-Taking in China”. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana peran kepemimpinan

CEO dan struktur dewan, khususnya tingkat independensi dewan direksi, memengaruhi kinerja ESG perusahaan. Studi ini ingin memahami sejauh mana kekuasaan CEO dan mekanisme pengawasan dewan berperan dalam mendorong atau justru membatasi implementasi praktik keberlanjutan. Dengan menggunakan data perusahaan publik, penelitian ini berupaya memberikan gambaran empiris tentang pentingnya keseimbangan kekuasaan dalam tata kelola perusahaan untuk mendukung kinerja ESG yang lebih baik.

(Akuntansi ; Ramadhan et al., 2025) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh proposi dewan komisaris independen, profitabilitas, ukuran perusahaan terhadap pengungkapan corporate social responsibility" Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh karakteristik pimpinan perusahaan dan mekanisme tata kelola terhadap kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Secara khusus, penelitian ini ingin melihat bagaimana peran CEO serta struktur dewan direksi berkontribusi dalam mendorong penerapan praktik keberlanjutan perusahaan. Melalui analisis data perusahaan, penelitian ini berupaya menunjukkan bahwa keputusan dan arah kebijakan ESG tidak terlepas dari kualitas kepemimpinan dan efektivitas pengawasan di tingkat manajemen puncak.

B. Teori dan Kajian Pustaka

1. Teori Upper Echelons

Teori *Upper Echelons* menyatakan bahwa keputusan strategis dan kinerja perusahaan merupakan refleksi dari karakteristik, nilai, dan

pengalaman manajemen puncak, khususnya CEO. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa para pimpinan perusahaan memiliki keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*), sehingga mereka tidak dapat memproses seluruh informasi secara sempurna. Oleh karena itu, kondisi lingkungan bisnis akan ditafsirkan melalui kerangka kognitif yang dibentuk oleh latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, nilai personal, serta karakteristik demografis pimpinan perusahaan ((Hambrick & Mason, 1984).

Ciri utama Teori *Upper Echelons* adalah bahwa (1) karakteristik manajemen puncak menjadi proksi dari nilai dan orientasi kognitif pengambil keputusan, (2) keputusan strategis dipengaruhi oleh interpretasi subjektif manajer terhadap lingkungan eksternal, dan (3) kinerja organisasi merupakan hasil dari interaksi karakteristik individu pimpinan dan struktur tata kelola perusahaan (Hambrick & Mason, 1984b). Dalam konteks keberlanjutan, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana pengalaman CEO dan mekanisme pengawasan dewan memengaruhi kebijakan serta kinerja ESG perusahaan ((Lai et al., 2025b; Li et al., 2025a).

a. Kinerja ESG

Kinerja ESG merupakan variabel dependen dalam penelitian ini yang didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengungkapkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam kegiatan operasional serta pengambilan keputusan Perusahaan (Ielasi et al., 2020; Pham & Ho, 2024a). Dalam perspektif Teori Upper Echelons, kinerja ESG dipandang sebagai hasil keputusan strategis yang dipengaruhi oleh

karakteristik, pengalaman, dan nilai manajemen puncak, khususnya CEO, serta efektivitas mekanisme pengawasan dewan (Hambrick & Mason, 1984b). Secara konseptual, kinerja ESG mencakup dimensi *environmental* (pengelolaan emisi, energi, limbah, penggunaan sumber daya, dan mitigasi risiko perubahan iklim), dimensi *social* (praktik ketenagakerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja, perlindungan hak asasi manusia, serta tanggung jawab sosial), dan dimensi *governance* (struktur dewan, transparansi, perlindungan pemegang saham, kebijakan anti-korupsi, dan etika bisnis), yang dalam penelitian ini diukur menggunakan skor ESG yang merepresentasikan ketiga dimensi tersebut (Ielasi et al., 2020; Pham & Ho, 2024a).

b. Pengalaman lingkungan CEO

Pengalaman lingkungan CEO didefinisikan sebagai pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan CEO dalam aktivitas yang berkaitan dengan isu lingkungan dan keberlanjutan yang mencerminkan orientasi kognitif CEO dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan (Lai et al., 2025c; Li et al., 2025b). Berdasarkan Teori Upper Echelons, latar belakang pimpinan, termasuk pengalaman dan pendidikan, digunakan sebagai proksi untuk menggambarkan nilai serta cara berpikir CEO, sehingga CEO yang memiliki pengalaman lingkungan cenderung lebih sensitif terhadap risiko lingkungan dan peluang keberlanjutan serta lebih mendorong penerapan kebijakan dan praktik ESG (Hambrick & Mason, 1984). Dalam penelitian ini, pengalaman lingkungan CEO dioperasionalkan sebagai variabel dummy

yang diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu pengalaman kerja terkait lingkungan, latar belakang pendidikan terkait lingkungan, serta kepemilikan penghargaan atau pengakuan di bidang lingkungan, di mana CEO diberi nilai 1 apabila memenuhi minimal satu indikator dan 0 apabila tidak memenuhi seluruh indikator (Lai et al., 2025c; Li et al., 2025b).

c. Proporsi direksi independen

Proporsi direksi independen didefinisikan sebagai perbandingan jumlah direksi yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham, maupun hubungan keluarga dengan manajemen dan pemegang saham pengendali terhadap total anggota direksi perusahaan (Di Guida et al., 2022a; Pham & Ho, 2024a). Dalam perspektif Teori Upper Echelons, struktur tata kelola melalui keberadaan direksi independen berperan sebagai mekanisme pengawasan yang dapat membatasi bias kognitif serta dominasi CEO dalam proses pengambilan keputusan strategis, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengawasan, menyeimbangkan kepentingan manajemen, dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih berorientasi jangka panjang, termasuk dalam perumusan kebijakan dan peningkatan kinerja ESG perusahaan (Hambrick & Mason, 1984b; Pham & Ho, 2024a).

d. Variable Kontrol

Untuk memperoleh estimasi hubungan yang lebih akurat antara pengalaman lingkungan CEO dan proporsi direksi independen terhadap kinerja ESG, penelitian ini menggunakan variabel kontrol berupa ukuran

perusahaan, leverage, profitabilitas, pertumbuhan perusahaan, dan usia perusahaan. Dalam kerangka Teori Upper Echelons, variabel kontrol digunakan untuk memisahkan pengaruh karakteristik pimpinan dan struktur tata kelola dari karakteristik keuangan serta organisasi perusahaan yang juga memengaruhi keputusan strategis dan kinerja ESG (Hambrick & Mason, 1984b). Ukuran perusahaan mencerminkan kapasitas sumber daya untuk mendukung implementasi kebijakan ESG, leverage menunjukkan keterbatasan fleksibilitas pendanaan akibat ketergantungan pada utang, profitabilitas menggambarkan kemampuan pendanaan internal untuk investasi ESG, pertumbuhan perusahaan mencerminkan tekanan ekspansi yang dapat memengaruhi prioritas keberlanjutan, sedangkan usia perusahaan menunjukkan tingkat kematangan organisasi dalam merespons tuntutan pemangku kepentingan (Fujianti et al., 2024a; Pham & Ho, 2024a).

C. Perumusan Hipotesis

Menurut Teori Upper Echelons, pilihan strategis dan pola perilaku perusahaan sebagian besar dibentuk oleh pengalaman, nilai, dan karakteristik kognitif eksekutif puncak, khususnya CEO. Sebagai bentuk modal kognitif yang dapat diakumulasikan, pengalaman lingkungan dapat membentuk ulang alokasi perhatian CEO, preferensi kognitif, dan kecenderungan pengambilan keputusan mereka, sehingga memengaruhi strategi keberlanjutan perusahaan dan kinerja ESG.

Berdasarkan Teori Berbasis Sumber Daya, CEO dengan latar belakang lingkungan memiliki cadangan pengetahuan "hijau" dan kepekaan ekologis, memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi risiko lingkungan, mengakses sumber daya khusus, dan mengadopsi strategi yang berorientasi pada keberlanjutan. Studi ini menganalisis dampak pengalaman lingkungan CEO terhadap kinerja ESG dari tiga dimensi: tanggung jawab lingkungan, tanggung jawab sosial, dan tata kelola perusahaan (Lai et al., 2025).

CEO yang memiliki pengalaman dan kepedulian terhadap lingkungan mampu mendorong perusahaan menjadi lebih bertanggung jawab secara sosial dan ramah lingkungan. Mereka tidak hanya memengaruhi cara perusahaan mengelola sumber dayanya, tetapi juga mengarahkan strategi bisnis agar selaras dengan prinsip keberlanjutan. Dengan kesadaran tinggi terhadap isu lingkungan dan sosial, para CEO ini membantu meningkatkan kinerja ESG perusahaan serta menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan secara keseluruhan (Li et al., 2025a).

Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dan kepedulian lingkungan seorang CEO berperan penting dalam membentuk arah keberlanjutan perusahaan. Semakin tinggi kesadaran dan pengalaman lingkungan yang dimiliki seorang pemimpin, semakin besar pula kemungkinan perusahaan untuk berkomitmen pada praktik bisnis yang beretika, berkelanjutan, dan berdampak positif bagi masyarakat serta lingkungan.

CEO dengan pengalaman ramah lingkungan tidak hanya memiliki standar etika yang tinggi tetapi juga kesadaran tanggung jawab sosial yang lebih tinggi dan juga memberikan lebih banyak perhatian pada isu-isu pengembangan ESG, yang membantu meningkatkan fokus lingkungan dari keseluruhan tim manajemen perusahaan pandangan basis perhatian menunjukkan bahwa hasil keputusan bisnis tidak hanya bergantung pada karakteristik pribadi pembuat keputusan tetapi juga dipengaruhi oleh perhatiannya dan faktor kognitif lainnya (Sang et al., 2024)

Dalam dimensi tata kelola, pengalaman lingkungan berkontribusi pada peningkatan tata kelola perusahaan. Keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan mencerminkan kognisi dan perhatian CEO terhadap lingkungan, serta membantu mengurangi masalah agensi dalam perusahaan. Dibandingkan dengan tindakan lingkungan simbolis seperti greenwashing, CEO yang memiliki pengalaman lingkungan lebih cenderung menerapkan strategi keberlanjutan yang substantif untuk meningkatkan legitimasi dan transparansi organisasi. Strategi semacam ini membatasi oportunisme manajerial, memperkuat pengawasan pemangku kepentingan, sehingga mengurangi biaya agensi dan meningkatkan efektivitas tata kelola.

H.1 CEO dengan pengalaman lingkungan berpengaruh positif dengan kinerja ESG perusahaan.

Teori pemangku kepentingan memberikan landasan yang menyeluruh untuk memahami hubungan antara keberadaan anggota dewan

independen dengan berbagai aspek dalam pilar ESG. Berdasarkan teori ini, perusahaan diharapkan mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, bukan hanya berorientasi pada kepentingan pemegang saham semata. Keberadaan IBM menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa perusahaan menerapkan pendekatan yang lebih inklusif tersebut, khususnya dalam pengelolaan isu-isu terkait ESG (Pham & Ho, 2024b).

IBM dapat berkontribusi secara signifikan dalam mendorong berbagai kebijakan serta inisiatif ramah lingkungan yang tidak hanya menekan dampak ekologis perusahaan, tetapi juga memberi dampak positif bagi masyarakat dan ekosistem di sekitarnya. Contohnya meliputi dorongan terhadap penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, peningkatan pengelolaan limbah, serta langkah-langkah pengurangan emisi yang selaras dengan kebutuhan lingkungan dan komunitas lokal (Pham & Ho, 2024b).

Komponen sosial menilai bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan dan masyarakat di sekitarnya. Aspek yang dinilai mencakup hubungan kerja, kondisi kerja, keragaman, hak asasi manusia, kesetaraan, inklusi, tanggung jawab produk, serta kesehatan dan keselamatan publik. Peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan akan mendorong nilai perusahaan dalam jangka panjang, karena nilai tersebut terbentuk dari perilaku perusahaan yang etis dan bertanggung jawab terhadap masyarakat. Dengan demikian, masyarakat memiliki peran penting dalam keberhasilan bisnis (Fujianti et al., 2024)

Direktur independen memiliki insentif reputasi yang mendorong mereka untuk melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham. Karena keberlanjutan menjadi faktor penting dalam menjaga citra mereka dan perusahaan, mereka cenderung menghindari risiko penilaian negatif dari pihak eksternal. Oleh sebab itu, keberadaan direktur independen biasanya mendorong perusahaan mengadopsi praktik berkelanjutan serta meningkatkan tingkat dan kualitas pengungkapan CSR melalui transparansi dan akuntabilitas yang lebih kuat (Di Guida et al., 2022).

H.2 Proporsi direksi independen berpengaruh positif dengan kinerja ESG

