

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1. Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual merupakan landasan teoretis yang digunakan untuk mendefinisikan dan menjelaskan variabel-variabel yang diteliti, serta menjelaskan hubungan logis berdasarkan studi dan teori terdahulu.

2.1.1. Teori Agensi

Agency Theory merupakan konsep yang menjelaskan hubungan antara pihak yang mendelegasikan tugas dan pihak yang menerima tugas untuk dijalankan, yang dikenal sebagai hubungan *principal-agent* (Jikhan et al., 2025). *Agency theory* yang dikemukakan oleh Jensen & Meckling (1976) menjelaskan tentang suatu kontrak antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajer (*agent*) untuk dapat melaksanakan suatu jasa dengan memberikan kewenangan kepada agen atas nama *principal* untuk mengambil keputusan yang terbaik bagi *principal* (Herung et al., 2022). Agen diberi wewenang untuk mengambil keputusan dan diharapkan bertanggung jawab atas tindakannya kepada pemegang saham perusahaan.

Menurut teori keagenan Jensen & Meckling (1976), hubungan antara pemilik sebagai prinsipal dan manajer sebagai agen dalam menjalankan perusahaan dapat menimbulkan masalah keagenan. Hal ini terjadi karena masing-masing pihak berusaha memaksimalkan fungsi utilitasnya (Yusmaniarti et al., 2023). Dalam kondisi tersebut, manajemen sebagai agen dapat memiliki kecenderungan untuk mengambil keputusan yang lebih menguntungkan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan perusahaan atau pemegang saham. Teori keagenan

menekankan bahwa mekanisme pengawasan dan tata kelola perusahaan sangat penting untuk mengurangi konflik kepentingan. Teori keagenan membantu memahami bagaimana mekanisme tata kelola dapat mengurangi perilaku oportunistik manajer dengan mendorong proses pengambilan keputusan lebih jelas dan lebih adil (Sari & Fitriani, 2023).

Dalam konteks kinerja ESG, teori keagenan menjelaskan beberapa hubungan, termasuk meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan pemegang saham perusahaan serta mengurangi konflik kepentingan. Teori keagenan menyatakan independensi dewan direksi membantu memperkuat fungsi pengawasan terhadap manajemen untuk mengurangi biaya agensi dan konflik keagenan (Popov & Makeeva, 2022). Pengurangan konflik kepentingan dan peningkatan kepercayaan antara manajemen dan pemegang saham perusahaan adalah hubungan antara kinerja ESG dan teori keagenan (Sihombing et al., 2025). Hal ini terjadi karena asimetri informasi, di mana pemegang saham tidak selalu memiliki informasi lengkap tentang tindakan manajer.

Bersikap terbukanya perusahaan tentang *environmental, social, dan governance* menunjukkan akuntabilitas dan menumbuhkan kepercayaan dengan pemegang saham, yang membantu menurunkan biaya keagenan (Chen, 2022). Keterkaitan antara karakteristik dewan direksi (termasuk *gender*, usia, remunerasi, dan masa jabatan) dan teori keagenan terletak pada peran dewan direksi sebagai mekanisme pemantauan untuk memitigasi masalah keagenan antara manajer dan pemegang saham (Sihombing et al., 2025).

2.1.2. Teori *Stakeholder*

Teori *stakeholder* pertama kali diusulkan oleh Freeman (1984) yang mendasarkan gagasan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan memiliki hak untuk mengetahui tentang bagaimana bisnis berjalan. Teori ini menekankan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam bisnis (Mcgahan, 2021). Perusahaan dituntut untuk menciptakan nilai (*value*) bagi seluruh *stakeholder* melalui pengelolaan perusahaan yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab (Signori et al., 2021). Penerapan ESG merupakan salah satu pendekatan yang digunakan perusahaan untuk merespons kepentingan *stakeholder*, karena praktik tersebut berkaitan dengan karakteristik perusahaan, kepemimpinan, risiko, kinerja, dan nilai perusahaan (Zheng et al., 2022).

Menurut teori *stakeholder* Freeman (1984), perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pihak yang memiliki kepentingan terhadap aktivitas perusahaan, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, masyarakat, dan lingkungan. Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuannya menghasilkan keuntungan, tetapi juga dari kemampuannya memenuhi kebutuhan dan harapan para *stakeholder* (Valentinov & Chia, 2022). Perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholder* dalam setiap proses pengambilan keputusan dan menjalankan aktivitas bisnis secara seimbang tanpa mengutamakan kepentingan satu pihak saja (Rissy, 2021).

Dalam konteks kinerja ESG, teori *stakeholder* menjelaskan bahwa

perusahaan perlu mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam strategi serta aktivitas bisnis untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para *stakeholder*. Penerapan praktik ESG mencerminkan komitmen perusahaan dalam menciptakan nilai bagi seluruh *stakeholder* melalui pengelolaan yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab (Signori et al., 2021). Kinerja ESG mencerminkan upaya perusahaan dalam memenuhi kepentingan dan harapan *stakeholder* melalui penerapan praktik lingkungan, sosial, dan tata kelola yang berkelanjutan (Zheng et al., 2022). Semakin baik kinerja ESG yang dimiliki perusahaan, semakin besar peluang perusahaan meningkatkan daya saing dan menciptakan nilai perusahaan dalam jangka panjang (Fang & Guo, 2025).

2.1.3. Kinerja ESG

ESG adalah kerangka kerja yang mencakup aspek lingkungan (E), sosial (S), dan tata kelola (G). ESG juga merupakan faktor yang digunakan investor untuk menilai keberlanjutan dan risiko investasi mereka (Li et al., 2021). Kinerja ESG menunjukkan bahwa perusahaan dapat secara konsisten mengelola tanggung jawabnya terhadap ketiga aspek tersebut dalam rangka menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan. Perusahaan dengan kinerja ESG yang tinggi menunjukkan bahwa mereka tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam setiap keputusan strategisnya.

Indikator ESG digunakan sebagai dasar dalam menilai sejauh mana praktik keberlanjutan telah dimasukkan ke dalam strategi dan kebijakan perusahaan (Yoon et al., 2018). Kinerja ESG menunjukkan bagaimana nilai-nilai keberlanjutan

dimasukkan ke dalam strategi dan kegiatan operasional bisnis. Kinerja ESG yang baik memiliki potensi untuk mengurangi risiko non-keuangan dan meningkatkan kepercayaan investor jangka panjang terhadap perusahaan. Kinerja ESG berperan penting sebagai indikator keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip keberlanjutan yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (Tiranda et al., 2025).

Pengelolaan ESG yang efektif memiliki kemampuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan hubungan dengan pemangku kepentingan, ada korelasi positif antara kinerja keuangan perusahaan dan tingkat keberhasilan mereka (Friede et al., 2015). Pengelolaan ESG yang baik dapat menciptakan nilai jangka panjang melalui peningkatan kepercayaan publik, loyalitas pelanggan, dan stabilitas operasional. Peningkatan skor ESG dapat berkontribusi terhadap reputasi perusahaan dan persepsi positif investor terhadap tata kelola yang transparan dan bertanggung jawab (Wu et al., 2022). Peningkatan kinerja ESG di Indonesia mampu memperkuat daya saing perusahaan di tingkat global serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap komitmen keberlanjutan yang dijalankan.

Dalam penelitian ini, skor kinerja ESG diambil menggunakan *Bloomberg Database* dengan mengacu pada ESG score yang dinyatakan dalam bentuk persentase dengan rentang nilai 0 hingga 100 www.library.smu.edu.sg.com. Skor dihitung berdasarkan tingkat pengungkapan informasi ESG yang disampaikan perusahaan melalui berbagai sumber publik dengan mempertimbangkan materialitas masing-masing indikator sesuai karakteristik industri perusahaan.

Bloomberg Database digunakan sebagai sumber data global yang menyediakan basis data global serta berbagai informasi mengenai perusahaan, termasuk informasi terkait kinerja *environmental*, *social*, dan *governance* (Xu et al., 2022). Bloomberg mengumpulkan dan mengolah informasi yang berasal dari pengungkapan perusahaan, seperti laporan tahunan, laporan keberlanjutan, laporan tanggung jawab perusahaan, laporan terintegrasi, serta dokumen pengungkapan lainnya untuk menghasilkan data dan penilaian *environmental*, *social*, dan *governance* (Bloomberg, 2025).

Bloomberg ESG Score dipilih sebagai proksi kinerja ESG dalam penelitian ini karena disusun menggunakan metodologi yang konsisten, terstandarisasi secara internasional, dan tersedia dalam bentuk skor kuantitatif yang memungkinkan perbandingan kinerja ESG antarperusahaan maupun antar periode (Bloomberg, 2025). Model kuantitatif milik bloomberg didasarkan pada kerangka kerja keberlanjutan dan industri, riset, dan analisis untuk mengurangi kebisingan, menormalkan data, mengatasi bias ukuran, dan celah pengungkapan www.prnewswire.com. Bloomberg ESG scores dapat digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko dan peluang yang berkaitan dengan aspek ESG (Billio et al., 2021). Ketersediaan skor ESG memungkinkan dilakukannya perbandingan kinerja keberlanjutan antarperusahaan serta analisis terhadap perkembangan kinerja ESG perusahaan dari waktu ke waktu secara lebih objektif dan konsisten.

2.1.4. Keberadaan Wanita Dalam Dewan

Perempuan di dewan direksi merujuk pada representasi direktur perempuan

dalam struktur tata kelola perusahaan, yang kehadirannya meningkatkan pengambilan keputusan dengan menawarkan beragam perspektif, mendorong keberlanjutan, dan meningkatkan kinerja perusahaan jangka panjang. Perempuan di dewan direksi dianggap mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan karena memiliki perspektif sosial dan etika yang lebih kuat dibandingkan laki-laki (Ali & Firmansyah, 2023). Keberadaan wanita dalam dewan (*woman on board*) merujuk pada keterwakilan perempuan dalam jajaran direksi atau komisaris perusahaan. Pendekatan berbasis empati, kehati-hatian, serta kepedulian sosial menjadikan perempuan lebih sensitif terhadap isu-isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (Birindelli et al., 2018).

Keberadaan perempuan di dewan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ESG karena perempuan cenderung memperhatikan isu sosial dan lingkungan serta mendorong transparansi dalam pelaporan keberlanjutan (Sihombing et al., 2025). Perempuan sering kali menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif, sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang lebih inklusif dan etis. Keberagaman gender di dewan juga dapat memperkuat sistem tata kelola perusahaan karena mengurangi risiko pemikiran kelompok (*groupthink*) dan meningkatkan kualitas pengawasan terhadap manajemen. Dalam penelitian ini karakteristik dewan yang di proksi keberadaan wanita di dewan diukur dengan menggunakan rumus berikut:

$$WOB = \frac{\text{Number woman on board}}{\text{Total number on board}} \times 100\%$$

Keterangan:

WOB= Keberadaan wanita di dewan

Number woman on board= Jumlah wanita dalam dewan

Total number on board= Jumlah total dewan

2.1.5. Usia Dewan

Usia dewan direksi, yang didefinisikan sebagai rata-rata usia direktur atau variasi usia di antara anggota dewan direksi (Menicucci & Paolucci, 2022). Dewan direksi yang beragam usia menggabungkan keahlian yang matang, visi strategis jangka panjang, dan kearifan industri dari para direktur yang lebih tua dengan pemikiran inovatif, kemampuan beradaptasi, dan wawasan kontemporer dari anggota yang lebih muda. Keberagaman usia dewan direksi yang secara signifikan mempengaruhi dinamika tata kelola (Almutairi et al., 2025). Efektivitas dewan direksi secara keseluruhan meningkat melalui integrasi yang seimbang antara pengalaman dan perspektif baru. Dewan yang memiliki anggota dengan usia bervariasi akan lebih efektif dalam menciptakan keseimbangan antara kehati-hatian dalam mengambil keputusan dengan inovasi terhadap tantangan baru.

Usia dewan direksi merupakan salah satu dimensi keberagaman yang penting karena mencerminkan perpaduan antara pengalaman, kebijaksanaan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Menicucci & Paolucci, 2022). Rata-rata usia dewan berpengaruh terhadap dinamika pengambilan keputusan strategis perusahaan (Sihombing et al., 2025). Direktur yang lebih tua biasanya memiliki pengalaman industri dan pengetahuan mendalam tentang tata kelola perusahaan, sedangkan direktur yang lebih muda membawa ide-ide segar serta keterbukaan terhadap praktik keberlanjutan modern. Keberagaman usia meningkatkan efektivitas dewan dalam memahami risiko sosial dan lingkungan (Almutairi et al.,

2025). Kombinasi usia muda dan tua dapat memperkaya kualitas diskusi strategis serta meningkatkan performa ESG. Dalam penelitian ini karakteristik dewan yang di proksi umur dewan diukur dengan menggunakan rumus berikut:

$$BA = \frac{\text{Total age of board}}{\text{Total number of board}}$$

Keterangan:

BA= Umur Dewan

Total age of board= Total umur dewan

Total number of board= Total jumlah dewan

2.1.6. Remunerasi Dewan

Remunerasi dewan direksi mengarah pada kompensasi yang diberikan kepada direksi atas jasa mereka, termasuk gaji, bonus, dan opsi saham, yang dirancang untuk menyelaraskan kepentingan mereka dengan pemegang saham dan mendorong tata kelola yang efektif. Remunerasi bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan antara dewan, manajemen, dan pemegang saham agar tercipta tata kelola perusahaan yang efektif (Kean & Novita, 2023). Struktur dan jumlah remunerasi bervariasi di setiap perusahaan berdasarkan kebijakan internal dan kondisi spesifik remunerasi digunakan untuk meningkatkan kinerja, memastikan komitmen, dan mendorong pengambilan keputusan strategis yang mendorong kesuksesan perusahaan (Fernando, 2021).

Struktur remunerasi yang transparan dan sistematis dapat meningkatkan akuntabilitas dewan direksi serta memperkuat kepercayaan pemegang saham melalui pengungkapan yang jelas dan pengawasan yang efektif (Fany & Iryanto, 2024). Meskipun remunerasi di Indonesia belum banyak dikaitkan dengan

pencapaian target ESG, secara teoritis remunerasi dapat menjadi insentif yang efektif bagi dewan dalam memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Sihombing et al., 2025). Dalam penelitian ini karakteristi dewan yang di proksi remunerasi dewan diukur dengan menggunakan rumus berikut:

$$BR = \text{Total annual remuneration of boards}$$

Keterangan:

RD= Remunerasi dewan

Total annual remuneration of boards= Total remunerasi tahunan dewan

2.1.7. Masa Jabatan Dewan

Masa jabatan dewan mengacu pada berapa lama direktur atau eksekutif memegang posisi di perusahaan. Masa jabatan dewan (*board tenure*) mencerminkan lamanya anggota dewan memegang posisi dalam struktur perusahaan (Sihombing et al., 2025). Masa jabatan yang lebih lama umumnya dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan mendalam mengenai kondisi dan lingkungan bisnis perusahaan, sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan dan kinerja perusahaan (Yuliatini et al., 2021). Masa jabatan yang optimal memungkinkan terciptanya keseimbangan antara pengalaman dan independensi.

Pengukuran masa jabatan biasanya dilakukan dengan melihat proporsi anggota dewan dengan masa jabatan tertentu, seperti masa jabatan di atas lima tahun, sebagai indikator stabilitas dan efektivitas kepemimpinan (Prameshti & Nita, 2022). Masa jabatan yang panjang dapat meningkatkan pemahaman terhadap perusahaan dan industri, tetapi juga berpotensi menurunkan objektivitas dalam

pengawasan. Dalam penelitian ini karakteristi dewan yang di proksi masa jabatan dewan diukur dengan menggunakan rumus berikut:

$$BT = \frac{\text{Total tenure each of board}}{\text{Total number of board}}$$

Keterangan:

BT: Masa jabatan dewan

Total tenure each of board: Total masa jabatan dewan

Total number of board: Jumlah total dewan

2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan

Dari reseach gap penelitian-penelitian terdahulu didapatkan temuan sebagai berikut:

Tabel 2.1. Hasil penelitian yang relavan

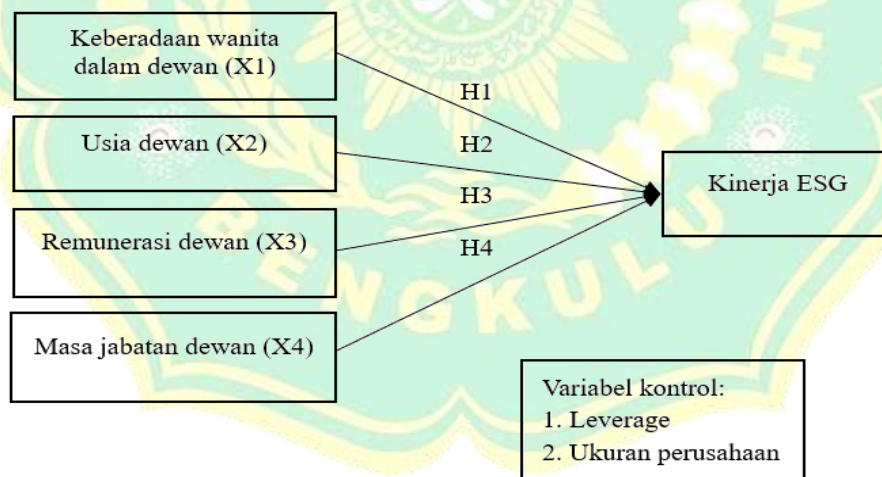
No	Nama	Judul	Teori dan Metode Penelitian	Hasil
1.	Sihombing (et al., 2025)	<i>The Influence Of Board Characteristics On Esg Performance</i>	<i>Teori: Agency</i> <i>Metode:</i> Kuantitatif Purposive sampling dengan menggunakan SPSS versi 26	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masa jabatan dewan berpengaruh negatif terhadap kinerja ESG, wanita dalam dewan berpengaruh terhadap kinerja ESG, latar belakang pendidikan dewan dan usia dewan tidak berpengaruh terhadap kinerja ESG.
2.	Pernamasari, (2025)	<i>Does board gender diversity enhance ESG performance? Empirical evidence from Indonesia</i>	<i>Metode:</i> Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa BGD berpengaruh positif terhadap kinerja ESG secara keseluruhan, dengan efek signifikan pada kinerja tata kelola. Namun, tidak ditemukan dampak signifikan pada dimensi lingkungan dan sosial.
3.	Menicucci & Paolucci, (2022)	<i>Board Diversity and ESG Performance: Evidence from the Italian Banking Sector</i>	<i>Teori: Stakeholder/legitimacy</i> <i>Metode:</i> Kuantitatif	Hasil empiris utama menunjukkan bahwa ukuran dewan, independensi dewan, dan keberadaan komite CSR/keberlanjutan secara positif mempengaruhi kinerja ESG sebuah bank, sementara tidak ditemukan hubungan signifikan antara rata-rata usia dewan dan kinerja ESG

4.	Basile et al., (2025)	<i>Board characteristics and effects on ESG performance: empirical evidence from the European banking system</i>	<i>Teori: Agency, stakeholder</i> <i>Metode: Kuantitatif</i>	Hasil menunjukkan bahwa skor ESG bank terkait dengan keberagaman gender, direksi independen, ketekunan dewan, dan komite Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).
5.	Gallego-Álvarez & Rodríguez-Dominguez, (2025)	<i>Board of directors and environmental practices: the effect of board experience, culture, and tenure</i>	<i>Teori: legitimacy, stakeholder</i> <i>Metode: Kuantitatif</i>	Hasil menunjukkan bahwa dewan yang lebih beragam, dengan anggota yang lebih berpengalaman dan memiliki masa jabatan panjang, lebih cenderung berkomitmen pada lingkungan dengan mendorong beragam inisiatif lingkungan.

2.3. Kerangka Konseptual

Dalam melakukan suatu penelitian diperlukan kerangka teoritik untuk menjelaskan arah dan tujuan dari penelitian yang akan dilakukan. Maka dari itu dalam penelitian ini dapat dituliskan kerangka berpikir yaitu, sebagai berikut :

Gambar 2.3.1. Kerangka konseptual



2.4. Definisi Operasional

Operasional variabel merupakan gambaran mengenai struktur penelitian atau menjabarkan variabel atau sub variabel pada konsep, indikator, dan ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel. Operasional variabel diperlukan

untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel, sehingga pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu dapat dilakukan dengan tepat. Operasional variabel bertujuan untuk menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait. Operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2. Definisi Operasional Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	Skala
1.	Kinerja ESG	Kinerja ESG merupakan skor ESG yang mencerminkan praktik keberlanjutan perusahaan pada aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (Basile et al., 2025).	Persentase skor ESG yang diperoleh dari <i>bloomberg database</i> dengan nilai dalam kisaran 0 hingga 100	Rasio
2.	Keberadaan Wanita dalam Dewan	Keberadaan wanita dalam dewan diukur sebagai proporsi anggota dewan yang berjenis kelamin perempuan. (Romano et al., 2020)	$WOB = \frac{\text{Jumlah perempuan dalam dewan}}{\text{Jumlah total anggota dewan}} \times 100\%$	Rasio
3.	Usia dewan	Usia dewan diukur melalui keragaman usia anggota dewan, yang dihitung menggunakan usia seluruh anggota dewan (Katsiampa et al., 2024)	$UD = \frac{\text{Total umur dewan}}{\text{Total jumlah dewan}}$	Rasio
4.	Remunerasi dewan	Remunerasi dewan diukur melalui total imbalan atau pembayaran yang diterima oleh direktur eksternal/independen dalam menjalankan tugas pengawasan dan fungsi dewan (Kang et al., 2022).	$RD = LN (\text{Total Remunerasi Dewan})$	Rasio
5.	Masa jabatan dewan	Masa jabatan dewan merupakan jumlah tahun seorang anggota dewan menjabat sejak pertama kali diangkat dalam struktur dewan (Gallego-Álvarez & Rodriguez-Dominguez, 2025).	$MJD = \frac{\text{Total masa jabatan dewan}}{\text{Jumlah total dewan}}$	Rasio
Variabel Kontrol				
1.	<i>Leverage</i>	<i>Leverage</i> dioperasionalkan sebagai rasio total liabilitas terhadap total aset perusahaan (Basile et al., 2025).	$\text{Lev} = \frac{\text{Total utang}}{\text{Total aset}}$	Rasio
2.	Ukuran perusahaan	ukuran perusahaan di operasionalkan menggunakan logaritma natural dari total aset (Romano et al., 2020).	$UP = Ln (\text{Total Asset})$	Rasio

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Keberadaan Wanita Dalam Dewan

Keberadaan wanita dalam dewan dinilai memiliki karakteristik pengambilan keputusan yang lebih berhati-hati, teliti, serta sensitif terhadap risiko yang dapat mempengaruhi keberlanjutan perusahaan (Pernamasari, 2025). Wanita dalam dewan memiliki kecenderungan lebih kuat dalam mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dan sosial.

Agency theory Jensen & Meckling (1976) mengemukakan bahwa dewan bertugas mengawasi dan membatasi potensi perilaku oportunistik manajemen, sementara itu teori *stakeholder* Freeman (1984) menekankan bahwa dewan tidak hanya berfungsi mengawasi manajemen, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan mampu menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan. Kehadiran wanita dalam dewan dapat memperkuat fungsi pengawasan tersebut karena perempuan cenderung lebih teliti dan berhati-hati dalam mengevaluasi keputusan strategis perusahaan (Sofianti & Mita, 2024). Wanita dalam dewan mendorong perusahaan untuk lebih transparan dalam pelaporan keberlanjutan sebagai bentuk tanggung jawab kepada *stakeholder* (Garcia-Sanchez et al., 2017).

Pernamasari (2025) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan wanita di dewan memiliki skor ESG yang lebih baik. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa keberadaan wanita dalam dewan mampu memperkuat praktik keberlanjutan (Romano et al., 2020). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Keberadaan wanita dalam dewan berpengaruh terhadap kinerja ESG.

2.5.2. Usia Dewan

Usia dewan merupakan cerminan dari tingkat pengalaman, kematangan, dan

pola berpikir yang terbentuk selama perjalanan profesional seorang anggota dewan. Penelitian (Katsiampa et al., 2024) menyatakan bahwa anggota dewan yang memiliki usia lebih senior biasanya memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai risiko, tata kelola, dan dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. Dewan yang lebih matang secara usia juga cenderung menilai keputusan strategis secara lebih hati-hati, sehingga dapat mendorong peningkatan perhatian terhadap aspek keberlanjutan perusahaan (Menicucci & Paolucci, 2022).

Agency theory Jensen & Meckling (1976) mengemukakan anggota dewan yang berpengalaman dan matang secara usia memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam mengawasi tindakan manajemen dan menekan perilaku oportunistik, selain itu teori *stakeholder* Freeman (1984) menekankan bahwa anggota dewan yang lebih berpengalaman dan matang secara usia cenderung akan lebih mampu mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Struktur dewan yang lebih berpengalaman meningkatkan efektivitas pengawasan, termasuk dalam pengelolaan isu ESG (Garcia-Sanchez et al., 2017).

Menicucci & Paolucci, (2022) usia dewan berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan strategis perusahaan, termasuk terkait keberlanjutan. Dewan dengan usia lebih senior cenderung lebih berhati-hati sehingga mampu meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Usia dewan berpengaruh terhadap kinerja ESG.

2.5.3. Remunerasi Dewan

Remunerasi dewan merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada

anggota dewan sebagai penghargaan atas kontribusi dan tanggung jawabnya dalam mengawasi jalannya perusahaan. Remunerasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dewan dalam menjalankan tugas pengawasan secara optimal, termasuk dalam menilai risiko dan memastikan perusahaan mengadopsi praktik yang mendukung keberlanjutan (Khornida et al., 2025).

Agency theory Jensen & Meckling (1976) mengemukakan pemberian remunerasi berfungsi untuk menyelaraskan kepentingan antara dewan dan pemegang saham, sehingga mengurangi potensi konflik keagenan, sementara itu teori *stakeholder* Freeman (1984) memandang remunerasi dewan sebagai bentuk mekanisme untuk memastikan dewan tetap memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan perusahaan, bukan hanya kepentingan pemegang saham semata. Perusahaan yang mengaitkan remunerasi berbasis keberlanjutan akan meningkatkan komitmen dewan dalam mengawasi dan mengimplementasikan praktik ESG (Cohen et al., 2023)..

Remunerasi dewan berdampak positif terhadap peningkatan efektivitas tata kelola, yang selanjutnya memperkuat praktik ESG. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Remunerasi dewan berpengaruh terhadap kinerja ESG.

2.5.4. Masa Jabatan Dewan

Masa jabatan dewan (*board tenure*) menggambarkan lamanya seorang anggota dewan menjabat dalam struktur perusahaan. Dewan dengan masa jabatan yang lebih panjang biasanya memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi internal perusahaan, proses operasional, budaya organisasi, serta dinamika

industri (Gallego-Álvarez & Rodriguez-Dominguez, 2025). Pengetahuan dan pengalaman tersebut dapat meningkatkan kualitas pengawasan serta efektivitas pengambilan keputusan, termasuk dalam implementasi kebijakan terkait keberlanjutan (Birindelli et al., 2018).

Berdasarkan perspektif *agency theory*, masa jabatan dewan yang lebih panjang dapat meningkatkan efektivitas pengawasan karena anggota dewan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih mendalam mengenai perusahaan, sehingga mampu menekan perilaku oportunistik manajemen (Jensen & Meckling, 1976). Sementara itu perspektif teori *stakeholder* memandang bahwa masa jabatan yang lebih panjang memungkinkan dewan lebih memahami kepentingan berbagai pemangku kepentingan, sehingga pengambilan keputusan terkait keberlanjutan dan ESG dapat lebih selaras dengan harapan *stakeholder*.

Masa jabatan dewan yang terlalu panjang juga berpotensi menimbulkan *entrenchment effect*, yaitu kondisi ketika anggota dewan menjadi terlalu nyaman dan kurang responsif terhadap perubahan, termasuk isu-isu modern seperti ESG (Gavana et al., 2023). Oleh karena itu, hubungan antara masa jabatan dewan dan kinerja ESG dapat bersifat positif atau sebaliknya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Masa Jabatan Dewan berpengaruh terhadap kinerja ESG