



## PENGARUH KARAKTERISTIK CEO TERHADAP TINGKAT PERFORMA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PERUSAHAAN DI INDONESIA

Matthew Alexander Nathaniel\*  
 Stephanie Jessica Nadine  
 Retno Yuliati  
 Vania Pradipta Gunawan

Universitas Prasetiya Mulya

\*email: matthew.nathaniel@student.pmsbe.ac.id

### ABSTRACT

*This study aims to examine the relationship between the Chief Executive Officer (CEO)'s characteristics and the performance of corporate social responsibility (CSR). Using a sample of Indonesian companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) for the 2013 - 2017 period. Also our study limits the number of samples by only examining companies that have ESG assessment results based on Bloomberg data and eliminates financial company. We found that 65 companies had ESG assessment in the period of 5 years. This study directly addresses this issue by using multiple regression to test these two relationships. We found that CEO's work experience has a positive and significant relationship to the company's CSR performance. A negative and significant relationship to the company's CSR performance were found in the CEO's tenure, female CEO and CEO with economics / accounting / business educational background. We found that CEO's age have no relationship to the company's CSR performance. This study provides contribution to previous research, that the Upper Echelon theory can explain the relationship between CEO characteristics and the company's CSR performance.*

### INFO ARTIKEL

Diterima: 2 Agustus 2019  
 Direview: 7 Agustus 2019  
 Disetujui: 31 Januari 2020  
 Terbit: 30 Juni 2020

#### Keywords:

CSR Performance, ESG,  
 CEO Characteristics

### PENDAHULUAN

Dalam menjalankan suatu usaha, penting bagi perusahaan untuk menerapkan pembangunan berkelanjutan dengan melakukan kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial, kegiatan tersebut diluar kepentingan perusahaan dan diatur secara hukum (McWilliams & Siegel, 2001). Kegiatan tersebut telah dipandang sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan hasil kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Porter & Kramer, 2006). Perusahaan percaya bahwa kinerja keuangan dapat meningkat dikarenakan perusahaan melakukan kegiatan CSR dengan phrase "*doing well by doing good*" (Chen, Zhou & Zhu, 2018). Berdasarkan Undang-Undang 40 tahun 2007, direksi adalah organ perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan perusahaan, sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan. Direksi pada penelitian ini mengacu pada salah satu anggota dengan

kewenangan tertinggi yaitu direktur utama atau *Chief Executive Officer* (CEO). Berdasarkan perspektif teori *Upper Echelon* (Hambrick, 2007), perusahaan dapat memilih langkah atau strategi untuk menjalankan bisnisnya berdasarkan pada interpretasi atau pandangan yang dimiliki oleh seorang CEO. Pandangan CEO tentu saja berbeda-beda, tergantung dari pengalaman, kepribadian, dan nilai-nilai yang tertanam dalam dirinya. Beliau menyimpulkan bahwa karakteristik demografi seorang pemimpin dapat menjadi salah satu determinan untuk menghasilkan strategi perusahaan seperti kegiatan CSR. Karakteristik demografi yang akan diuji pada penelitian ini meliputi usia, masa jabatan, *gender*, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan.

Karakteristik usia menjadi hal yang penting karena mencerminkan kemampuan CEO dalam pengambilan keputusan, seperti CEO dengan usia lebih tua memiliki kecenderungan mencari informasi lebih, dapat mengevaluasi informasi lebih akurat, dan waktu pengambilan keputusan lebih lama (Hambrick & Mason, 1984). Masa jabatan CEO dapat mempengaruhi pandangan-nya dalam melakukan kegiatan CSR. CEO pada awal masa jabatan memiliki keinginan lebih untuk berpartisipasi dalam kegiatan CSR dibandingkan CEO yang sudah lama menjabat. Hal ini dikarenakan CEO ingin mengambil investasi jangka panjang atau terkait *career concern hypothesis* (Chen et al., 2018). Berdasarkan keterkaitan dengan *gender*, wanita cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, demokratis (Ray, 2005) dan cenderung memperhatikan kegiatan sosial dibanding hasil secara finansial (Adam & Funk, 2012). Pengalaman kerja CEO dapat mempengaruhi persepsi, nilai, dan perilaku pemahaman dalam lingkungan perusahaan dan akan mempengaruhi kinerja organisasi (Hambrick & Mason, 1984), semakin tinggi pengalaman kerja CEO maka semakin tinggi tingkat performa CSR perusahaan (Wellalage, Locke & Acharya 2018). Latar belakang pendidikan kemanusiaan (Bahasa, Literatur, Filosofi, Agama, dan Seni) memiliki hubungan dengan tingkat performa CSR perusahaan (Roach & Slater, 2016) dan terdapat penelitian lain yang menemukan bahwa latar belakang pendidikan CEO dengan jurusan ekonomi kurang memiliki dampak bagi tingkat performa CSR (Manner, 2010).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik CEO yang mempunyai hubungan signifikan dengan tingkat performa CSR (Bear, Rahman & Post, 2010; Manner 2010; Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012; Huang, 2012; Oh et al., 2014; McCarthy et al., 2017; McGuinness, Vieito & Wang, 2017; Chen et al., 2018). Di sisi lain, terdapat penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa karakteristik CEO tidak memiliki hubungan signifikan dengan tingkat performa CSR (Huang, 2012; Di Giuli & Kostovetsky, 2014; He et al., 2015; Roach & Slater, 2016; Zhang & Zhang, 2017; Chen et al., 2018; Wellalage et al., 2018). Sehingga berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi. Serta penelitian terdahulu (Bear, Rahman & Post, 2010; Manner 2010; Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012; Di Giuli & Kostovetsky, 2014; Oh et al., 2014; He et al., 2015; Roach & Slater, 2016; McCarthy et al., 2017; McGuinness, Chen et al., 2018) hanya berfokus pada salah satu atau beberapa karakteristik CEO, sehingga penelitian ini melakukan penambahan variabel pada karakter CEO terhadap tingkat performa CSR untuk mengisi *gap* tersebut. Penelitian terdahulu dengan variabel *gender* (Williams, 2003; McGuinness, 2017) hanya berfokus pada keberagaman atau komposisi *gender* direksi di dalam perusahaan, tidak berfokus pada *gender* dari seorang CEO.

Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan berdasarkan perusahaan-perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia dalam rentang tahun 2013 hingga 2017. Tingkat performa CSR akan diukur berdasarkan skor pengungkapan *Environmental, Social and Governance* (ESG). ESG merupakan standar di dalam operasi perusahaan yang digunakan oleh investor untuk menyaring investasi potensial. Pertama, kriteria lingkungan mempertimbangkan kontribusi perusahaan terhadap lingkungan. Kemudian, kriteria sosial memeriksa kegiatan operasional perusahaan dalam mengelola hubungan dengan karyawan, pemasok, pelanggan, dan masyarakat. Terakhir, pada kriteria *governance* berkaitan dengan kepemimpinan perusahaan, gaji eksekutif, audit, kontrol internal, dan hak pemegang saham.

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk memberikan kontribusi kepada teori *Upper Echelon* terkait CSR. Dengan menganalisis lima karakter CEO yaitu masa jabatan, latar belakang pendidikan,

usia, *gender* dan pengalaman kerja sebagai determinan dari tingkat performa CSR. Penelitian ini juga memperluas pengetahuan atas penelitian-penelitian yang terkait dengan karakteristik CEO dalam perusahaan dengan menunjukkan implikasi karakteristik CEO untuk kegiatan CSR.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Karakteristik CEO dan CSR

*Corporate social responsibility* merupakan suatu tindakan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial (McWilliams & Siegel, 2001). Apabila implementasi strategi CSR berjalan secara efektif, maka perusahaan dengan mudah memiliki *competitive advantage* (McWilliams & Siegel, 2010). Menurut Chen et al (2018) terdapat dua motivasi yang ingin dicapai setelah melakukan kegiatan CSR yaitu mekanisme *signalling* dan keuntungan jangka panjang.

Motivasi dalam kegiatan CSR dapat dilihat sebagai mekanisme *signalling* yang menunjukkan bahwa pihak yang bekerja sama dapat melakukan observasi untuk mengurangi masalah kesalahpahaman informasi (Spence, 1973). Motivasi untuk mendapatkan keuntungan jangka panjang dapat dipahami dari kacamata *stakeholder theory*. Teori tersebut menunjukkan bahwa *stakeholder* perusahaan memiliki kedudukan penting dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatan CSR. *Stakeholder theory* mengatakan bahwa perusahaan harus mengutamakan kepentingan *stakeholder* apabila mengalami kendala finansial.

Dalam pelaksanaan CSR, CEO memiliki peran penting dalam memutuskan sejauh mana perusahaan akan terlibat dalam kegiatan tersebut, sehingga setiap keputusan CEO akan mempengaruhi hasil dan kinerja kegiatan CSR (He, Li-Jen; Chen, Chao-Jung; Chiang, Hsiang-Tsai, 2015). Berdasarkan teori *Upper Echelon* menunjukkan terdapat hubungan antara karakteristik eksekutif dengan perilaku perusahaan. Berdasarkan perspektif ini, eksekutif membuat keputusan mengenai kegiatan perusahaan sehingga membentuk strategi dan orientasi perusahaan (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Dengan demikian, kegiatan CSR merupakan pilihan yang strategis bagi perusahaan apabila ingin menciptakan *shared value* antara kepentingan pribadi eksekutif dan tujuan sosial.

Teori *Upper Echelon* beranggapan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan refleksi pada nilai pribadi dan kognitif bias (rasionalitas atas pendapat) sehingga mampu menghasilkan strategi dan efektifitas pengambilan keputusan (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Karakteristik eksekutif merupakan sebuah determinan atas pemilihan strategi, dan dapat dikatakan bahwa karakteristik eksekutif menentukan hasil yang akan dicapai oleh perusahaan. Karakteristik eksekutif terbagi menjadi dua yaitu *psychological* dan *observable*. Karakteristik secara *psychological* adalah basis kognitif, nilai-nilai, dan persepsi para eksekutif. Sedangkan karakteristik yang *observable* dapat ditentukan berdasarkan demografi eksekutif seperti usia, masa jabatan, latar belakang fungsional, pendidikan, akar sosioekonomi, posisi keuangan, dan karakteristik grup.

Hambrick dan Mason (1984) menunjukkan bahwa teori *Upper Echelon* diperankan oleh karakteristik pribadi seorang CEO dalam pengambilan keputusan dan dengan demikian dalam menentukan posisi kompetitif perusahaan mereka. Kegiatan CSR merupakan salah satu keputusan yang harus di diskresioner oleh seorang CEO sehingga nilai dan kepribadian yang dimiliki akan mempengaruhi preferensi dan prioritas dalam melakukan kegiatan CSR (Chatterjee & Hambrick, 2007). Faktor lain yang mempengaruhi keinginan CEO dalam melakukan kegiatan CSR berasal dari pengalaman pribadi (Simerly, 2003; Thomas & Simerly, 1994) dan latar belakang pendidikan (Slater & Dixon-Fowler, 2010).

### Usia CEO dan Tingkat Performa CSR

Hambrick & Mason (1984) mengatakan bahwa CEO dengan usia yang lebih tua akan memiliki sifat konservatif. Terdapat beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan sifat konservatif tersebut. Pertama, CEO dengan usia lebih tua tidak mempunyai stamina fisik dan mental yang sama dengan CEO yang lebih muda. Kemampuan mereka untuk memberikan ide baru dan mempelajari perilaku baru tidak sama seperti CEO yang lebih muda sehingga lebih sulit untuk mengimplementasikan perubahan strategi. Disisi lain, CEO dengan usia lebih tua cenderung memiliki

keinginan untuk menggali informasi lebih banyak sehingga dapat mengevaluasi informasi lebih akurat. Kedua, CEO dengan usia lebih tua cenderung memiliki komitmen psikologis atas status quo kepada organisasinya yang lebih tinggi dibandingkan dengan CEO yang lebih muda. Ketiga, CEO dengan usia lebih tua sudah mencapai titik dimana mereka membutuhkan kepastian atas keamanan keuangan dan karir yang dimilikinya, sehingga mereka akan mengambil keputusan dengan tepat yang tidak terlalu berisiko.

Apabila usia CEO dikaitkan dengan tingkat performa CSR, kontribusi CEO untuk tingkat performa CSR tergantung pada kebiasaan atau pengetahuan CEO atas kegiatan CSR. Hal ini dikarenakan CEO dengan usia yang lebih tua cenderung mempunyai pengalaman lebih dibandingkan CEO dengan usia yang lebih muda. CEO dengan usia lebih tua melakukan kegiatan CSR untuk mendapatkan reputasi yang baik di mata perusahaan (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012). Dengan adanya reputasi yang baik, maka CEO tersebut akan terus diingat oleh perusahaan pada saat karirnya masuk pada fase terakhir. Fase terakhir pada karir CEO tentu saja akan dialami oleh CEO yang lebih tua. Berdasarkan argumen di atas, dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>1</sub> : Usia CEO berpengaruh positif terhadap tingkat performa CSR.

### **Masa Jabatan CEO dan Tingkat Performa CSR**

Masa jabatan CEO memiliki hubungan positif signifikan dengan tingkat performa CSR (Huang, 2012). Dengan masa jabatan yang lebih lama, maka CEO sudah lebih terbiasa atau paham mengenai internal bisnis dari perusahaan (Smith et al., 1994). Akan tetapi, terdapat penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa masa jabatan CEO memiliki hubungan negatif signifikan dengan tingkat performa CSR (McCarthy et al., 2017; Chen et al., 2018). Selain itu terdapat penelitian lain yang menyatakan bahwa masa jabatan CEO tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat performa CSR (Di Giuli & Kostovetsky, 2014).

*Signalling theory* menyatakan bahwa pada masa awal jabatan, CEO harus memberikan hasil kinerja yang maksimal sehingga masalah *career concern* akan terhindar (Chen et al., 2018). Pada masa awal jabatan, CEO lebih berani untuk melakukan investasi pada kegiatan CSR dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang dan keuntungan seperti kompensasi, peningkatan gaji, dan penunjukan kembali. Hal ini didukung oleh penelitian Pan, Wang dan Weisbach (2016) yang menyatakan bahwa investasi pada kegiatan CSR akan lebih besar pada masa awal jabatan CEO. Kegiatan CSR memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, maka CEO pada masa awal jabatan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk terlibat dalam kegiatan CSR dibandingkan CEO yang sudah lama menjabat.

Dikarenakan hasil dari penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi, maka hipotesis berbunyi:

H<sub>2</sub> : Masa jabatan CEO berpengaruh negatif terhadap tingkat performa CSR.

### **CEO Wanita dan Tingkat Performa CSR**

Salah satu karakteristik CEO yang berpengaruh signifikan terhadap kegiatan CSR adalah *gender*. Harjoto, Laksmana, dan Lee (2014) menemukan bahwa wanita merupakan salah satu faktor pendorong kinerja CSR perusahaan. *Gender* dapat menjelaskan perbedaan antara preferensi sosial, sikap dan fenomena psikologikal yang dimiliki oleh setiap orang (McGuinness et al., 2017). *Gender* pada penelitian ini berfokus pada *gender* wanita. CEO wanita memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif dan demokratis (Ray, 2005). Dalam hubungannya dengan CSR, Beutel dan Marini (1995) mengamati bahwa wanita seringkali lebih bersikap berbelas kasih dan tidak terlalu materialistis dibandingkan pria. Adams dan Funk (2012) mengartikan CEO wanita memiliki nilai “universalism”, wanita cenderung mengapresiasi, memiliki nilai toleransi dan perlindungan untuk kesejahteraan semua orang dan untuk alam. Wanita cenderung memperhatikan kegiatan sosial dibanding hasil secara finansial (Adams & Funk, 2012). Jaffee dan Hyde (2000) menemukan bahwa wanita memiliki rasa untuk mempertahankan hubungan dan bertanggung jawab atas kebutuhan orang lain. Smith dan Rogers (2000) menyatakan bahwa wanita lebih bertindak secara etis dan menghindari pelanggaran terhadap kebijakan organisasi. Wanita dapat meningkatkan atau memperkaya hasil dalam

pengambilan keputusan, dengan memberikan sudut pandang, pengalaman, dan gaya kerja yang berbeda (Ibrahim & Hanefah, 2016).

Dengan adanya direktur wanita dalam perusahaan, maka perusahaan dapat meningkatkan reputasi melalui kegiatan CSR sehingga keberadaan wanita dapat menjadi sinyal untuk para pemegang kepentingan (Miller & del Carmen Triana, 2009). Kebanyakan wanita tidak terlalu mempunyai intensi atau orientasi ke dalam bisnis sehingga wanita lebih sensitif terhadap permasalahan terkait dengan CSR dan mereka lebih mementingkan kepentingan para pemangku kepentingan (Wang & Coffey, 1992). Maka berdasarkan temuan pada penelitian - penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>3</sub> : CEO wanita memiliki pengaruh positif terhadap tingkat performa CSR.

### **Pengalaman Kerja CEO dan Tingkat Performa CSR**

Perusahaan telah memiliki kesadaran untuk memilih seseorang yang memiliki pengalaman kerja di bidangnya, hal ini bertujuan untuk menghindari risiko kesalahan saat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan (Charan, 2005). Beliau menyatakan pada umumnya perusahaan menempatkan karyawan baru pada posisi yang serupa dengan pengalaman yang dimilikinya daripada posisi yang belum pernah dipegang. Hal ini dilakukan karena orang tersebut mempunyai rekam jejak yang sesuai dengan pekerjaannya dan sudah lebih memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya, maka perusahaan menginginkan mempunyai CEO dengan pengalaman kerja yang sesuai dengan posisi yang akan didudukinya (Khurana, 2001). Argumentasi Khurana (2001) sesuai dengan penelitian He et al. (2015), apabila tingkat performa CSR yang sebagai evaluasi penting untuk kinerja perusahaan, maka CEO yang mempunyai pengalaman kerja karena sudah lebih memahami akan lebih cepat untuk mengatasi masalah terkait dan diharapkan hasil dari performa CSR semakin tinggi.

Pengalaman kerja CEO dapat memberikan dampak signifikan atas keputusan yang akan diambil baik keputusan secara individu atau secara tim dan dapat mempengaruhi gaya kerja seorang CEO (Schmidt, Hunter, Outerbridge, & Trattner, 1986). Hambrick & Mason (1984) mengatakan bahwa pengalaman yang dimiliki dan proses pelatihan CEO akan mempengaruhi persepsi, penilaian, nilai yang dimiliki dan perilaku individu. Empat hal ini akan mempengaruhi pemahaman seseorang mengenai lingkungan perusahaan dan kinerja organisasi. Sambharya (1996) menjelaskan studi mengenai pengembangan pasar global yang menemukan bahwa pengalaman kerja di mancanegara dapat meningkatkan visi perusahaan secara global serta membantu mereka untuk menghadapi rumitnya perubahan kondisi pasar. He et al. (2015) menyatakan bahwa pengalaman kerja dapat membantu CEO untuk belajar dan bertindak lebih cepat terhadap perubahan peristiwa terkait dengan lingkungan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kwalomine (2017) juga menunjukkan hal yang sama dimana terdapat hubungan positif antara pengalaman kerja CEO dengan tingkat performa CSR terkait lingkungan. Semakin besar ruang lingkup pengalaman CEO, maka semakin besar pula kemampuan mereka dalam melihat dan menganalisis kasus bisnis terkait hal CSR (Manner, 2010). Berdasarkan teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>4</sub> : Pengalaman kerja CEO memiliki pengaruh positif terhadap tingkat performa CSR.

### **Latar Belakang Pendidikan CEO dan Tingkat Performa CSR**

Latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi pemilihan strategi dan tindakan yang akan diambil *top executive* (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009). Hambrick dan Mason (1984) menyatakan bahwa semakin tinggi gelar pendidikan yang dimiliki maka orang tersebut lebih mampu untuk menghadapi perubahan eksternal dan kondisi lingkungan yang kompleks. Hal ini dikarenakan latar belakang pendidikan formal mampu merefleksikan kemampuan kognitif seseorang terutama pemikiran yang lebih *open-mindedness* dan latar belakang pendidikan berhubungan dengan tingkat penerimaan seseorang untuk berinovasi (Finkelstein et al., 2009) sehingga mampu untuk menghadapi perubahan eksternal dan kondisi lingkungan yang kompleks (Hambrick & Mason, 1984). Pendidikan dapat membentuk sebuah nilai dan keyakinan individu dalam berperilaku (Frank, Gilovich & Regan, 1993).

Manner (2010) berpendapat bahwa CEO dengan latar belakang pendidikan di bidang ekonomi / bisnis / akuntansi memiliki hubungan negatif signifikan terhadap tingkat performa CSR. Manner (2010) menyatakan bahwa CEO dengan latar belakang pendidikan non - ekonomi / bisnis / akuntansi tidak terlalu fokus untuk mendapatkan keuntungan dan tidak mementingkan kepentingan pribadi. Pembelajaran mengenai etika dan tanggung jawab sosial di dalam pembelajaran ekonomi masih kurang (Arce, 2004) sehingga tingkat performa CSR akan rendah. Sesuai dengan penelitian terdahulu (Arlow, 1991) yang juga menyatakan bahwa latar belakang pendidikan non ekonomi / bisnis / akuntansi memiliki nilai etika yang lebih tinggi. Etika merupakan refleksi manusia mengenai apa yang dilakukan dan dikerjakan dalam jangka waktu yang lama yang nantinya mempengaruhi perilaku seseorang (Bertens, 2007).

Fokus CEO dengan latar belakang pendidikan ekonomi / bisnis / akuntansi untuk mendapatkan keuntungan dan mementingkan kepentingan pribadi sehingga menganggap kegiatan CSR hanya sebagai beban bagi perusahaan. Menurut Moser dan Martin (2012) mengatakan bahwa kegiatan CSR dapat membebaskan pemegang saham perusahaan. McWilliams dan Siegel (2001) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan kegiatan CSR akan mempunyai beban yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan kegiatan CSR. Tingkat keuntungan antara perusahaan tersebut akan menjadi sama apabila perusahaan memepertimbangkan *cost-benefit analysis* secara matang. McWilliams dan Siegel (2001) mengharuskan para pemegang keputusan untuk menggunakan *cost-benefit analysis* dalam menentukan kegiatan CSR yang memaksimalkan keuntungan dan memenuhi kebutuhan para pemegang kepentingan.

H<sub>5</sub> : CEO dengan latar belakang pendidikan bidang ekonomi / bisnis / akuntansi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap tingkat performa CSR.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini merupakan seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013 hingga 2017. Sampel dalam penelitian ini akan menggunakan metode *purposive sampling*, metode ini tidak membutuhkan teori atau penelitian terdahulu dalam menentukan sampel (Etikan, 2016). Metode ini memberikan kebebasan bagi peneliti untuk menentukan kriteria yang sesuai dengan kualitas yang dimiliki oleh peneliti. Berikut merupakan kriteria dalam pemilihan sampel:

1. Merupakan perusahaan terbuka yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia.
2. Perusahaan yang mempunyai penilaian ESG.
3. Bukan merupakan perusahaan finansial.

### Definisi Operasional

Berikut merupakan definisi operasional untuk variabel dependen (tingkat performa CSR) dan variabel independen (karakteristik CEO):

### Tingkat Performa CSR

Pada penelitian ini, tingkat performa CSR perusahaan sebagai variabel dependen. Proxy yang digunakan untuk menentukan performa CSR perusahaan adalah penilaian *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang diolah oleh *Bloomberg*. Sama seperti penelitian terdahulu (Giannarakis, 2014; Nollet, Filis, & Mitrokostas, 2016) yang menggunakan penilaian ESG untuk menentukan tingkat performa CSR perusahaan. *Bloomberg* melakukan penilaian ESG berdasarkan persyaratan yang dibuat oleh *Global Reporting Initiative* (GRI) (Giannarakis, 2014). Terdapat 100 dari 219 persyaratan GRI yang digunakan oleh *Bloomberg* untuk mendapatkan skor penilaian ESG. Penilaian ESG dimulai dari skor 0,01 untuk pengungkapan secara minimum hingga skor 100 untuk pengungkapan secara maksimum. Setiap poin diberikan bobot masing-masing menyesuaikan dengan seberapa pentingnya poin tersebut dan sesuai dengan industri masing-masing. Sehingga penilaian ESG dapat disesuaikan dengan pengungkapan yang relevan sesuai dengan industri perusahaan.

### Karakteristik CEO

Karakteristik CEO merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Usia, masa jabatan, *gender*, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan menentukan karakteristik dari seorang CEO.

#### Usia

Usia CEO diukur berdasarkan usia pada saat menjabat sebagai CEO pada tahun sebelum CSR dilakukan. Usia tersebut akan ditransformasikan menjadi logaritma natural. Rumus dari variabel usia:

$$AGE_{t-1} = \ln(age)$$

#### Masa Jabatan

Masa jabatan CEO diukur berdasarkan waktu atau tahun menjabat sebagai CEO pada tahun sebelumnya CSR dilakukan. Masa jabatan tersebut akan ditransformasikan menjadi logaritma natural sesuai dengan penelitian terdahulu (Chen et al., 2018). Rumus dari variabel masa jabatan:

$$TENURE_{t-1} = \ln(tenure)$$

#### CEO Wanita

CEO Wanita merupakan variabel dummy, diukur dengan nilai satu diberikan apabila CEO wanita atau nilai nol apabila CEO pria pada tahun sebelumnya CSR dilakukan. Proxy ini digunakan sesuai dengan penelitian terdahulu (Manner, 2010). Rumus dari variabel CEO wanita:

$$FEMALE\_DUMMY_{t-1} = \text{Wanita (1); Pria (0)}.$$

#### Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja CEO merupakan variabel dummy, diukur dengan nilai satu diberikan apabila CEO memiliki pengalaman kerja sebagai direksi atau nilai nol diberikan apabila CEO tidak memiliki pengalaman kerja sebagai direksi pada tahun sebelumnya CSR dilakukan. Rumus dari variabel pengalaman kerja:

$$EXP\_DUMMY_{t-1} = \text{Pernah menduduki } top\ management\ (1); \text{ Tidak pernah menduduki } top\ management\ (0).$$

#### Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan CEO merupakan variabel dummy, diukur dengan nilai satu diberikan apabila CEO memiliki latar belakang pendidikan ekonomi / akuntansi / bisnis atau nilai nol diberikan apabila CEO memiliki latar belakang pendidikan selain ekonomi / akuntansi / bisnis. Rumus dari variabel latar belakang pendidikan:

$$EDU\_DUMMY_{t-1} = \text{Jurusan ekonomi / bisnis / akuntansi} = 1; \text{ selain jurusan ekonomi / bisnis / akuntansi} = 0.$$

#### Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, sumber data berasal dari website Indonesia Stock Exchange (IDX), *Bloomberg online database* dan website perusahaan tercatat. Metode pengumpulan data dengan cara pengambilan data sekunder.

#### Uji Asumsi Klasik

Dalam sebuah model pengujian, uji asumsi klasik dibutuhkan untuk melihat kualitas dari data. Berdasarkan *Gauss–Markov theorem*, model regresi linier klasik harus memiliki estimator kuadrat-terkecil, dengan kelas estimator linear yang tidak bias, dan memiliki varian minimum untuk memenuhi persyaratan BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*) (Gujarati & Porter, 2009). *Best* dalam menghasilkan model regresi yang terbaik, model bisa menghasilkan kesalahan yang terkecil dan memiliki data dengan garis penduga hasil yang tidak terlalu jauh. *Linear* yang berarti menghasilkan model regresi dengan garis linear di dalam parameter. *Unbiased* dengan nilai rata-rata dan nilai yang diharapkan bisa memberikan nilai sebenarnya. Apabila tidak sama maka model menghasilkan hasil yang *error*, semakin besar *error* maka semakin besar hasil yang *unbiased*. Maka, model yang memiliki varian terkecil bisa dibilang sebagai *efficient estimator*. BLUE untuk data panel dapat dicapai apabila memenuhi empat asumsi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji

heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

### Teknik Analisis Data

Apabila data sudah melewati uji asumsi klasik, maka data dapat dianalisis untuk melihat bagaimana hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Metode regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini berhubung variabel independen lebih dari satu. Pengolahan data menggunakan aplikasi Stata 13, dengan rumus regresi:

$$CSR_{i,t} = \alpha + \beta_1 AGE_{i,t-1} + \beta_2 TENURE_{i,t-1} + \beta_3 FEMALE\_DUMMY_{i,t-1} + \beta_4 EXP\_DUMMY_{i,t-1} + \beta_5 EDU\_DUMMY_{i,t-1} + \beta_6 INDBOARD_{i,t-1} + \beta_7 CASH_{i,t-1} + \beta_8 INSTOWN_{i,t-1} + \beta_9 LEV_{i,t-1} + \beta_{10} MB_{i,t-1} + \beta_{11} ROA_{i,t-1} + \beta_{12} SALES\_GROW_{i,t-1} + \beta_{13} SIZE_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t-1}$$

Keterangan:

$CSR_{i,t}$  = Tingkat Performa *Corporate Social Responsibility*

$\alpha$  = Konstanta

$t$  = Tahun

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_{13}$  = Koefisien regresi variabel - variabel bebas

$AGE$  = Usia CEO

$TENURE$  = Masa Jabatan CEO

$FEMALE\_DUMMY$  = CEO Wanita (dummy)

$EXP\_DUMMY$  = Pengalaman Kerja CEO (dummy)

$EDU\_DUMMY$  = Latar Belakang Pendidikan CEO (dummy)

$INDBOARD$  = Direktur Independen (kontrol)

$CASH$  = Kas (kontrol)

$INSTOWN$  = Kepemilikan Institusional (kontrol)

$LEV$  = *Leverage* (kontrol)

$MB$  = *Market-book ratio* (kontrol)

$ROA$  = *Return on Asset* (kontrol)

$SALES\_GROW$  = *Sales Growth* (kontrol)

$SIZE$  = *Size* (kontrol)

$\varepsilon$  = *error*

Setelah melakukan analisis regresi berganda, maka akan dilakukannya uji ketepatan model untuk membantu data panel yang dimiliki tepat untuk menggunakan model yang terbaik. Terdapat beberapa model yaitu *Pooled Least Square* (PLS), *Fixed Effect* (FE), dan *Random Effect* (RE). Untuk melakukan pengujian ini, dapat menggunakan tiga jenis tes, yaitu *Breusch Pagan Multiplier Test*, *Chow Test*, dan *Hausman Test*. Setelah menemukan model yang tepat, maka hasil dari regresi dapat dilihat berdasarkan uji koefisien determinasi, uji statistik-t, dan uji statistik-f.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sampel Penelitian

Data-data yang digunakan merupakan perusahaan yang bergerak di sektor non keuangan dan memiliki nilai ESG. Perusahaan finansial tidak diikutsertakan karena memiliki kerangka bisnis dan karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan industri lain. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Bloomberg, website IDX dan website perusahaan. Periode observasi yang digunakan adalah tahun 2013 hingga 2017. Kriteria dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a)

Merupakan perusahaan terbuka yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia, b) Perusahaan memiliki penilaian ESG, dan c) Bukan merupakan perusahaan finansial

Tabel 1 menunjukkan proses dari pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Jumlah akhir sampel dalam penelitian ini adalah 65 perusahaan dengan total 325 sampel.

**Tabel 1 Perolehan Sampel Penelitian**

Kriteria Pemilihan Sampel	Jumlah Perusahaan	Jumlah Sampel
Perusahaan yang terdaftar dalam BEI	628	3.140
Perusahaan yang tidak mempunyai nilai ESG	-392	-1.960
Perusahaan finansial	-12	-60
Perusahaan yang tidak mempunyai data var. independen	-4	-20
Jumlah	65	325

Sumber: diolah sendiri

### Statistik Deskriptif dan Korelasi

Statistik deskriptif adalah penggunaan statistik dalam proses analisis data melalui deskripsi atau gambaran berdasarkan data yang telah dikumpulkan dengan tidak membuat kesimpulan yang terlalu umum (Sugiyono, 2010). Informasi yang didapatkan berdasarkan nilai maksimal atau minimal, rata-rata dan standar deviasi. Metode ini dapat digunakan untuk menggambarkan hasil penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan data variabel yang dimiliki.

**Tabel 2 Statistik Deskriptif Sampel Observasi**

Variabel	Observasi	Mean	Std. Dev	Min	Max
ESG	325	21,72	12,47	3,12	54,13
Usia	325	54,55	7,28	37,00	77,00
Masa Jabatan	325	5,74	5,12	1,00	32,00
CEO Wanita	325	0,02	0,15	0	1
Pengalaman Kerja	325	0,91	0,28	0	1
Latar Belakang Pendidikan Ekonomi / Akuntansi / Bisnis	325	0,56	0,50	0	1
Direktur Independen	325	37,26	17,38	0,00	83,33
Kas	325	0,11	0,09	0,00	0,47
Kepemilikan Institusional	325	39,95	33,25	0,00	97,56
<i>Leverage</i>	325	0,25	0,21	0,00	1,45
<i>Market Book Ratio</i>	325	4,46	16,97	-41,08	274,82
<i>Return On Asset</i>	325	0,15	0,13	-0,11	0,69
<i>Sales Growth</i>	325	0,12	0,50	-0,98	8,04
<i>Size</i>	325	16,50	1,21	11,92	19,38

Sumber: diolah sendiri

Tabel 2 menunjukkan hasil dari statistik deskriptif dengan memaparkan jumlah sampel observasi pada setiap variabel, hasil rata-rata dan standar deviasi serta nilai maksimum dan minimum. Pengujian ini dilakukan pada variabel dependen, independen dan kontrol. Pada pengungkapan ESG

tahun 2013 hingga 2017, memiliki nilai rata-rata 21,72 dengan nilai terkecil 3,12 dan nilai terbesar 54,13. Penilaian pengungkapan ESG memiliki nilai antara 0,01 hingga 100, nilai 0,01 merupakan pengungkapan ESG secara minimum dan nilai 100 adalah pengungkapan secara maksimum. Ginnarakis (2014) mengatakan bahwa nilai rata-rata 26,47 merupakan nilai yang rendah dalam pengungkapan ESG maka hasil penelitian dapat dikatakan rendah karena hanya memperoleh nilai sebesar 21,72.

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa variabel usia CEO memiliki rata-rata 54,55 dengan standar deviasi sebesar 7,28. Berdasarkan pada Tabel 2, CEO dengan usia termuda menjabat di PT Sri Rejeki Isman Tbk pada usia 37 tahun. Sedangkan usia tertua yang masih menjabat sebagai CEO, berusia 77 tahun yang merupakan CEO di PT Mitra Adiperkasa Tbk. Pada variabel masa jabatan, hasil rata-rata 5,74 dan standar deviasi sebesar 5,12. Masa jabatan dengan waktu terlama dimiliki oleh PT Indo Acidatama Tbk, yakni 32 tahun. Alasan utama yang mendasari masa jabatan CEO dengan waktu terlama di PT Indo Acidatama adanya kepemilikan saham dan merupakan perusahaan keluarga. Sedangkan CEO dengan masa jabatan dengan rentan waktu minimum adalah satu tahun. Masa jabatan satu tahun dapat diartikan CEO tersebut baru saja menjabat di tahun 2016 atau CEO tersebut hanya memimpin satu tahun sebagai CEO di salah satu perusahaan seperti contohnya PT Alam Sutera Realty Tbk yang selama tiga tahun berturut-turut berganti CEO. Pada variabel CEO wanita, hasil yang didapatkan berdasarkan pada Tabel 2 adalah nilai rata-rata sebesar 0,02 dan standar deviasi sebesar 0,15. Hasil rata-rata menunjukkan bahwa mayoritas pada sampel didominasi oleh CEO pria dibandingkan CEO wanita. Jumlah sampel CEO wanita secara keseluruhan hanya terdapat 8 dari 325 observasi.

Pada variabel pengalaman kerja CEO, menunjukkan hasil rata-rata sebesar 0,91 dan standar deviasi sebesar 0,28. Berdasarkan hasil yang didapatkan pada Tabel 2, menunjukkan 91% CEO telah memiliki pengalaman bekerja pada *top management* sebelum menjabat menjadi CEO. Namun, terdapat beberapa CEO yang tidak memiliki pengalaman menjabat sebelumnya seperti di PT Ace Hardware Indonesia Tbk, PT Astra International Tbk, PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. Salah satu contoh alasan terpilihnya CEO tanpa memiliki pengalaman kerja sebagai *top management* dikarenakan memiliki hubungan afiliasi. Latar belakang pendidikan dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu latar belakang pendidikan ekonomi / bisnis / akuntansi dan latar belakang pendidikan non ekonomi. Hasil yang didapatkan adalah nilai rata-rata sebesar 0,56 dan standar deviasi 0,5. Hasil rata-rata menunjukkan bahwa 56% CEO di Indonesia memiliki latar belakang pendidikan ekonomi / bisnis / akuntansi.

Pengukuran variabel kontrol, direktur independen mendapatkan nilai rata-rata sebesar 37,26 yang menunjukkan berdasarkan perusahaan sampel masih sedikit yang memiliki direktur independen dalam struktur organisasi perusahaan. Pada variabel kas, nilai rata-rata 0,11 serta pada variabel kepemilikan institusional dengan hasil rata-rata 39,95. Nilai maksimum sebesar 97,56 sedangkan nilai minimum sebesar 0 yang terdapat pada 13 perusahaan. Variabel *leverage* menunjukkan hasil rata-rata sebesar 0,25 dengan nilai maksimum 1,45 yang diperoleh PT Bumi Resources Tbk dan 27 sampel dengan nilai *leverage* 0. Berdasarkan pada Tabel 2, hasil rata-rata *market book ratio* sebesar 4,46 dengan nilai maksimum 274,82 dan nilai minimum -41,08. Hasil maksimum dan minimum berasal dari PT Matahari Department Store Tbk, hasil minimum diperoleh pada tahun 2013 dan hasil maksimum pada tahun 2014. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan total ekuitas pada saldo laba sebesar 39,9% dan peningkatan pada *market capitalization* sebesar 11.671.671,87. Pada variabel *return on Asset* mendapatkan hasil rata-rata 0,15 dengan nilai minimum -0,11 dan nilai maksimum 0,69 yang diperoleh PT Matahari Department Store Tbk tahun 2013 yang disebabkan adanya peningkatan laba yang cukup signifikan dan didukung nilai aset yang stabil serta penurunan beban bunga yang harus dibayarkan karena adanya penurunan saldo hutang. Variabel *sales growth* dan *size*, menunjukkan hasil rata-rata sebesar 0,12 dan 16,50.

Matriks korelasi digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang digunakan dalam model penelitian. Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel usia, masa jabatan, dan pengalaman kerja memiliki hubungan positif dengan ESG namun berbeda pada hasil korelasi variabel *gender* dan latar

belakang pendidikan yang memiliki hubungan negatif. Jika dilihat berdasarkan Tabel 3, nilai korelasi untuk masing-masing variabel berkisar -0,3762 hingga 0,4620, nilai korelasi yang jauh dari angka 1 menunjukkan korelasi yang lemah (Sugiyono, 2006). Variabel yang digunakan dalam penelitian cenderung memiliki hubungan positif dengan ESG, hanya terdapat tiga dari delapan yang memiliki hubungan negatif yaitu *market book ratio*, *sales growth*, dan *size*.

**Tabel 3 Matrik Korelasi**

Variabel	esg	age	tenure	gender	exp	edu	indboard	cash	instown	lev	mb	roa	salesgrw	size
esg	1,0000													
age	0,0212	1,0000												
tenure	0,0500	0,2248	1,0000											
gender	-0,0906	-0,0779	-0,0493	1,0000										
exp	0,1425	-0,1035	-0,0550	0,0536	1,0000									
edu	-0,0866	-0,1324	-0,1676	-0,1400	0,0802	1,0000								
indboard	0,1753	0,1218	0,0840	-0,0189	0,0410	0,0587	1,0000							
cash	-0,0141	-0,0303	-0,1034	0,0063	0,1325	0,0986	0,0231	1,0000						
instown	0,0410	0,0818	-0,0259	0,0894	0,2347	-0,1508	0,1339	0,0995	1,0000					
lev	0,1750	-0,0358	0,1162	-0,0387	0,1020	-0,0627	-0,0912	-0,4223	-0,0472	1,0000				
mb	-0,0057	-0,0435	-0,0359	-0,0004	-0,0075	0,0650	0,0903	0,0667	0,0752	-0,1121	1,0000			
roa	-0,0200	-0,1510	-0,0291	0,0708	-0,0906	0,0600	0,0980	0,2466	0,0281	-0,3192	0,4807	1,0000		
salesgrw	-0,0260	-0,0305	-0,0286	0,0119	-0,1492	-0,0634	-0,0617	0,0135	-0,0490	-0,1104	0,0165	0,0230	1,0000	
size	-0,0133	0,0873	-0,0814	0,0098	0,2108	-0,1224	0,1116	0,1871	0,1713	-0,0809	0,1165	0,1587	0,0806	1,0000

Sumber: diolah sendiri

### Uji Ketepatan Model

Pada uji ketepatan model, *Chow test* dengan menggunakan model *Fixed Effect*, nilai probabilitas didapat sebesar 0,000 yang berarti model yang tepat untuk digunakan yaitu *Fixed Effect*. *Hausman test* yang berasal dari model *Fixed Effect* dan *Random Effect*, nilai probabilitas didapat sebesar 0,037 yang berarti model yang tepat untuk digunakan yaitu *Fixed Effect*. Berdasarkan hasil *lagrange multiplier test* yang berasal dari regresi model *Random Effect*, nilai probabilitas didapat sebesar 0,000 yang berarti model yang tepat untuk digunakan yaitu *Random Effect*. Berdasarkan hasil dari uji ketepatan model, model regresi yang tepat pada penelitian ini adalah *Fixed Effect*. Akan tetapi, model Pooled Least Square (PLS) digunakan dalam penelitian ini, dikarenakan model ini memberikan hasil yang terbaik dan beberapa penelitian terdahulu menggunakan model ini (Manner, 2010; Godos-Díez, Fernández-Gago, & Martínez-Campillo, 2011; Ibrahim & Hanefah, 2016).

### Uji Asumsi Klasik

BLUE dapat dicapai apabila memenuhi 10 asumsi, dikarenakan penelitian ini menggunakan data panel, maka untuk mencapai BLUE hanya membutuhkan 4 asumsi yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Hasil dari uji normalitas, menunjukkan bahwa variabel *market-book ratio* memiliki nilai skewness sebesar 3,84, yang melebihi batas nilai skewness yaitu tiga, dan nilai kurtosis sebesar 27,93, yang melebihi batas nilai kurtosis yaitu 10. Dari seluruh variabel penelitian, hanya variabel *market-book ratio* yang tidak melewati uji normalitas. *Central limit theorem* menyatakan bahwa apapun bentuk dari distribusi populasi meskipun populasi semakin besar maka distribusi dari sampel akan mencapai distribusi normal apabila memiliki observasi di atas 30 (Dowdy, Wearden & Chilko, 2004). Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 325, sehingga data yang tidak lulus uji normalitas merupakan hal yang wajar.

Seluruh variabel tidak memiliki gejala multikolinieritas dikarenakan nilai VIF berada dibawah

10 dan nilai dari 1/VIF berada diatas 0,1. Model penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas karena model yang homoskedastisitas karena nilai probabilitasnya lebih dari 0,05 yaitu 0,06. Uji autokorelasi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki masalah autokorelasi. Untuk mengatasi masalah autokorelasi, penelitian ini menggunakan *standard error* yang dikemukakan oleh Driscoll dan Kraay pada tahun 1998. Driscoll dan Kraay *standard error* dapat digunakan pada model regresi *Pooled Least Square (PLS)* dan *Fixed Effect (FE)*. Apabila model memiliki masalah heteroskedastisitas, masalah autokorelasi dan adanya kemungkinan memiliki korelasi antar grup dalam data panel, maka Driscoll dan Kraay *standard error* mengasumsikan bahwa masalah tersebut menjadi *robust* untuk model - model *cross-sectional* dan *temporal dependence* apabila dimensi waktu semakin besar (Hoechle, 2007).

**Uji Hipotesis**

Pada uji hipotesis, terbagi menjadi tiga bagian yaitu uji koefisien determinasi, uji statistik-f dan uji statistik-t.

**Uji Koefisien Determinasi**

Untuk melihat besaran pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, maka uji koefisien determinasi dilakukan dengan hasil yang tertera pada Tabel 4.

**Tabel 4 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<i>Adjusted R Square</i>	0,1455
--------------------------	--------

Sumber : Hasil Olah Stata 2019

Hasil dari uji koefisien determinasi pada penelitian ini, model mendapatkan angka sebesar 0,1455 atau 14,55%. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel independen (usia, masa jabatan, gender, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan) dan variabel kontrol (Direktur Independen, kas, kepemilikan institusional, *leverage*, *market-book ratio*, *return on asset*, *sales growth*, *size*) dapat mempengaruhi sebesar 14,55% variabel dependen (tingkat performa CSR). Sehingga faktor-faktor lain dapat mempengaruhi variabel dependen sebesar 85,45%.

**Uji Statistik F**

Hasil dari uji statistik F pada penelitian ini, model menunjukkan bahwa nilai probabilitas sebesar 0,001. Nilai probabilitas di bawah 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen tidak memiliki pengaruh secara bersamaan dengan variabel terikat lainnya.

**Uji Statistik T**

Uji statistik-t dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat signifikansi antara variabel independen secara individu terhadap variabel terikat. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh secara signifikan bersama-sama dengan variabel terikat.

**Tabel 5 Hasil Uji Statistik**

Variabel	Expected Sign	Coefficient	Prob > t	Hasil
Usia	Positif	2,501	0,386	Tidak Signifikan
Masa Jabatan	Negatif	-0,705	0,068*	Negatif Signifikan
CEO Wanita	Positif	-5,860	0,010***	Negatif Signifikan
Pengalaman Kerja	Positif	5,508	0,006***	Positif Signifikan
Latar Belakang Pendidikan				
Ekonomi / Akuntansi / Bisnis	Negatif	-3,840	0,000***	Negatif Signifikan
Direktur Independen	Positif	0,130	0,051*	Positif Signifikan
Kas	Positif	17,251	0,004***	Positif Signifikan

Variabel	Expected Sign	Coefficient	Prob > t	Hasil
Kepemilikan Institusional	Positif	-0,011	0,513	Tidak Signifikan
<i>Leverage</i>	Negatif	14,797	0,000***	Positif Signifikan
<i>Market-book ratio</i>	Positif	0,282	0,011**	Positif Signifikan
<i>Return on Asset</i>	Positif	-7,492	0,001***	Negatif Signifikan
<i>Sales Growth</i>	Positif	-5,097	0,007***	Negatif Signifikan
<i>Size</i>	Positif	-1,021	0,090*	Negatif Signifikan

\*Signifikan pada  $\alpha$  10%; \*\*Signifikan pada  $\alpha$  5%; \*\*\*Signifikan pada  $\alpha$  1%

Sumber : Hasil Olah Stata 2019

Variabel usia CEO memiliki nilai probabilitas sebesar 0,386, yang berarti variabel usia CEO tidak memiliki tingkat signifikansi yang signifikan dengan koefisien positif terhadap tingkat performa CSR sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis satu ditolak. Variabel masa jabatan CEO memiliki nilai probabilitas sebesar 0,068, maka variabel masa jabatan CEO memiliki tingkat signifikansi dibawah 10% dengan koefisien negatif terhadap tingkat performa CSR sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis kedua diterima. Variabel *gender* CEO memiliki nilai probabilitas sebesar 0,010, yang berarti variabel *gender* CEO memiliki tingkat signifikansi dibawah 5% dengan koefisien negatif terhadap tingkat performa CSR. Hasil yang diharapkan untuk variabel *gender* CEO yaitu koefisien positif, sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis tiga ditolak. Variabel pengalaman kerja CEO memiliki nilai probabilitas sebesar 0,006, yang berarti variabel pengalaman kerja CEO memiliki tingkat signifikansi dibawah 1% dengan koefisien positif terhadap tingkat performa CSR sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis empat diterima. Variabel latar belakang pendidikan CEO memiliki nilai probabilitas sebesar 0,000, maka variabel latar belakang pendidikan CEO memiliki tingkat signifikansi dibawah 1% dengan koefisien negatif terhadap tingkat performa CSR, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis lima diterima.

## Pembahasan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pembahasan hasil analisis antara lima variabel independen yang terdiri dari usia, masa jabatan, *gender*, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan terhadap variabel dependen yaitu tingkat performa CSR. Pada bagian ini juga akan membahas faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi tingkat performa CSR. Hasil analisis ini berdasarkan 65 perusahaan terdaftar di Indonesia pada tahun 2013 hingga 2017.

### Usia CEO dan Tingkat Performa CSR

Hasil regresi menunjukkan hasil yang berbeda yaitu usia CEO tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat performa CSR. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Huang (2012), Di Giuli dan Kostovetsky (2014), Oh et al. (2014) dan Chen et al. (2018). Oh et al. (2014) menemukan bahwa usia CEO tidak mempunyai hubungan signifikan dengan tingkat performa CSR, namun hal ini tergantung pada kemungkinan atau kondisi seperti apa yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

Oh et al. (2014) juga menemukan bahwa hubungan antara usia CEO dengan tingkat performa CSR akan menjadi signifikan apabila terdapat kondisi kebijaksanaan yang tinggi didalam perusahaan, apabila terdapat kondisi kebijaksanaan yang rendah maka hubungan antara usia CEO dengan tingkat performa CSR menjadi tidak signifikan. Oh et al. (2014) juga menemukan bahwa terdapat hubungan negatif signifikan antara usia CEO dengan tingkat performa CSR apabila perusahaan mempunyai komposisi kepemilikan blok yang signifikan dalam saham umum, tetapi hubungan tersebut bisa menjadi tidak signifikan apabila perusahaan mempunyai komposisi kepemilikan blok yang tidak signifikan dalam saham umum perusahaan.

Penelitian ini tidak meneliti tentang kondisi-kondisi yang dihadapi oleh perusahaan seperti pada

penelitian Oh et al. (2014). Maka perlu disadari bahwa usia CEO tidak dapat menjelaskan tingkat performa CSR, dikarenakan CEO dengan usia tua dan muda memiliki keunggulan masing-masing. Keunggulan memilih CEO dengan usia tua, mereka mempunyai pengalaman kerja yang lebih dan terbukti bahwa CEO dengan pengalaman kerja akan berdampak pada pengambilan keputusan dalam kegiatan CSR. Keunggulan memilih CEO dengan usia muda, mereka dapat memberikan ide - ide baru, belum memiliki komitmen psikologis atas status quo kepada organisasinya dan mempunyai fase karier yang masing panjang sehingga kegiatan CSR dapat digunakan sebagai investasi jangka panjang. Penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi *career horizon hypothesis*, dikarenakan penelitian tidak menemukan hubungan fase karier seorang CEO berhubungan dengan tingkat performa CSR. Hubungan fase karier dengan usia CEO yang dimaksud adalah apabila usia CEO tua maka memiliki fase karier yang lebih pendek dibandingkan dengan usia CEO muda maka memiliki fase karier yang panjang.

### Masa Jabatan CEO dan Tingkat Performa CSR

Berdasarkan hasil regresi, perusahaan dengan CEO yang mempunyai masa jabatan pendek akan memiliki tingkat performa CSR yang tinggi, sesuai dengan hipotesis kedua. Hasil regresi ini sesuai dengan penelitian terdahulu (Pan et al., 2016; McCarthy et al., 2017; Chen et al., 2018). Chen et al. (2018) menemukan bahwa pada masa awal jabatan, CEO harus memberikan hasil kinerja yang maksimal sehingga masalah *career concern* akan terhindar. Penelitian ini mengkonfirmasi *career concern hypothesis*, CEO ingin menunjukkan kinerja yang terbaik supaya terhindar dari masalah pemecatan.

Selain *career concern hypothesis*, pada masa awal jabatan CEO lebih berani untuk melakukan investasi pada kegiatan CSR dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang sehingga menjadi keuntungan bagi perusahaan. Selain itu tentunya CEO akan mendapatkan keuntungan seperti kompensasi, peningkatan gaji, dan penunjukan kembali. Hal ini didukung oleh penelitian Pan, Wang dan Weisbach (2016) yang menyatakan bahwa investasi pada kegiatan CSR akan lebih besar pada masa awal jabatan CEO. Kegiatan CSR dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, maka CEO pada masa awal jabatan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk terlibat dalam kegiatan CSR dibandingkan CEO yang sudah lama menjabat.

### CEO Wanita dan Tingkat Performa CSR

Hasil regresi menunjukkan ketidaksesuaian dengan hipotesis tiga, bahwa CEO wanita berpengaruh secara signifikan namun negatif. Penelitian Muttakin et al., (2015) yang dilakukan pada negara berkembang yaitu Bangladesh, memiliki kualifikasi edukasi dan pengalaman kerja untuk wanita tidak sebaik pada negara maju. Dengan kualifikasi edukasi dan pengalaman kerja yang rendah, maka kesadaran untuk melakukan pengungkapan secara sukarela atau kegiatan CSR menjadi rendah yang berujung pada tingkat performa CSR yang rendah. Namun berbeda dengan penelitian ini, rata-rata observasi menunjukkan bahwa dari 8 CEO wanita ini mempunyai kualifikasi edukasi minimal sarjana dan mempunyai pengalaman kerja sebagai *top management*.

**Tabel 6 Hasil Observasi Gender**

<i>Gender</i> CEO	Jumlah	%
Wanita	8	2,44%
Pria	317	97,56%
Total	325	100,00%

Sumber: diolah sendiri

Tabel 6 menjelaskan hasil observasi dari variabel *gender*. Nilai rata-rata yang didapat untuk *gender* wanita sebesar 2,44%, hanya sebanyak 8 dari 325 sampel menunjukkan CEO dengan *gender* wanita dan sisanya adalah pria. Hasil dari regresi menunjukkan hubungan negatif signifikan dengan tingkat performa CSR yang menunjukkan ketidaksesuaian dengan hipotesis tiga. Hasil tersebut dapat menjadi bias, dikarenakan sampel dengan *gender* wanita terlalu kecil sehingga tidak dapat mewakili

variabel CEO wanita.

### **Pengalaman Kerja dan Tingkat Performa CSR**

Hasil regresi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki CEO dengan pengalaman kerja sebagai *top management* akan mempunyai tingkat performa CSR yang tinggi, sesuai dengan hipotesis empat. Hasil regresi ini sesuai dengan penelitian (Wellalage et al., 2018) bahwa semakin tingginya pengalaman kerja CEO maka semakin tinggi pula tingkat performa CSR perusahaan. Hambrick & Mason (1984) mengatakan bahwa pengalaman yang dimiliki dan proses pelatihan CEO akan mempengaruhi persepsi, penilaian, nilai yang dimiliki dan perilaku individu. Empat hal ini akan mempengaruhi pemahaman seseorang mengenai lingkungan perusahaan dan kinerja organisasi.

Sambharya (1996) menjelaskan studi mengenai pengembangan pasar global yang menemukan bahwa pengalaman kerja di mancanegara dapat meningkatkan visi perusahaan secara global serta membantu mereka untuk menghadapi rumitnya perubahan kondisi pasar. He et al. (2015) menyatakan bahwa pengalaman kerja dapat membantu CEO untuk belajar dan bertindak lebih cepat terhadap perubahan peristiwa terkait dengan lingkungan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kwalomine (2017) juga menunjukkan hal yang sama dimana terdapat hubungan positif antara pengalaman kerja CEO dengan tingkat performa CSR terkait lingkungan. Semakin besar ruang lingkup pengalaman CEO, maka semakin besar pula kemampuan mereka dalam melihat dan menganalisis kasus bisnis terkait hal CSR (Manner, 2010).

Menurut Khurana (2001) dan He et al. (2015), apabila tingkat performa CSR sebagai evaluasi penting untuk kinerja perusahaan, maka CEO yang mempunyai pengalaman kerja karena sudah lebih memahami akan lebih cepat untuk mengatasi masalah terkait dan hasil dari performa CSR menjadi semakin tinggi. Kegiatan CSR yang dilakukan oleh CEO tentunya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang, serta CEO akan mendapatkan kompensasi, peningkatan gaji, dan penunjukan kembali.

### **Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Performa CSR**

Hasil regresi menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai CEO dengan latar belakang pendidikan ekonomi / bisnis / akuntansi akan memiliki tingkat performa CSR yang rendah, sesuai dengan hipotesis lima. Hasil regresi ini sesuai dengan penelitian Manner (2010), CEO dengan latar belakang pendidikan non ekonomi / bisnis / akuntansi tidak terlalu fokus untuk mendapatkan keuntungan dan kepentingan pribadi. Latar belakang pendidikan dapat membentuk sebuah nilai dan keyakinan individu dalam berperilaku (Frank, Gilovich & Regan, 1993).

Kurangnya pembelajaran mengenai etika dan tanggung jawab sosial di dalam pembelajaran ekonomi menjadi salah satu alasan mengapa tingkat performa CSR menjadi rendah apabila memiliki latar belakang pendidikan ekonomi (Arce, 2004). Hal ini dikarenakan etika dapat digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu cara untuk menarik perhatian investor melalui karakteristik CEO (Certo, 2003). Fokus CEO dengan latar belakang ekonomi / bisnis / akuntansi adalah untuk mendapatkan keuntungan sehingga menganggap kegiatan CSR sebagai beban bagi perusahaan.

Kegiatan CSR yang dilakukan dapat membebankan pemegang saham perusahaan (Moser & Martin, 2012). McWilliams dan Siegel (2001) mengharuskan para pemegang keputusan untuk menggunakan *cost-benefit analysis* dalam menentukan kegiatan CSR yang memaksimalkan keuntungan dan memenuhi kebutuhan para pemegang kepentingan. McWilliams dan Siegel (2001) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan kegiatan CSR mempunyai beban yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan kegiatan CSR.

### **Faktor-Faktor Lain yang Mempengaruhi Tingkat Performa CSR**

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat performa CSR meliputi komposisi direktur independen, rasio kas terhadap total aset, tingkat kepemilikan institusional, tingkat utang, *market-book ratio*, *return on asset*, tingkat pertumbuhan penjualan, dan ukuran perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu Chen et al. (2018) direktur independen memiliki hubungan positif signifikan terhadap tingkat performa CSR. Hal ini dikarenakan direktur independen

didelegasikan dari berbagai pemangku kepentingan dan untuk pemangku kepentingan, sehingga semakin banyaknya jumlah direktur independen maka tingkat performa CSR akan semakin baik. Market-book ratio juga mempunyai hubungan positif signifikan dengan tingkat performa CSR, perusahaan dengan market-book ratio yang semakin tinggi akan mempunyai intensi lebih dalam melakukan kegiatan CSR (Chen et al. 2018). Perusahaan dengan nilai valuasi yang lebih tinggi dibandingkan nilai bukunya dianggap memiliki tata kelola yang baik di mata masyarakat. Umumnya perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik memiliki kecenderungan untuk melakukan kegiatan CSR.

Tingkat utang perusahaan mempunyai hubungan positif signifikan dengan tingkat performa CSR yang artinya semakin tinggi tingkat utang perusahaan maka tingkat performa CSR juga semakin tinggi. Hasil ini berbeda dengan hasil yang ditemukan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen et al. (2018), penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin rendah tingkat utang perusahaan maka tingkat performa CSR perusahaan semakin tinggi. Pertumbuhan penjualan mempunyai hubungan negatif signifikan terhadap tingkat performa CSR. Perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang semakin tinggi cenderung memiliki tingkat performa CSR yang rendah. Hasil ini juga berbeda dengan hasil yang ditemukan oleh penelitian terdahulu bahwa perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang semakin tinggi cenderung memiliki tingkat performa CSR yang tinggi (Chen et al., 2018).

Tingkat utang perusahaan mempunyai hubungan positif signifikan dengan tingkat performa CSR. Artinya, semakin tingginya tingkat utang perusahaan maka tingkat performa CSR semakin tinggi. Hasil ini berkebalikan dengan hasil yang ditemukan oleh penelitian terdahulu (Chen et al., 2018), yang menemukan bahwa semakin rendah tingkat utang perusahaan maka tingkat performa CSR perusahaan semakin tinggi. Pertumbuhan penjualan mempunyai hubungan negatif signifikan terhadap tingkat performa CSR. Perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang semakin tinggi cenderung memiliki tingkat performa CSR yang rendah. Hasil ini juga berkebalikan dengan hasil yang ditemukan oleh penelitian terdahulu (Chen et al., 2018), yang menemukan bahwa perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang semakin tinggi cenderung memiliki tingkat performa CSR yang tinggi.

Ukuran perusahaan mempunyai hubungan negatif signifikan dengan tingkat performa CSR. Semakin besar ukuran suatu perusahaan maka tingkat performa CSR akan semakin rendah. Hasil ini berbeda dengan hasil yang ditemukan oleh penelitian terdahulu (Chen et al., 2018), yang menemukan bahwa semakin besar ukuran perusahaan maka tingkat performa CSR semakin tinggi. Pada penelitian ini tidak menemukan hubungan signifikan antara rasio kas terhadap total aset, tingkat kepemilikan institusional dan return on asset dengan tingkat performa CSR.

## KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh karakteristik CEO terhadap tingkat performa CSR perusahaan di Indonesia. Dengan menganalisis lima karakter CEO sebagai determinan tingkat performa CSR. Tujuan dari penelitian ini memberikan kontribusi pada teori Upper Echelon atas kegiatan CSR dan memperluas hasil penelitian terdahulu terkait hubungan karakteristik CEO dalam kegiatan CSR. Periode penelitian dalam rentang tahun 2013 hingga 2017, sampel berdasarkan perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia dan tingkat performa CSR diukur berdasarkan skor pengungkapan *Environmental, Social and Governance* (ESG) yang diolah oleh *Bloomberg*.

Pertama, variabel usia tidak memiliki hubungan signifikan dengan tingkat performa CSR yang menunjukkan ketidaksesuaian dengan hipotesis satu. Kemudian, masa jabatan CEO memiliki hubungan negatif signifikan dengan tingkat performa CSR sehingga hipotesis dua diterima. Pada variabel CEO wanita, hasil penelitian tidak menunjukkan kesesuaian dengan hipotesis tiga. Hasil penelitian pada variabel pengalaman kerja menunjukkan hubungan positif signifikan dengan tingkat performa CSR, sesuai dengan hipotesis empat yaitu pengalaman kerja CEO memiliki pengaruh positif terhadap tingkat performa CSR. Variabel latar belakang pendidikan ekonomi / bisnis / akuntansi juga menunjukkan hasil yang sesuai dengan hipotesis lima, bahwa CEO dengan latar belakang pendidikan

ekonomi / bisnis / akuntansi memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat performa CSR.

Variabel usia CEO di Indonesia tidak dapat menjelaskan keterkaitannya dengan tingkat performa CSR, sebab CEO dengan usia muda dan tua memiliki keunggulannya masing-masing. Pada masa awal jabatan CEO, tingkat performa CSR akan tinggi dikarenakan motivasi CEO atas kegiatan CSR merupakan investasi jangka panjang. CEO dengan latar belakang pendidikan ekonomi / bisnis / akuntansi yang berfokus pada keuntungan perlu menyadari bahwa kegiatan CSR bukan sebagai beban bagi perusahaan, melainkan sebagai investasi jangka panjang.

### Implikasi

Penelitian ini dilakukan bukan hanya untuk memperkaya penelitian terkait di Indonesia melainkan juga bagi *stakeholder* perusahaan. Manfaat yang didapatkan bagi perusahaan, hasil dari penelitian dapat menjadi bukti bahwa pengalaman kerja seorang CEO dapat mempengaruhi performa CSR untuk perusahaan. Terbukti dari hasil penelitian ini, bahwa terdapat hubungan positif antara pengalaman kerja dengan performa CSR. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertimbangkan pengalaman kerja CEO demi meningkatkan tingkat performa CSR perusahaan dan meningkatkan pandangan perusahaan dimata konsumen. Latar belakang pendidikan CEO dapat dijadikan sebagai aspek pertimbangan dalam memilih CEO karena CEO dengan latar belakang pendidikan di bidang ekonomi / bisnis / akuntansi kurang memperhatikan kegiatan CSR. Bagi calon investor, penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan atau gambaran apabila hendak melakukan investasi. Sehingga investasi yang dikeluarkan dapat tepat sasaran sesuai dengan keinginan investor berdasarkan karakteristik CEO yang diinginkan.

### Keterbatasan & Saran Penelitian

Penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan - perusahaan yang memiliki penilaian ESG oleh *Bloomberg*, sedangkan terdapat pengukuran lain untuk tingkat performa CSR seperti *checklist Global Reporting Initiative (GRI)*. Namun dikarenakan keterbatasan waktu, *checklist GRI* tidak dapat digunakan. Bagi penelitian selanjutnya, pengukuran tingkat performa CSR dapat menggunakan *checklist GRI*.

Pada salah satu variabel independen yaitu *gender*, penelitian ini hanya menemukan 2,44% CEO wanita. Dengan jumlah CEO wanita di Indonesia yang masih sedikit, hasil regresi tidak dapat mewakili variabel. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel negara selain Indonesia, dengan jumlah CEO wanita yang sebanding dengan CEO pria.

### REFERENSI

- Adams, R. B. and Funk, P. (2012) 'Beyond the Glass Ceiling : Does Gender Matter ?', 58(2), pp. 219–235.
- Arce M., D. G. (2004) 'Conspicuous by Its Absence : Ethics and Managerial Economics', *Journal of Business Ethics*, 54(3), pp. 261–277.
- Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10(1), 63–69. <https://doi.org/10.1007/BF00383694>
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E. (1989) 'Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference ?', *Strategic Management Journal*, 10, pp. 107–124. Available at: <https://www-jstor-org.lib-ezproxy.hkbu.edu.hk/stable/pdf/2486585.pdf?refreqid=search%3A46fa7049a1894e321e406bab9b92c6fa>.
- Baatwah, S. R., Salleh, Z., and Ahmad N. (2015). 'CEO characteristics and audit report timeliness: do CEO tenure and financial expertise matter?'. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30 Issue: 8/9, pp.998-1022. <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2014-1097>
- Bertens, K. (2007). *Etika* (10th ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. <https://doi.org/978-979-511-744-5>

- Beutel, A. M., & Marini, M. M. (1995). Gender and Values. *American Sociological Review*, 60(3), 436–448. <https://doi.org/10.2307/2096423>
- Boone, C., Brabander, B. De and Witteloostuijn, A. van (1999) ‘The impact of personality on behavior in five Prisoner’s Dilemma games’, *Journal of Economic Psychology*, 20, pp. 343–377.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83(2), 72–81.
- Chatterjee, A. and Hambrick, D. C. (2007) ‘It’s All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance’, *Administrative Science Quarterly*. doi: 10.2189/asqu.52.3.351.
- Chen, J. (2019) *Environmental, Social and Governance – ESG Criteria, Investopedia*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp> (Accessed: 26 April 2019).
- Chen, W. (Tina), Zhou, G. (Stephen) and Zhu, X. (Kevin) (2018) ‘CEO tenure and corporate social responsibility performance’, *Journal of Business Research*. Elsevier, (August), pp. 1–11. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.08.018.
- Cheng, B., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2014) ‘Corporate Social Responsibility and Access to Finance’, *Strategic Management Journal*, 35(1), pp. 1–23. doi: 10.1002/smj.2131.
- Di, A. and Kostovetsky, L. (2014) ‘Are red or blue companies more likely to go green ? Politics and corporate social responsibility \$’, *Journal of Financial Economics*. Elsevier, 111(1), pp. 158–180. doi: 10.1016/j.jfineco.2013.10.002.
- Dowdy, S. M., Wearden, S., & Chilko, D. M. (2004). *Statistics for research* (3rd ed). Hoboken, N.J: Wiley-Interscience.
- Etikan, I., 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *AJTAS* 5, 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella, A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. *Oxford University Press: New York*.
- Frank, B. and Schulze, G. G. (2000) ‘Does economics make citizens corrupt?’, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(1), pp. 101–113. doi: 10.1016/s0167.
- Frank, R. H., Gilovich, T. and Regan, D. T. (1993) ‘Does Studying Economics Inhibit Cooperation?’, *Journal of Economic Perspectives*, 7(2), pp. 159–171. doi: 10.1257/jep.7.2.159.
- Giannarakis, G. (2014) ‘The determinants influencing the extent of CSR disclosure’, *International Journal of Law and Management*, 56(6), pp. 393–416. doi: 10.1108/IJLMA-05-2013-0021.
- Graafland, J. and Schouten, C. M. D. D. (2012) ‘Motives for Corporate Social Responsibility’, pp. 377–396. doi: 10.1007/s10645-012-9198-5.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984) ‘Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers’, 9(2).
- Hambrick D. 2007. ‘Upper Echelons theory: an update’. *Academy of Management Review*, 32, pp. 334–343.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2014). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641–660. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>
- Hartman, L. P., Rubin, R. S. and Dhanda, K. K. (2007) ‘The communication of corporate social responsibility: United states and European union multinational corporations’, *Journal of*

*Business Ethics*, 74(4), pp. 373–389. doi: 10.1007/s10551-007-9513-2.

- He, L., Chen, C. and Chiang, H. (2015) ‘Top Manager Background Characteristics , Family Control and Corporate Social Responsibility ( CSR ) Performance’, *Journal of Applied Finance & Banking*, 5(1), pp. 71–86.
- Ho, S.S.M., Li, A.Y., Tam, K., Zhang, F., 2015. CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *J Bus Ethics* 127, 351–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2044-0>
- Hoechle, D. (2007). Robust Standard Errors for Panel Regressions with Cross-Sectional Dependence. *The Stata Journal: Promoting Communications on Statistics and Stata*, 7(3), 281–312. <https://doi.org/10.1177/1536867X0700700301>
- Huang, S. K. (2012) ‘The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development’, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), pp. 234–244. doi: 10.1002/csr.1295.
- Ibrahim, A. H., & Hanefah, M. M. (2016). Board diversity and corporate social responsibility in Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 14(2), 279–298. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2015-0065>
- Jaffee, S., & Hyde, J. S. (2000). Gender Differences in Moral Orientation : A Meta-Analysis, 126(5), 703–726. <https://doi.org/10.1037/TO33-2909.126.5.703>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. and Thaler, R. (1986) ‘Fairness as a Constraint on Profit Seeking : Entitlements in the Market’, *The American Economic Review*, 76(4), pp. 728–741.
- Khurana, R. (2001). Why Boards Often Make Poor Choices. *MIT Sloan Management Review*, 6.
- Kwalomine, A. L. (2017). Pengaruh Karakteristik Direktur Utama Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR) Studi Pada Perusahaan BUMN. 1(1), 10.
- Manner, M. H. (2010) ‘The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance’, *Journal of Business Ethics*, 93(SUPPL. 1), pp. 53–72. doi: 10.1007/s10551-010-0626-7.
- Marwell, G. and Ames, R. E. (1981) ‘Economists free ride, does anyone else?’, *Journal of Public Economics*, 15(3), pp. 295–310. doi: 10.1016/0047-2727(81)90013-x.
- McCarthy, S., Oliver, B. and Song, S. (2017) ‘Corporate social responsibility and CEO confidence’, *Journal of Banking and Finance*. Elsevier B.V., 75, pp. 280–291. doi: 10.1016/j.jbankfin.2016.11.024.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., and Wang, M. (2017) ‘The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms.’, *Journal of Corporate Finance*, 42, pp. 75 – 99. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.11.001>
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001) ‘Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective’, *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117–127. doi: 10.5465/AMR.2001.4011987.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>
- Moser, D. V., & Martin, P. R. (2012). A Broader Perspective on Corporate Social Responsibility Research in Accounting. *The Accounting Review*, 87(3), 797–806. <https://doi.org/10.2308/accr-10257>
- Nollet, J., Filis, G., Mitrokostas, E., 2016. Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling* 52, 400–407. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.09.019>
- Oh, W.-Y., Chang, Y.-K. and Cheng, Z. (2014) ‘When CEO Career Horizon Problems Matter for

Corporate Social Responsibility : The Moderating Roles of Industry-Level Discretion and Blockholder Ownership’, *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands, pp. 279–291. doi: 10.1007/s10551-014-2397-z.

- Pan, Y., Wang, T. Y. and Weisbach, M. S. (2016) ‘CEO investment cycles.’, *Review of Financial Studies*, 29, pp. 2955–2999.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 tahun 2012. ‘*Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas*’, Jakarta.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) ‘Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility’, in. *Harvard Business Review*, pp. 78–85.
- Ray, D.M. (2005) ‘Corporate boards and corporate democracy’, *Journal of Corporate Citizenship*, 20 (1), pp. 93-105.
- Roach, C. P. and Slater, D. J. (2016) ‘To make us truly human: humanities education and corporate social responsibility’, *Journal of Global Responsibility*, 7(2), pp. 181–195. doi: 10.1108/JGR-05-2016-0014.
- Sambharya, R. B. (1996). Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U . S . Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9), 739–746.
- Schmidt, F. L. *et al.* (1986) ‘the Economic Impact of Job Selection Methods on Size, Productivity, and Payroll Costs of the Federal Workforce: an Empirically Based Demonstration’, *Personnel Psychology*, 39(1), pp. 1–29. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00572.x.
- Selten, R. and Ockenfels, A. (1998) ‘An experimental solidarity game’, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, pp. 517–539. doi: 10.1016/s0167-2681(97)00107-8.
- Smith, K. G. *et al.* (1994) ‘Top Management Team Demography and Process : The Role of Social Integration and Communication O ’ Bannon and Judith A . Scully Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University Stable URL ’, 39(3), pp. 412–438.
- Smith, A., & Rogers, V. (2000). Ethics-Related Responses to Specific Situation Vignettes : Evidence of Gender-Based Differences and Occupational Socialization. *Journal of Business Ethics*, 28(1), 73–85. <https://doi.org/10.1023/a:1006388923834>
- Spence, M. (1973) ‘Job Market Signaling’, *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), pp. 355–374.
- Turban, D. B. and Greening, D. W. (2000) ‘Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce.’, *Business & Society*, 39(3), pp. 254–280. doi: 10.1177/000765030003900302.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007. ‘*Perseroan Terbatas.*’, Jakarta.
- Wellalage, N., Locke, S. and Acharya, S. (2018) ‘Does the composition of boards of directors impact on CSR scores?’, *Social Responsibility Journal*, 14(3), pp. 651–669. doi: 10.1108/SRJ-03-2017-0039.
- Williams, R. J. (2003) ‘Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy’. *Journal of Business Ethics*, 42(1), pp. 1–10.