

**Masa Jabatan CEO, Keragaman Dewan Direktur, dan Pengungkapan CSR:  
Eksplorasi Studi Kepustakaan**

**Suham Cahyono<sup>1</sup>, Tjiptohadi Sawarjuwono<sup>2</sup>, Wendi Wendi<sup>3</sup>**

*Universitas Airlangga <sup>1,2</sup>, Jl. Airlangga No.4-6, Surabaya, 60196, Indonesia  
Universitas Bangka Belitung <sup>3</sup>, Gang IV No.1, Balun Ijuk, Bangka Belitung, 33172,  
Indonesia*

✉ Corresponding Author:

**Nama Penulis: Suham Cahyono**

E-mail: suham.cahyono-2018@feb.unair.ac.id

| *Submit 29 Agustus 2022* | *Diterima 31 Oktober 2022* | *Terbit 09 Januari 2023* |

**Abstract**

**Purpose:** This study reviews various literatures and obtains an overview of the relationship between a CEO's Tenure and Boards Diversity and the quality of Corporate Social Responsibility (CSR) disclosures.

**Method:** The research method used in this study is a qualitative method, namely library research, by utilizing information sources derived from reputable online journals such as Scopus and Google Scholar as well as additional information obtained from articles, books, laws, and other documents relevant to the topic study.

**Results:** The results of studies from various sources show that the quality of CSR disclosure is strongly influenced by the tenure of the CEO and also the diversity of the board of directors. Short CEO tenure tends to increase the quality of CSR disclosure. This is because the tenure is short, the CEO will try to optimize his tenure in order to increase the credibility and ability of the CEO to lead a company. On the other hand, a working tenure that is too long can reduce the quality of CSR report disclosure. The diversity of management also has strong implications for improving the quality of CSR report disclosure. The diversity of administrators can motivate the emergence of creative and innovative ideas to disclose better CSR reports.

**Implications:** This research can be used as material for consideration for companies in making decisions in determining the tenure of the CEO and the diversity of the board.

**Novelty:** This study is the first study attempt by doing research qualitative with considering many previous studies to make some conclusions and contribute to extant literature related to the corporate mechanism by doing library research.

**Keywords:** CEO tenure; board diversity; CSR disclosure; library research

**Abstrak**

**Tujuan:** Studi ini mengkaji berbagai literatur dan memperoleh gambaran tentang hubungan antara CEO's Tenure dan Boards Diversity dengan kualitas pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR).

**Metode:** Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu penelitian kepustakaan, dengan memanfaatkan sumber informasi yang berasal dari jurnal online bereputasi seperti Scopus dan Google Scholar serta informasi tambahan yang diperoleh dari artikel, buku, undang-undang, dan dokumen lain yang relevan dengan studi topik.

**Hasil:** Hasil kajian dari berbagai sumber menunjukkan bahwa kualitas pengungkapan CSR sangat dipengaruhi oleh masa jabatan CEO dan juga keragaman dewan direksi. Masa jabatan CEO yang pendek cenderung meningkatkan kualitas pengungkapan CSR. Hal ini dikarenakan masa jabatan yang pendek, CEO akan berusaha mengoptimalkan masa jabatannya guna meningkatkan kredibilitas dan kemampuan CEO dalam memimpin sebuah perusahaan. Di sisi lain, masa kerja yang terlalu lama dapat menurunkan kualitas pengungkapan laporan CSR. Keragaman pengurus juga berimplikasi kuat dalam peningkatan kualitas pengungkapan laporan CSR. Keberagaman pengurus dapat memotivasi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif untuk mengungkapkan laporan CSR yang lebih baik.

**Implikasi:** Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan atas pengambilan keputusan dalam menentukan masa jabatan CEO dan keberagaman dewan.

**Kebaruan:** Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang mencoba melakukan penelitian kualitatif dengan mempertimbangkan banyak penelitian sebelumnya untuk membuat beberapa kesimpulan dan memberikan kontribusi terhadap literatur yang terkait dengan mekanisme perusahaan dengan melakukan studi kepustakaan.

**Kata kunci:** masa jabatan CEO; keragaman dewan direktur; pengungkapan CSR; library research

## PENDAHULUAN

Pengungkapan laporan CSR (*Corporate Social Responsibility*) merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan guna menginformasikan aktivitas sosial, lingkungan, dan tata kelola kepada pemangku kepentingan (*Stakeholder*). Dengan menginformasikan seluruh kegiatan bisnisnya, perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham untuk memaksimalkan nilai perusahaan tetapi juga berperan penting dalam mensinergitas kepentingan masyarakat, lingkungan, dan sosial lainnya (Nguyen, et al., 2021). Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) merupakan bentuk komitmen perusahaan demi memberikan kontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan (*Sustainability Economic Development*), peningkatan pada kualitas kehidupan tenaga kerja (*Improving Labor Quality*), penguatan ekosistem sosial (*Social Ecosystem Strangthening*), dan pemberdayaan masyarakat (*Society Empowerment*) atas dampak negatif yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis perusahaan (Brooks & Oikonomou, 2018). Dengan demikian, pengungkapan laporan CSR (*Corporate Social Responsibility*) memiliki peranan dalam menjaga eksistensi keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Upaya pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan dapat ditunjukkan dengan mengungkapkan pelaksanaan kegiatan itu pada laporan tahunan (*annual report*) atau laporan berkelanjutan (*sustainability report*). Kedua laporan ini berguna sebagai media komunikasi untuk berinteraksi dengan para pemangku kepentingan (McCarthy et al., 2017; Wu et al., 2005; Gulzar et al., 2019). Studi baru-baru ini menyatakan bahwa perusahaan dalam rangka

meningkatkan pembangunan ekonomi dan lingkungan yang berkelanjutan semakin berfokus dalam aspek keberlanjutan tata kelola perusahaannya dengan tujuan agar para investor atau pemegang saham memiliki kepercayaan untuk menanamkan modalnya pada perusahaan (Tran & Pham, 2020). Studi lainnya menunjukkan bahwa strategi perusahaan terkait dengan tanggung jawab sosial tidak hanya berdampak pada reputasi perusahaan yang semakin meningkat tetapi juga meningkatkan keyakinan investor terhadap aset investasinya, produktivitas pekerja, dan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan dalam di masa yang akan datang (Nguyen et al., 2021). Literatur sebelumnya membahas mengenai masa kerja yang berhubungan dengan kualitas pengungkapan CSR pada suatu perusahaan. Adanya pengungkapan tanggung jawab sosial, dipengaruhi oleh masa kerja (*tenure*) dewan direksi, perusahaan yang memiliki kecenderungan pada satu posisi jabatan dewan direksi untuk direksi yang sama akan berdampak pada masa kerja yang cenderung panjang. Hal ini akan mempengaruhi keputusan dewan direksi untuk mengungkapkan laporan CSR cenderung lebih baik atau sebaliknya. Perusahaan dengan masa kerja (*tenure*) yang singkat memiliki kecenderungan yang lebih baik dalam mengungkapkan laporan CSR atas kinerja sosial perusahaannya menjadi lebih baik.

Pengungkapan tanggung jawab sosial menjadi salah satu isu tata kelola perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan strategi perusahaan untuk meningkatkan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Selain itu, dengan adanya pengungkapan tanggung jawab sosial, maka perusahaan akan memiliki kemampuan untuk beroperasi dan mengembangkan bisnis. Hal ini sejalan dengan peningkatan rasa kepercayaan dari masyarakat, pemangku kepentingan, dan pihak-pihak yang berhubungan dengan aktivitas bisnis perusahaan. Oleh karena itu, tanggung jawab sosial perusahaan menjadi upaya dalam meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai di masa yang akan datang. Karakteristik dewan dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi kualitas pengungkapan laporan *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Ferrero-Ferrero, et al., 2015).

Berdasarkan laporan yang disampaikan *ASEAN CSR NETWORK* (ACN) sehubungan dengan pengungkapan CSR di negara-negara ASEAN menyebutkan bahwa pengungkapan CSR diantara lima negara ASEAN yaitu Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand pada tahun 2018 memiliki skor rata-rata 59,2 persen. Dengan negara Indonesia sebesar 53,6 persen, Malaysia sebesar 64,5 persen, Singapura sebesar 61,7 persen, Thailand sebesar 60 persen, dan Filipina sebesar 56,3 persen (ACN, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengungkapan CSR di Indonesia masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan negara sahabat lainnya seperti Malaysia, Singapura dan Thailand.

Penilaian dalam survei ini didasarkan pada indikator pengungkapan CSR yaitu pedoman *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Dalam suatu jajaran dewan direksi, keberagaman dewan menjadi bagian yang krusial untuk dipertimbangkan, seperti yang diungkapkan oleh Nguyen et al. (2021) bahwa keberagaman dewan direksi akan berpengaruh pada pola keputusan yang ditetapkan, selain itu keberagaman pada setiap anggota dewan akan membawa manfaat pada peningkatan keahlian, pengetahuan dan sumber daya yang semakin luas (Katmon et al., 2019), memperluas pandangan strategis bagi keberlangsungan perusahaan dan juga meningkatkan operasi perusahaan. Dengan demikian keberagaman direksi di dewan meningkatkan kemampuan perusahaan guna mengenali kebutuhan dan kepentingan kelompok pemangku kepentingan yang berbeda (Ferrero-Ferrero, et al., 2015), memperkuat ekosistem praktik pengungkapan CSR (Chang et al., 2017), serta meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengungkapkan laporan CSR lebih berkualitas (Katmon et al., 2019).

Karakteristik lainnya yang tercermin dari adanya keberagaman dewan direksi adalah terkait dengan usia, masa jabatan, dan tingkat latar belakang pendidikan. Hoang et al. (2018) menjelaskan bahwa keberagaman masa jabatan suatu dewan direksi akan meningkatkan pengetahuan dan efektivitas sumber daya dewan yang pada akhirnya akan memicu peningkatan pada kualitas pengungkapan laporan CSR. Penelitian yang sama menjelaskan bahwa kualitas pengungkapan CSR pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh keberagaman pengalaman dewan direksi dan juga tingkat pendidikan (Huafang & Jianguo, 2007). Hal ini disebabkan dewan direksi yang beragam dari masa jabatan dan pendidikan akan meningkatkan inovasi dan memunculkan ide-ide inovatif yang bermanfaat bagi keputusan strategis perusahaan. Keberagaman dewan direksi juga berpengaruh terhadap item-item yang diungkapkan dalam laporan CSR (*Corporate Social Responsibility*) (Subramanian et al., 2016).

Keberagaman dewan serta masa kerja dari seorang direksi dijelaskan berdasarkan pada teori upper echelons sebagaimana penelitian terdahulu menerapkannya dalam konsep untuk menjelaskan pola kognitif CEO dan dewan dalam menghasilkan keputusan bagi perusahaan. Teori *Upper Echelons* merupakan teori struktural perusahaan yang dikembangkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1984. Dasar pemikiran dalam teori ini menegaskan bahwa pola keputusan dalam suatu organisasi ditentukan oleh berbagai karakteristik manajerial pada organisasi itu (Hambrick & Mason, 1984). Kognitif manajerial direfleksikan dengan berbagai karakteristik dewan pada suatu jajaran direksi perusahaan yang pada dasarnya merupakan bagian yang dapat menentukan keputusan atau langkah strategis perusahaan (Rodriguez-Fernandez, et al., 2014). Hal ini disebabkan oleh keputusan itu akan memberikan dampak pada setiap kebijakan perusahaan. Teori Upper Echelons ini mengemukakan bahwa

keputusan strategis suatu perusahaan dipengaruhi latar belakang manajerial. Salah satu diantara latar belakang manajerial yang dapat mempengaruhi keputusan suatu dewan adalah masa jabatan suatu direksi di suatu perusahaan (Li & Wahid, 2018).

Teori *upper echelons* digunakan dalam penelitian ini guna menjelaskan hubungan antara masa kerja yang beragam dari suatu dewan direksi terhadap kualitas pengungkapan CSR (*Corporate Social Responsibility*). Dalam penelitian ini karakteristik manajerial yang menjadi penentuan keputusan perusahaan adalah keberagaman masa kerja dewan direksi (*board of director tenure diversity*), sebab hal ini dapat mempengaruhi pola keputusan sehubungan dengan pengungkapan kualitas laporan *Corporate Social Responsibility* (CSR). CEO dengan kekuasaan lebih memiliki kemampuan yang lebih kuat untuk memaksimalkan sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kualitas CSR dan argumen yang dibangun atas pernyataan ini bahwa lamanya CEO menjabat pada suatu perusahaan mempengaruhi kekuasaan dan kebijaksanaan CEO itu. CEO dengan masa jabatan pendek didorong untuk “membangun jaringan internal dan eksternal, memperkuat dan memperluas kekuatan, mengembangkan pengetahuan tentang perusahaan dan industri, dan menunjukkan beberapa keberhasilan kepada pemangku kepentingan, serta membangun repertoar desain organisasi” (Wu et al., 2018).

Secara khusus, hubungan antara masa jabatan CEO dan pengungkapan CSR merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Masa jabatan CEO yang terlalu lama, dalam beberapa kesempatan cenderung menghasilkan kualitas pengungkapan CSR yang tidak begitu bagus. Studi terdahulu juga menyoroti hubungan ini, dimana ketika CEO dengan masa jabatan diatas rata-rata jabatan pada umumnya, mereka cenderung akan menghasilkan kualitas pengungkapan CSR. Hal ini memberikan keterangan bahwa CEO dengan masa jabatan yang lama, tidak begitu memfokuskan kinerja mereka pada CSR, mereka hanya menginginkan reputasi agar tetap terjaga dan tidak tergantikan dengan melakukan program-program perusahaan yang berimbas pada citra positif di kalangan stakeholder dan shareholder. Dengan demikian, para CEO yang merasa akan habis masa jabatannya, mereka bukan berarti akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerja CSR, melainkan sebaliknya mereka berusaha untuk meningkatkan citra positif dari pemangku kepentingan agar memperoleh penilaian positif yang berdampak pada eksistensi jabatan mereka.

Pembuktian penelitian lainnya juga secara intens menyoroti hubungan antara keberagaman direksi yang diwakilkan dengan keberadaan direksi wanita. Keberagaman direksi menjelaskan bahwa manajemen perusahaan tidak hanya meliputi direksi laki-laki, namun juga mempertimbangkan kehadiran dari direksi wanita. Elaborasi antara direksi laki-laki dan wanita akan memberikan pertimbangan khusus pada proses pembuatan keputusan. Berdasarkan teori

psikologi dewan menjelaskan bahwa direksi yang lebih beragam akan menghasilkan keputusan yang lebih efektif dan efisien, jika dibandingkan dengan direksi yang kurang beragam. Ketika manajemen menetapkan kebijakan yang terkait dengan keputusan jangka panjang di perusahaan. Maka, perusahaan yang lebih beragam akan menghasilkan kebijakan yang akan mengakomodasi kepentingan berbagai elemen di perusahaan. Dengan demikian, manajemen puncak sangat penting untuk mempertimbangkan bagaimana keputusan yang efektif dan efisien dapat dihasilkan berdasarkan berbagai pertimbangan dimensi psikomotorik dari manajemen puncak.

Sementara itu, penting sekali untuk mempertimbangkan keragaman dewan diakui secara luas, bukti empiris tentang manfaat keragaman dewan tidak meyakinkan. Studi yang ada meneliti bagaimana keragaman dewan mempengaruhi kinerja perusahaan AS mendokumentasikan hasil positif, negatif, atau tidak signifikan. Dalam aliran literatur ini, beberapa penelitian telah mendokumentasikan bahwa keragaman dalam dewan perusahaan berhubungan positif dengan kinerja keuangan (Erhardt et al. 2003; Carter et al. 2003). Erhardt dkk. (2003) menemukan bahwa representasi etnis dan gender di dewan secara positif terkait dengan rasio kinerja keuangan, seperti pengembalian investasi perusahaan dan pengembalian aset. Carter dkk. (2003) menunjukkan bahwa proporsi perempuan atau minoritas di dewan secara positif terkait dengan nilai perusahaan, diukur dengan Tobin's Q. Namun, penelitian lain menemukan hubungan negatif antara keragaman dan kinerja perusahaan. Adams & Ferreira (2009), misalnya, menemukan hubungan negatif antara keragaman gender dan kinerja perusahaan, diukur dengan Tobin's Q dan pengembalian aset. Akhirnya, ada sejumlah penelitian yang menemukan hubungan yang tidak signifikan antara keragaman dewan dan kinerja perusahaan (Francoeur et al. 2008; Carter et al. 2010).

Literatur yang ada memberikan bukti terbatas tentang hubungan antara keragaman dewan dan tata kelola dewan yang efektif. Penelitian sebelumnya tentang keragaman dewan telah berfokus pada keragaman gender dan telah mendokumentasikan bahwa kehadiran direktur wanita dapat meningkatkan tata kelola perusahaan (misalnya, Huse et al. 2009; Adam & Ferreira 2009; Abbott et al. 2012). Adam & Ferreira (2009) menemukan bahwa direktur wanita memiliki catatan kehadiran yang lebih baik dan lebih terlibat dengan komite yang memerlukan pemantauan intensif (misalnya, komite audit, nominasi, dan tata kelola perusahaan) daripada direktur pria. Abbott dkk. (2012) menunjukkan bahwa kehadiran anggota dewan perempuan dikaitkan dengan kemungkinan penyajian kembali keuangan yang lebih rendah.

Studi ini berusaha untuk mengulas berbagai literatur untuk mendapatkan gambaran terkait dengan hubungan antara *CEO's tenure*, *boards diversity*, dan kualitas pengungkapan CSR. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif

dengan pendekatan library research yaitu metode penelitian yang melakukan kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitiannya. Penelitian ini berusaha untuk mengkaji berbagai literatur dari penelitian-penelitian terdahulu terkait dengan konsep CEO's tenure, boards diversity, dan kualitas pengungkapan CSR untuk kemudian mendapatkan gambaran implikasi yang terjadi diantara CEO's tenure, boards diversity, dan kualitas pengungkapan CSR sehingga berguna bagi penelitian berikutnya untuk mengembangkan kerangka penelitian.

Studi ini menarik untuk dilakukan sebab menggambarkan hubungan CEO's tenure, boards diversity, dan kualitas pengungkapan CSR dengan metode library research, dimana studi ini belum pernah dilakukan oleh penelitian sebelumnya dengan menggunakan pendekatan tersebut. Studi ini berkontribusi pada literatur tata kelola perusahaan untuk memperluas studi tentang CEO's tenure, boards diversity, dan kualitas pengungkapan CSR. Studi ini juga berguna sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan atas pengambilan keputusan dalam menentukan masa jabatan seorang CEO dan keberagaman dewan sehingga diharapkan dalam memberikan pengetahuan dan juga implikasi pada keputusan direksi yang lebih baik dalam mengupayakan adanya peningkatan kualitas pengungkapan CSR kedepannya.

Studi ini disusun menjadi lima bagian. Pada bagian pertama ini menjelaskan latar belakang. Bagian kedua membahas terkait teori yang mendukung studi ini yakni teori upper echelons. Bagian ketiga membahas terkait dengan pendekatan penelitian yaitu dengan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka atau library research. Bagian keempat merupakan pembahasan. Pada bagian terakhir terkait dengan kesimpulan dan saran pada studi artikel ini.

## **METODE**

Jenis studi ini adalah studi *library research* (Jaakkola, 2020). Studi *library research* adalah penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan literatur (kepuustakaan), baik berupa buku, catatan, maupun laporan hasil penelitian terdahulu serta dokumen yang mendukung topik terkait (Hasan, 2008). Studi ini menggunakan berbagai sumber tertulis seperti artikel, buku, dan dokumen lainnya yang relevan. Secara khusus, studi literature yang digunakan dalam penelitian ini mengacu dari Jaakkola (2020) adalah sintesis teori, dimana pendekatan literature ini dimodelkan dengan beberapa tahapan. Pertama, menentukan konseptualisasi dari fenomena yang ada, kemudian dilakukan penelusuran domain penelitian. Kedua, melakukan outline terhadap berbagai fenomena yang ada, kemudian dilakukan proses penyortiran topik yang memiliki keterkaitan terhadap fenomena yang paling dominan. Terakhir, membuat struktur kerangka teoritis yang menghasilkan penjelasan umum dan penentuan fragmentasi dari struktur ide yang dihasilkan.

Peneliti menggunakan database jurnal online seperti *Scopus*, *Google Scholar*, maupun *Emerald* untuk mendapatkan literatur dari penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa literature terdahulu dengan rentang waktu 2015-2020, penentuan tahun 2015 sebagai dasar penelitian adalah peneliti mempertimbangkan pengadopsian dari pengungkapan CSR secara mandatory dan voluntary, dimana 2015 merupakan periode akhir penyampaian CSR secara voluntary, dan pada tahun yang akan datang menjadi awal dimana perusahaan, berkewajiban untuk menyampaikan laporan CSRnya. Adapun kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian literatur diantaranya adalah *CEO's tenure*, *upper echelons theory*, *boards diversity*, *corporate social responsibility disclosure*. Selain literatur yang didapat dari database jurnal online, studi ini juga menambahkan informasi yang diperoleh dari buku, peraturan pemerintah, maupun informasi dari sumber lainnya sebagai informasi pendukung dalam penelitian ini. Peneliti melakukan analisis tentang bagaimana hubungan antara *CEO's tenure*, *boards diversity*, dan juga kualitas pengungkapan CSR. Selanjutnya, peneliti menarik kesimpulan dari berbagai informasi yang telah didapatkan dari berbagai sumber.

Lingkup data yang menjadi rujukan penelitian ini adalah artikel yang termasuk dalam kategori Scopus terindeks Q1, Q2, Q3, dan Q4, serta beberapa jurnal SINTA. Proses pengumpulan data meliputi tahapan berikut. Pertama, peneliti menentukan kata kunci utama yang digunakan untuk menelusuri literature yang diinginkan. Kedua, peneliti mengelompokkan literature berdasarkan tahun pengamatan dan publisher dari jurnal yang didapatkan, serta topik-topik utama yang menjadi penelitian didalam artikel tersebut. Ketiga, peneliti melakukan penyempitan topik dengan melakukan penyortiran data yang relevan dengan topik penelitian yaitu masa jabatan CEO, keberagaman direksi, dan pengungkapan CSR. Dan terakhir, peneliti menyimpulkan dari berbagai penelitian terdahulu atas hubungan dari ketiga topik-topik penelitian tersebut. Dengan demikian, penelitian ini dapat menghasilkan kajian literature yang terkait dengan hubungan diantara ketiga topik yang diteliti oleh kebanyakan peneliti dan ahli akuntansi keuangan sebelumnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa hampir semua CEO memiliki motivasi untuk memaksimalkan beberapa sumber daya perusahaan untuk aktivitas CSR. Motivasi ini dapat menjadi *self-serving* dalam kasus motif agensi, tetapi juga dapat digunakan dengan cara lain. Misalnya, Chen dan rekan berpendapat bahwa CSR dapat digunakan sebagai mekanisme sinyal untuk menunjukkan bahwa CEO berinvestasi dalam jangka panjang untuk manfaat kinerja di masa depan (Chen et al., 2019). Meskipun beberapa aktivitas CSR bermanfaat bagi CEO, peneliti percaya bahwa keadaan selama siklus hidup masa

jabatan CEO akan mengubah motivasi atau kemampuannya untuk menyesuaikan aktivitas CSR selama masa jabatan pada suatu perusahaan. Oleh karena itu, argumentasi yang dapat diajukan bahwa siklus tenurial merupakan pengalaman kontekstual yang penting bagi CEO dari perspektif *upper echelons*. Berdasarkan pada laporan yang disampaikan oleh Hambrick & Fukutomi (1991) upaya peningkatan kualitas CSR dipengaruhi oleh masa jabatan dari seorang CEO dalam suatu jajaran dewan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, CEO dengan masa jabatan pendek didorong untuk “membangun jaringan internal dan eksternal, memperkuat dan memperluas kekuatan, mengembangkan pengetahuan tentang perusahaan dan industri, dan menunjukkan beberapa keberhasilan kepada pemangku kepentingan, serta membangun repertoar desain organisasi” (Wu et al., 2005: 861). Argumen kedua yang menjadi dasar terkait motivasi CEO untuk memaksimalkan potensi sumber daya perusahaan untuk CSR. CEO yang baru diangkat menghadapi tekanan untuk menunjukkan kompetensinya melalui kinerja awal. Pada sisi yang lainnya, perusahaan mengganti CEO karena beberapa alasan, kinerja keuangan yang rendah berada di urutan teratas (Wu et al., 2005). Bahkan CEO yang baru diangkat menghadapi momok pemecatan jika kinerja perusahaan lemah (Zhang, 2008).

Penelitian telah menunjukkan bahwa tekanan kinerja mengurangi kemampuan CEO untuk menjalankan preferensi politik dan sosial (Gordon & Rosen, 1981) dan bukti bahwa tekanan ini akan sangat tinggi pada awal masa jabatan. Singkatnya, tekanan internal untuk kinerja dan pengetahuan organisasi yang terbatas di awal masa jabatan akan bekerja melawan CEO yang mungkin memiliki motivasi untuk mengeluarkan sumber daya perusahaan untuk CSR.

Pada tahap ini, pengeluaran CSR dapat membantu CEO untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan lainnya dan kegiatan ini dapat memperkuat kekuatan sehingga dapat tumbuh dalam organisasi. Selain itu, karena CSR dipandang sebagai investasi jangka panjang yang pengembaliannya akan terjadi di masa depan, para CEO akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk keterlibatan CSR pada periode awal jabatannya. Dengan demikian, peneliti berharap CEO akan memiliki kekuatan yang lebih besar dan motivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan aktivitas CSR di tengah masa jabatannya. Menjelang akhir masa jabatannya, CEO akan memiliki kekuatan besar untuk memaksimalkan potensi sumber daya untuk investasi pada aktivitas CSR. Namun, motivasi untuk melakukannya seiring dengan lamanya masa jabatan terbukti menurunkan preferensi para CEO. Penelitian telah menunjukkan bahwa CEO dengan masa jabatan yang lama cenderung tidak memulai inisiatif baru (Levinthal & March, 1993; Miller, 1991; Wu et al., 2005), membuat perubahan signifikan dalam bisnis atau berinvestasi

dalam jangka panjang. strategi jangka (Antia, Pantzalis, & Park, 2010; Barker & Mueller, 2002).

Penjelasan yang mungkin untuk ketidakpastian terkait dengan masa jabatan CEO yang mempengaruhi kualitas pengungkapan CSR adalah bahwa CEO yang mendekati akhir masa jabatannya tidak ingin berinvestasi besar-besaran dalam apa pun yang hanya akan membuahkan hasil dalam jangka panjang setelah mereka meninggalkan organisasi. Investasi dalam CSR membutuhkan sumber daya awal yang besar tetapi hasil dari investasi yang dilakukan tidak memberikan hasil dalam jangka waktu dekat. Selain itu, CEO yang mendekati akhir masa jabatannya cenderung mengurangi jumlah aktivitas yang berfokus pada peningkatan hal ini disebabkan oleh keinginan kuat untuk mendapatkan jatah pension sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan saat para CEO menjabat dahulu (Evans, Nagarajan, & Schloetzer, 2010).

Perusahaan dengan dewan direksi yang beragam dapat memperoleh manfaat dari berbagai pola pemikiran yang ada sebagaimana ketika direktur dengan masa jabatan yang lebih lama dapat lebih memahami masalah spesifik perusahaan dan menghindari penangkapan oleh CEO, sementara direktur dengan masa jabatan yang lebih pendek mungkin tidak memahami secara spesifik perusahaan namun demikian membawa perspektif baru ke dalam diskusi dewan. Terlepas dari kemungkinan manfaat keragaman tenurial dan keragaman secara lebih luas, kelompok-kelompok heterogen menghadapi beberapa hambatan yang terkenal untuk berfungsinya secara efektif. Ini termasuk kurangnya keterpaduan (Jackson et al. 1991); ketidakmampuan untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan, yang menyebabkan konflik dan permusuhan yang berlebihan (Simons dan Peterson 2000); masalah koordinasi (Steen, 2010); dan pengalihan waktu menuju persuasi dan konflik (Baranchuk & Dybvig 2009). Faktor yang sama yang dapat membuat dewan lebih efektif juga bisa menjadi kejatuhannya. Akibatnya, keragaman sering dianggap sebagai pedang bermata dua (Milliken & Martins 1996).

Studi terdahulu secara empiris menguji pengaruh keragaman dewan pada pengungkapan QCSR yang dilaporkan oleh perusahaan nonkeuangan Pakistan dalam laporan tahunan dan keberlanjutan perusahaan dan menunjukkan bahwa gender, kebangsaan, dan masa kerja berpengaruh signifikan dalam mempengaruhi pengungkapan QCSR. Selain itu, latar belakang pendidikan berhubungan negatif dengan pengungkapan QCSR. Selain itu, usia, etnis, dan tingkat pendidikan ditemukan tidak signifikan. Sejalan dengan hasil kami, kami menyimpulkan bahwa komposisi dewan harus mencerminkan keragaman gender, kebangsaan, dan masa kerja yang beragam untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui praktik CSR. Studi ini mendukung konsep dasar

teori RBV, yang menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan yang beragam mengarah pada peningkatan pengungkapan QCSR.

Membangun perspektif eselon atas dan literatur tentang masa jabatan CEO dan CSR, penelitian yang mengeksplorasi bagaimana CSR perusahaan bervariasi selama siklus hidup masa jabatan CEO. Studi terdahulu mengembangkan argumen untuk menjelaskan tingkat aktivitas CSR selama masa jabatan berdasarkan kekuatan relatif CEO dan motivasi mereka untuk aktivitas SR. Mereka berpendapat bahwa CEO memiliki lebih sedikit kekuatan dan motivasi pada awal masa jabatan mereka karena mereka baru dalam peran mereka dan tidak memiliki jaringan yang substansial. Selain itu, tekanan untuk membangun kepercayaan pada kemampuan CEO melalui kinerja keuangan awal cenderung memusatkan perhatian CEO pada kepentingan pemegang saham dan jauh dari inisiatif sosial. Setelah memantapkan posisi CEO terhadap berbagai pemangku kepentingan dan membangun basis kekuatan dalam organisasi, motivasi CEO untuk mengarahkan sumber daya ke inisiatif CSR akan meningkat.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa keragaman dewan yang menilai pengaruh karakteristik struktural dan keragaman di dewan untuk menganalisis bagaimana atribut demografis direktur dapat dikaitkan dengan dimensi spesifik kinerja CSR seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan jabatan direktur ganda. Analisis empiris menunjukkan bahwa atribut struktural dan demografis memiliki asosiasi kontroversial dengan bidang CSR. Studi juga menemukan bahwa hubungan positif dan signifikan antara direktur independen dan skor CSR berasal dari hubungan positif para dewan dengan tata kelola perusahaan. Keragaman gender secara positif dan signifikan hanya terkait dengan bidang CSR tertentu, seperti peningkatan kualitas tata kelola dan perlindungan hak asasi manusia. Selanjutnya, keragaman usia secara positif terkait dengan tata kelola perusahaan, sumber daya manusia, hak asasi manusia, dan isu-isu lingkungan dan meningkatkan, oleh karena itu, kinerja CSR.

Menggunakan teori RBV sebagai latar belakang, penelitian yang ada menegaskan bahwa keragaman kepemilikan dewan merupakan indikasi pengetahuan dewan tentang perusahaan untuk mengembangkan potensi dewan dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Masa jabatan dewan mengacu pada lamanya waktu direktur memegang posisi direktur dalam organisasi. Literatur sebelumnya menawarkan pandangan yang beragam tentang keragaman masa jabatan dewan. Di satu sisi, masa jabatan dewan yang panjang memiliki keuntungan karena direktur memiliki pengalaman yang lebih besar dengan kebijakan perusahaan dan keahlian dalam memantau proses pelaporan dalam organisasi, karena anggota dewan dengan masa jabatan yang lama lebih memahami perusahaan yang terkait dengan kegiatan, aturan dan regulasi dibandingkan dengan rekan-rekan mereka.

Masa jabatan dewan yang lebih lama dikaitkan dengan tingkat informasi dan pengungkapan yang menyestakan yang lebih rendah, mampu membangun keahlian unik khusus organisasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan organisasi, dan juga dianggap sebagai perusahaan yang lebih bereputasi dan berpengetahuan luas. Namun, literatur sebelumnya juga mendokumentasikan bahwa masa jabatan dewan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara negatif. Dibandingkan dengan dewan dengan jangka waktu pendek, dewan dengan masa jabatan yang panjang tidak mungkin melakukan kegiatan inovasi karena mereka cenderung menghindari risiko dan memiliki sumber informasi yang terbatas. Masa kerja yang lebih lama di dewan akan membuat direksi tetap berada di zona nyamannya dan cenderung mengulangi proses yang sama.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini berfokus pada hubungan yang mempengaruhi kualitas pengungkapan CSR pada suatu perusahaan didasarkan pada masa jabatan CEO dan juga keragaman dewan direksi serta menarik kesimpulan berdasarkan pada studi atau kajian literatur yang sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Hasil kajian dari berbagai sumber menunjukkan bahwa kualitas pengungkapan CSR sangat dipengaruhi oleh masa jabatan CEO dan juga keragaman dewan direksi. Masa jabatan CEO yang pendek cenderung meningkatkan kualitas pengungkapan CSR. Hal ini dikarenakan masa jabatan yang pendek, CEO akan berusaha mengoptimalkan masa jabatannya guna meningkatkan kredibilitas dan kemampuan CEO dalam memimpin sebuah perusahaan. Di sisi lain, masa kerja yang terlalu lama dapat menurunkan kualitas pengungkapan laporan CSR. Faktor yang mempengaruhi fenomena ini adalah CEO yang memiliki masa kerja panjang cenderung tidak meningkatkan kemampuan atau kompetensinya sehingga cenderung memikirkan keuntungan saat ini, karena CEO yang mendekati masa pensiun tidak mau menginvestasikan sumber daya perusahaan yang hanya akan menguntungkan di masa depan. jangka panjang. sehingga kualitas pengungkapan laporan CSR cenderung tidak sebaik masa jabatan CEO yang pendek. Selain itu, keragaman pengurus juga berimplikasi kuat dalam peningkatan kualitas pengungkapan laporan CSR. Keberagaman pengurus dapat memotivasi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif untuk mengungkapkan laporan CSR yang lebih baik.

Studi ini memiliki keterbatasan pada sisi pembahasan terkait dengan karakteristik dewan dan masa jabatan CEO yang mempengaruhi kualitas pengungkapan CSR. oleh karena itu, studi selanjutnya dapat mempertimbangkan aspek lainnya yang dapat mempengaruhi pengungkapan CSR, tidak hanya yang didasarkan pada aspek peran pemimpin perusahaan, namun juga dapat mempertimbangkan peran komite CSR dan juga pedoman SDGs dalam menentukan luas pengungkapan CSR.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, L. J., Parker, S., & Presley, T. J. (2012). Female board presence and the likelihood of financial restatement. *Accounting Horizons*, 26(4), 607–629. <https://doi.org/10.2308/acch-50249>
- ACN. (2018). *Sustainability Reporting in ASEAN Countries*. [https://www.asean-csr-network.org/c/images/Resources/Reports/2018\\_Sustainability\\_Reporting\\_in\\_ASEAN\\_Countries.pdf](https://www.asean-csr-network.org/c/images/Resources/Reports/2018_Sustainability_Reporting_in_ASEAN_Countries.pdf)
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), 782–801. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.6.782.187>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *British Accounting Review*, 50(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396–414. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- Chang, Y. K., Oh, W. Y., Park, J. H., & Jang, M. G. (2017). Exploring the Relationship Between Board Characteristics and CSR: Empirical Evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 225–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2651-z>
- Damardi, S. (2011). Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence. *Corporate Ownership and Control*, 8(38721).
- Erhard, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102–111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193–207. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83–95. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9482-5>
- Giannetti, M., & Zhao, M. (2019). Board ancestral diversity and firm-performance volatility. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 54(3), 1117–1155. <https://doi.org/10.1017/S0022109018001035>
- Gulzar, M. A., Cherian, J., Hwang, J., Jiang, Y., & Sial, M. S. (2019). The impact of board gender diversity and foreign institutional investors on the corporate social responsibility (CSR) engagement of Chinese listed companies. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11020307>

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447–460. <https://doi.org/10.1002/smj.524>
- Hoang, T. C., Abeysekera, I., & Ma, S. (2018). Board Diversity and Corporate Social Disclosure: Evidence from Vietnam. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 833–852. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3260-1>
- Huafang, X., & Jianguo, Y. (2007). Ownership structure, board composition and corporate voluntary disclosure: Evidence from listed companies in China. *Managerial Auditing Journal*, 22(6), 604–619. <https://doi.org/10.1108/02686900710759406>
- Huang, S., & Hilary, G. (2018). Zombie Board: Board Tenure and Firm Performance. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1285–1329. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12209>
- Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581–597. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0018-4>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Ji, J., Peng, H., Sun, H., & Xu, H. (2021). Board tenure diversity, culture and firm risk: Cross-country evidence. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 70, 101276. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2020.101276>
- Katmon, N., Mohamad, Z. Z., Norwani, N. M., & Farooque, O. Al. (2019). Comprehensive Board Diversity and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 447–481. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3672-6>
- Lewis, B. W., Walls, J. L., & Dowell, G. W. S. (2014). Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 35(5), 712–722. <https://doi.org/10.1002/smj.2127>
- Li, Na and Wahid, A. S. (2016). Director Tenure Diversity and Board Monitoring Effectiveness. *International Journal of Laboratory Hematology*, 38(1), 42–49. <https://doi.org/10.1111/ijlh.12426>
- Li, N., & Wahid, A. S. (2018). Director Tenure Diversity and Board Monitoring Effectiveness. *Contemporary Accounting Research*, 35(3), 1363–1394. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12332>
- Luo, X., Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? the mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35(4), 492–511. <https://doi.org/10.1002/smj.2112>
- McCarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking and Finance*, 75, 280–291. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.11.024>
- Nguyen, T. L. H., Tran, N. M., & Vu, M. C. (2021). The influence of board characteristics and state holding on corporate social responsibility

- disclosure, evidence from vietnamese listed firms. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 190–201. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13490>
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Cheng, Z. (2016). When CEO Career Horizon Problems Matter for Corporate Social Responsibility: The Moderating Roles of Industry-Level Discretion and Blockholder Ownership. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 279–291. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2397-z>
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Jung, R. (2018). Experience-based human capital or fixed paradigm problem? CEO tenure, contextual influences, and corporate social (ir)responsibility. *Journal of Business Research*, 90(May), 325–333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.034>
- Rodriguez-Fernandez, M., Fernandez-Alonso, S., & Rodriguez-Rodriguez, J. (2014). Board characteristics and firm performance in Spain. *Corporate Governance (Bingley)*, 14(4), 485–503. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0013>
- Souder, D., Simsek, Z., & Johnson, S. G. (2012). The Differing Effects of Agent and Founder CEOs On The Firm's Market Expansion. *Strategic Management Journal*, 41(May 2011), 23–41. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Subramanian, A. M., Choi, Y. R., Lee, S. H., & Hang, C. C. (2016). Linking technological and educational level diversities to innovation performance. *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 182–204. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9413-z>
- Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1994). The Chief Executive Officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 959–968. <https://doi.org/10.1007/BF00881665>
- Tran, N. M., & Pham, B. N. T. (2020). The influence of CEO Characteristics on corporate environmental performance of SMEs: Evidence from Vietnamese SMEs. *Management Science Letters*, 10(8), 1671–1682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.013>
- Wu, S., Levitas, E., & Priem, R. L. (2005). CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism. *Academy of Management Journal*, 48(5), 859–873. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803927>
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. bin. (2013). Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1352-0>
- Zhu, J., Ye, K., Tucker, J. W., & Chan, K. (Johnny) C. (2016). Board hierarchy, independent directors, and firm value: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 41, 262–279. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.09.009>