

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Agency Theory*

Teori agensi pertama kali dikembangkan oleh Michael C. Jensen dan William H. Meckling pada tahun 1976. Teori ini menjelaskan hubungan antara pemilik modal (*principal*) dan pihak yang diberi wewenang mengelola perusahaan, yaitu manajemen (*agent*). Dalam hubungan tersebut, pemegang saham mempercayakan pengelolaan perusahaan kepada manajemen dengan harapan nilai perusahaan dapat meningkat (Jensen & Meckling, 1976). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa teori keagenan merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kepentingan pemegang saham sebagai *principal* yang memberikan kontrak dan manajer sebagai *agent* yang menerima kontrak untuk menjalankan perusahaan sesuai tujuan yang telah ditetapkan (Hidayat *et al.*, 2024). Namun, dalam praktiknya kepentingan kedua pihak tidak selalu sama sehingga berpotensi menimbulkan konflik.

Konflik tersebut umumnya muncul karena adanya asimetri informasi, yaitu kondisi ketika manajemen memiliki informasi yang lebih lengkap mengenai keadaan perusahaan dibandingkan pemilik modal. Ketika informasi tidak seimbang, manajemen berpeluang mengambil keputusan yang lebih menguntungkan dirinya sendiri

dibanding kepentingan pemegang saham. Konflik antara manajer dan pemegang saham tersebut dikenal sebagai masalah keagenan, yang dapat diminimalkan dengan penerapan mekanisme pengawasan yang mampu menyelaraskan kepentingan kedua pihak, sehingga hal tersebut menimbulkan biaya keagenan (*agency cost*) (Fatimah & Annisa, 2023). Oleh sebab itu, teori agensi menekankan pentingnya pengawasan dan tata kelola perusahaan agar keputusan manajemen tetap selaras dengan tujuan perusahaan (Hazzaa *et al.*, 2024). Teori agensi menjadi landasan teoritis untuk memahami bagaimana pengelolaan internal memengaruhi kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan (Khairi & Tugiantoro, 2026). Penerapan tata kelola perusahaan jika mekanisme yang dipilih tepat, dapat meminimalkan masalah keagenan sekaligus meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja keuangan perusahaan (Kyere & Ausloos, 2021). Dengan demikian teori agensi memiliki hubungan erat dengan kinerja keuangan perusahaan.

Pengelolaan internal perusahaan juga didasari oleh karakteristik CEO sebagai agen. CEO yang memiliki pengalaman luas umumnya mampu mengenali berbagai risiko serta mengambil langkah penanganan lebih awal sebelum risiko tersebut berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar (Hazzaa *et al.*, 2024). Kondisi tersebut dapat membantu menekan kesalahan manajerial dan mengurangi potensi konflik agensi, sehingga kinerja perusahaan lebih terjaga. Junaedi *et al.* (2025) menyatakan bagi CEO yang berpengalaman,

penggunaan *leverage* sering dipandang sebagai risiko yang relatif lebih terukur dan dapat diperkirakan dibandingkan dengan ketidakpastian yang melekat pada investasi baru seperti pembangunan pabrik atau pengembangan lini produk. Keputusan ini juga sejalan dengan teori keagenan, di mana tingkat utang yang lebih tinggi dapat berperan sebagai alat disiplin dengan membatasi arus kas bebas yang berpotensi disalahgunakan untuk kepentingan pribadi manajer atau ekspansi yang kurang efisien. Kemudian CEO dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan analisis, pemahaman bisnis, dan wawasan manajerial yang lebih baik. Kondisi ini dapat mendukung pengambilan keputusan yang rasional serta meningkatkan efektivitas pengelolaan perusahaan. Pendidikan CEO memiliki peran penting karena menjadi sarana dalam membangun koneksi bagi para eksekutif (Saidu, 2019). Dengan demikian, pendidikan CEO berpotensi memperkuat hubungan antara manajemen dan pemegang saham melalui kebijakan yang lebih tepat.

Di sisi lain, keberagaman *gender* dalam posisi kepemimpinan juga dapat dipahami melalui sudut pandang teori agensi. Teori agensi membantu menjelaskan dampak karakteristik perempuan terhadap kinerja CEO dan dewan direksi (Anggraini & Gustivani, 2022). Kehadiran perempuan dalam jajaran pimpinan sering dikaitkan dengan kehati-hatian, ketelitian, serta gaya pengawasan yang lebih kuat. Direktur perempuan dipandang lebih berani dalam mengambil risiko,

lebih mampu dalam pengawasan, dan independen (Ahmed *et al.*, 2026). Lebih lanjut Amo *et al.* (2025) menjelaskan bahwa dalam perspektif teori agensi, keberagaman dewan direksi dapat memperkuat fungsi pengawasan dan mengurangi biaya keagenan, sehingga mendorong terciptanya tata kelola perusahaan yang lebih efektif. Karakteristik tersebut dapat membantu mengurangi perilaku oportunistik dan meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan yang berdampak pada kinerja keuangan.

2. Teori Eselon Atas (*Upper Echelons Theory*)

Teori eselon atas (*upper echelons theory*) pertama kali diperkenalkan oleh Donald C. Hambrick dan Phyllis A. Mason pada tahun 1984 melalui gagasan bahwa organisasi sering mencerminkan karakteristik para pemimpinnya. Teori ini menjelaskan bahwa keputusan strategis perusahaan tidak terlepas dari nilai, pengalaman, latar belakang, serta cara pandang manajemen puncak dalam menilai suatu situasi (Lestari *et al.*, 2024). Dengan kata lain, hasil perusahaan merupakan cerminan dari karakteristik individu yang berada pada posisi pengambil keputusan utama. Dalam perkembangannya, teori ini banyak digunakan untuk menjelaskan mengapa perusahaan yang berada pada industri serupa dapat menunjukkan kinerja yang berbeda. Perbedaan tersebut muncul karena setiap eksekutif memiliki pengalaman, perspektif, dan pertimbangan yang tidak sama. Nguyen *et al.* (2024) menyatakan bahwa sifat-sifat manajemen puncak dapat digunakan

untuk memprediksi kinerja perusahaan, karena manajer memandang kondisi perusahaan melalui lensa pribadi yang terbentuk dari pengalaman, nilai, kepribadian, dan aspek lainnya. Odubuasi *et al.* (2022) menjelaskan bahwa atribut CEO berdampak terhadap kinerja dan nilai perusahaan, karena karakteristik manajemen puncak memengaruhi keputusan dan pandangan perusahaan. Dengan demikian, kualitas karakteristik CEO menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan baik atau buruknya kinerja keuangan.

Salah satu karakteristik yang relevan dalam teori ini adalah pengalaman CEO. Pengalaman kerja, pengalaman industri, maupun pengalaman internasional dapat membentuk kemampuan CEO dalam membaca peluang, mengelola risiko, dan mengambil keputusan strategis. Ramadhana *et al.* (2025) menjelaskan bahwa karakteristik pribadi pemimpin, seperti pengalaman dan nilai-nilai yang dimiliki memengaruhi pilihan strategis organisasi. Dalam Khan *et al.* (2021) *upper echelons theory* menyatakan bahwa kehadiran CEO asing dapat menolong perusahaan memperoleh dan mendistribusikan aset yang penting bagi kemakmuran perusahaan. Artinya, semakin luas pengalaman CEO, semakin besar peluang perusahaan memperoleh keputusan yang lebih matang dan berdampak positif pada kinerja. Selain pengalaman, pendidikan CEO juga menjadi bagian penting dalam *upper echelons theory*. Latar belakang pendidikan diyakini memengaruhi kemampuan analitis, pemahaman bisnis, serta ketepatan

dalam menyusun kebijakan perusahaan. Nguyen *et al.* (2024) menyatakan *upper echelons theory* berpendapat, bahwa tingkat pendidikan manajer senior dapat memengaruhi pengambilan keputusan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan. Sejalan dengan itu, Muthmainnah *et al.* (2023) menjelaskan bahwa semakin tinggi pendidikan CEO, maka semakin tinggi pula pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Karakteristik lain yang turut mendapat perhatian adalah keberagaman *gender* dalam posisi CEO atau manajemen puncak. *Upper echelons theory* memandang *gender* sebagai salah satu karakteristik demografis yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan, preferensi risiko, serta proses pengambilan keputusan. Lestari *et al.* (2024) menyatakan bahwa karakteristik CEO, termasuk *gender*, berperan dalam proses pengambilan keputusan serta turut memengaruhi arah strategi organisasi secara keseluruhan. Muthmainnah *et al.* (2023) juga menjelaskan bahwa CEO perempuan dan laki-laki memiliki ciri khas yang berbeda dalam memimpin perusahaan. Perbedaan perspektif tersebut dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

Berdasarkan *upper echelons theory*, dapat dijelaskan bahwa pilihan serta tindakan strategis CEO banyak dipengaruhi oleh karakteristik demografis mereka, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa jabatan, dan kewarganegaraan. Karakteristik tersebut berpotensi

memengaruhi reputasi perusahaan, kinerja keuangan, serta pertumbuhan berkelanjutan, baik secara langsung maupun melalui hasil-hasil organisasi secara tidak langsung (Mukherjee & Sen, 2022).

3. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan gambaran kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan laba, menjaga efisiensi operasional, serta meningkatkan nilai perusahaan. Indikator ini menjadi perhatian penting bagi manajemen, investor, kreditur, dan pihak lainnya karena mencerminkan kondisi perusahaan dalam suatu periode tertentu. Semakin baik kinerja keuangan, semakin besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan usaha, memenuhi kewajiban, dan mengembangkan kegiatan operasional. Oleh sebab itu, kinerja keuangan sering dijadikan dasar untuk menilai keberhasilan manajemen serta prospek perusahaan di masa mendatang. Menurut Odubuasi *et al.* (2022), kinerja perusahaan merupakan dasar untuk mengukur hasil ekonomi perusahaan yang dapat menjamin pengembalian kepada para pemangku kepentingan serta mendukung keberlanjutan usaha. Tujuan utama pendirian perusahaan adalah memperoleh keuntungan, sehingga kemampuan menghasilkan laba menjadi ukuran penting dalam menilai keberhasilan perusahaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan berkaitan erat dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan usaha yang efektif.

Odubuasi *et al.* (2022) juga menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur melalui perspektif akuntansi maupun perspektif pasar. Dari sisi akuntansi, ukuran yang umum digunakan antara lain *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Earnings Per Share* (EPS), margin laba bersih, dan margin laba kotor. Sementara itu, dari sisi pasar dapat digunakan *Tobin's Q* atau rasio nilai pasar terhadap nilai buku. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan memiliki cakupan luas karena tidak hanya menilai kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga mencerminkan persepsi pasar terhadap nilai perusahaan. Salah satu rasio yang sering digunakan dalam mengukur kinerja keuangan adalah *Return on Assets* (ROA). Khan *et al.* (2021) menyatakan bahwa ROA mengukur seberapa sukses perusahaan dalam mengubah investasi pada aset menjadi pendapatan atau laba, sehingga semakin tinggi ROA, semakin baik kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aset secara produktif. Dengan demikian, ROA menjadi indikator penting karena menunjukkan tingkat efisiensi manajemen dalam menggunakan seluruh sumber daya perusahaan.

Selain ROA, *Return on Equity* (ROE) juga banyak digunakan sebagai ukuran kinerja keuangan. ROE menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari modal yang ditanamkan pemegang saham. Nilai ROE yang tinggi menandakan bahwa perusahaan mampu mengelola ekuitas secara efektif sehingga memberikan tingkat pengembalian yang baik bagi investor. Oleh karena itu, ROE sering

digunakan untuk menilai seberapa efisien perusahaan dalam memanfaatkan modal sendiri. Madhusani & Perera (2022) menjelaskan bahwa profitabilitas merupakan sumber penting dari kinerja keuangan, karena laba yang diperoleh perusahaan dapat diinvestasikan kembali untuk mendukung pertumbuhan usaha dan memperkuat kondisi keuangan. Penelitian tersebut menggunakan ROA dan ROE sebagai indikator utama dalam menilai kinerja keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan aset, liabilitas, dan biaya operasional berpengaruh terhadap pencapaian profitabilitas perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan mengelola sumber daya secara efisien sangat menentukan tingkat kinerja keuangan.

Lebih lanjut, beban operasional yang terkendali akan mendorong peningkatan laba perusahaan. Sebaliknya, tingginya biaya operasional dapat menekan profitabilitas dan menurunkan kinerja keuangan. Oleh karena itu, efisiensi operasional menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan. Perusahaan yang mampu menekan biaya tanpa mengurangi kualitas operasional cenderung memiliki daya saing dan hasil keuangan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa keuntungan menjadi unsur mendasar dalam keberlangsungan operasional bisnis, sehingga informasi mengenai keuntungan perusahaan perlu dapat diakses baik oleh manajemen maupun investor (Fajriah & Jumady, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang dikelola secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab

sosial cenderung memperoleh kepercayaan lebih besar dari investor maupun masyarakat. Kepercayaan tersebut dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan mendukung pertumbuhan laba dalam jangka panjang.

Kinerja keuangan dipengaruhi oleh berbagai kondisi internal maupun eksternal perusahaan, seperti struktur kepemilikan, karakteristik industri, serta kebijakan manajemen. Berdasarkan uraian tersebut, kinerja keuangan dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai perusahaan melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien, yang tercermin dalam kemampuan menghasilkan laba, menjaga stabilitas usaha, serta meningkatkan nilai perusahaan.

4. Pengalaman CEO

Pengalaman CEO adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan manajerial yang terbentuk dari riwayat pekerjaan, kepemimpinan, serta keterlibatan CEO dalam menghadapi berbagai persoalan perusahaan. Pengalaman ini penting karena CEO memiliki peran utama dalam menentukan arah kebijakan, strategi bisnis, dan keputusan penting perusahaan. Semakin luas pengalaman yang dimiliki, semakin besar kemampuan CEO dalam membaca peluang, mengelola risiko, dan menyesuaikan perusahaan terhadap perubahan lingkungan usaha. Oleh sebab itu, pengalaman CEO sering dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Dalam perspektif *upper echelon theory*, pengalaman pimpinan puncak akan tercermin dalam keputusan strategis perusahaan. Huang *et al.* (2023)

menjelaskan bahwa karakteristik eksekutif menentukan cara pandang, penilaian, serta gaya kepemimpinan yang kemudian memengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman CEO bukan hanya riwayat kerja, tetapi juga menjadi dasar dalam membentuk kualitas keputusan manajemen. CEO yang memiliki pengalaman lebih baik umumnya lebih matang dalam menghadapi situasi bisnis yang kompleks.

Hazzaa *et al.* (2024) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan CEO dengan karakteristik tertentu agar mampu menjaga dan meningkatkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang baik mencerminkan efisiensi dan efektivitas CEO dalam mengelola aktivitas perusahaan. Dalam penelitiannya pada bank swasta di Irak, ditemukan bahwa pengalaman CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hasil ini menunjukkan bahwa CEO yang berpengalaman cenderung lebih mampu mengambil keputusan yang tepat dan mengantisipasi risiko usaha. Pengalaman CEO juga dapat dilihat dari pengalaman fungsional selama perjalanan kariernya. Huang *et al.* (2023) menjelaskan bahwa pengalaman tersebut mencakup keluasan bidang kerja yang pernah dijalani, seperti keuangan, pemasaran, operasional, maupun manajemen. Semakin beragam pengalaman yang dimiliki, semakin luas pula pemahaman CEO terhadap kebutuhan perusahaan. Kondisi ini dapat membantu dalam menyusun strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain pengalaman domestik, pengalaman internasional juga memiliki nilai strategis. Cao *et al.* (2022) menemukan bahwa pengalaman luar negeri yang dimiliki CEO mampu mendorong inovasi perusahaan. CEO dengan paparan internasional umumnya memiliki pengetahuan profesional yang mutakhir dan wawasan yang lebih luas, sehingga dapat membantu perusahaan mengatasi keterbatasan pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan efisiensi (Chen, 2024). Pengalaman tersebut dapat membantu perusahaan dalam menciptakan strategi baru dan meningkatkan daya saing. Sejalan dengan itu, Ramadana *et al.* (2025) menjelaskan bahwa pengalaman global pimpinan perusahaan memfasilitasi strategi keberlanjutan yang lebih luas dan efektif. Kemudian Chen (2024) menyatakan bahwa CEO yang memiliki pengalaman di luar negeri mampu memanfaatkan pengalaman kerja dan pendidikan internasional yang dimilikinya untuk menerapkan kemampuan manajemen secara lebih efektif serta lebih efisien dalam memperoleh dan mengolah informasi. Kondisi tersebut membuat mereka lebih siap dalam mengambil keputusan yang dapat mendukung peningkatan nilai perusahaan. Dengan demikian, pengalaman global tidak hanya mendukung pertumbuhan usaha, tetapi juga memperkuat keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Kim *et al.* (2021) juga menyoroti pentingnya pengalaman karier CEO terhadap performa perusahaan startup berbasis teknologi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa CEO dengan pengalaman di

bidang strategi dan manajemen organisasi lebih mampu meningkatkan efisiensi dibanding CEO yang hanya berfokus pada aspek teknis. Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman yang relevan dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih baik. Secara umum, CEO yang berpengalaman memiliki kemampuan lebih baik dalam mengenali risiko, menentukan prioritas, serta mengambil keputusan strategis. Pengalaman masa lalu menjadi sumber pembelajaran yang membantu CEO menghadapi tantangan baru secara lebih efektif. Karena itu, pengalaman CEO dapat dipandang sebagai faktor yang memperkuat kualitas kepemimpinan dan mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, pengalaman CEO merupakan akumulasi pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh dari perjalanan karier serta keterlibatan dalam berbagai aktivitas bisnis. Pengalaman tersebut berperan dalam meningkatkan kualitas keputusan, mendorong inovasi, dan memperbaiki kinerja perusahaan.

5. Pendidikan CEO

Pendidikan CEO merupakan salah satu karakteristik penting yang dapat memengaruhi kualitas kepemimpinan serta arah kebijakan perusahaan. Tingkat pendidikan yang dimiliki seorang CEO sering dikaitkan dengan kapasitas intelektual, kemampuan analisis, serta kompetensi dalam menyelesaikan persoalan strategis. Menurut Nguyen *et al.* (2024), pendidikan yang dimiliki CEO perusahaan berkontribusi

memengaruhi kinerja CEO melalui beberapa aspek. Pertama, pendidikan yang lebih tinggi membantu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman sehingga CEO mampu memahami operasional perusahaan serta menangani berbagai permasalahan yang kompleks. Kedua, pendidikan juga berperan mendorong pola pikir yang lebih terbuka, memperluas wawasan, dan meningkatkan kemampuan analisis. Ketiga, lingkungan akademik memberikan kesempatan untuk membangun jaringan profesional terutama pada tingkat pascasarjana, yang dapat mendukung karier CEO di masa mendatang.

Lebih lanjut, Nguyen *et al.* (2024) juga menjelaskan bahwa tingkat pendidikan CEO memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga keberadaan CEO dengan tingkat pendidikan yang tinggi cenderung memberi keuntungan pada perusahaan. Temuan ini menunjukkan pentingnya bagi perusahaan untuk mendukung dan memfasilitasi pengembangan pendidikan maupun pelatihan bagi CEO pada jenjang yang lebih tinggi. Zhang *et al.* (2023) mengungkapkan semakin tinggi tingkat pendidikan CEO, semakin besar kemungkinan perusahaan tersebut harus menghindari risiko. Artinya, CEO dengan tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan untuk menghindari risiko. CEO yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi mampu memperoleh keterampilan manajerial yang lebih kuat dan bahkan mampu mengendalikan perusahaan bahkan dalam situasi paling buruk (Ahadiat *et al.*, 2023)

Kemudian Silvina *et al.* (2022) menemukan bahwa pendidikan CEO yang berfokus pada bidang ekonomi, manajemen, bisnis, atau akuntansi mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Latar belakang pendidikan yang relevan memberikan pemahaman yang lebih kuat mengenai pengelolaan sumber daya, strategi keuangan, serta pengambilan keputusan bisnis. Selain itu, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan dan semakin baik kualitas institusi pendidikan yang ditempuh CEO, maka semakin besar peluang peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan tidak hanya dilihat dari gelar formal, tetapi juga kualitas proses pembelajaran yang diterima pemimpin perusahaan.

Urquhart & Zhang (2022) turut menegaskan bahwa CEO dengan gelar doktoral (PhD) menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan CEO *non-PhD*. Pendidikan tingkat lanjut dinilai membentuk kemampuan riset, pemecahan masalah, berpikir sistematis, serta kecakapan dalam mengolah informasi yang kompleks. CEO dengan kualitas pendidikan tinggi juga dinilai lebih mampu mengendalikan biaya dan mengelola arus kas perusahaan secara efisien. Dengan demikian, pendidikan tinggi dapat menjadi modal intelektual yang mendukung efektivitas pengambilan keputusan strategis. Secara keseluruhan, pendidikan CEO dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang berpotensi meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kinerja perusahaan. CEO yang memiliki pendidikan tinggi lebih siap

menghadapi perubahan lingkungan bisnis, mampu membaca peluang pasar, serta lebih rasional dalam menentukan kebijakan perusahaan. Meski demikian, perusahaan tidak hanya perlu mempertimbangkan tingkat pendidikan semata, tetapi juga relevansi bidang studi, kualitas institusi pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan implementasi manajerial agar manfaat pendidikan tersebut dapat diimplementasikan menjadi peningkatan kinerja perusahaan.

6. Keberagaman *Gender*

Keberagaman *gender* merupakan bagian dari karakteristik individu dalam organisasi yang menunjukkan adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan, baik dari segi karakter, perilaku, maupun cara pandang dalam melihat suatu permasalahan. Perbedaan tersebut menjadikan setiap individu memiliki pendekatan yang berbeda dalam merespons situasi dan mengambil keputusan, sehingga keberagaman *gender* menjadi elemen penting dalam dinamika organisasi (Dillak & Hapsari, 2023). Putra (2021) menyatakan bahwa pria dan wanita menjalankan pekerjaan yang sama dalam perusahaan, tetapi memiliki cara yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Dalam struktur perusahaan, keberagaman *gender* umumnya tercermin dari proporsi perempuan dan laki-laki dalam jajaran direksi maupun manajemen puncak. Keberadaan perempuan dalam struktur tersebut tidak hanya menunjukkan representasi, tetapi juga membawa karakteristik psikologis yang berbeda dibandingkan laki-laki. Lebih lanjut, Disli *et al.* (2022)

menyatakan perempuan memiliki sifat lebih berhati-hati, empati, serta kepedulian terhadap aspek sosial dan lingkungan, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berbeda dalam proses pengelolaan perusahaan. Gaya kepemimpinan perempuan yang cenderung lebih partisipatif membuat mereka lebih peka dan tanggap terhadap berbagai persoalan sosial dan lingkungan dibandingkan laki-laki. (Dillak & Hapsari, 2023).

Lebih lanjut Dillak & Hapsari (2023) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi keragaman *gender* di tempat kerja dapat memberikan berbagai pengalaman dan perspektif yang berbeda dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya variasi sudut pandang tersebut, organisasi dapat lebih adaptif dalam menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Dalam konteks kepemimpinan, *gender* juga menjadi salah satu karakteristik demografis yang memengaruhi gaya dan pendekatan seorang pemimpin. Pemimpin perempuan cenderung lebih sensitif terhadap risiko serta lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan. Sikap kehati-hatian ini dapat mencerminkan adanya pertimbangan yang lebih matang sebelum suatu keputusan diambil, terutama dalam situasi yang penuh ketidakpastian (Hazzaa *et al.*, 2024). Selain itu, perempuan dalam posisi eksekutif juga dinilai mampu membawa wawasan baru serta mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Suherman *et al.*, 2023). Dengan demikian, keberagaman *gender* tidak hanya berkaitan dengan perbedaan jumlah laki-laki dan

perempuan dalam organisasi, tetapi juga mencerminkan perbedaan karakteristik, perspektif, serta gaya pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi dinamika dan kualitas proses manajerial dalam perusahaan.

Sikap yang lebih stabil, matang, dan berhati-hati dalam menghadapi risiko menjadikan CEO perempuan mampu membuat keputusan yang lebih efektif, bijaksana, dan terarah. Hal tersebut berpotensi memberi dampak positif terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan (Putra, 2021). Menurut Nguyen *et al.* (2024), CEO wanita menunjukkan kinerja yang lebih unggul, baik yang diukur menggunakan indikator berbasis akuntansi maupun aspek kinerja pasar. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik yang dimiliki wanita dalam posisi manajerial dapat memberikan peningkatan efektivitas manajemen perusahaan. Sejalan dengan itu, Disli *et al.* (2022) menegaskan bahwa dewan yang lebih beragam secara *gender* memiliki kinerja keberlanjutan yang lebih baik dibandingkan dewan yang homogen. Keberadaan perempuan dalam jajaran direksi memiliki tingkat kesadaran risiko yang lebih tinggi, didukung oleh wawasan yang lebih mendalam, serta menuntut transparansi yang lebih besar dengan penerapan pengendalian internal yang ketat (Ahmed *et al.*, 2026). Kemudian keberagaman gender dalam dewan direksi dapat meningkatkan kreativitas, memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, mengurangi bias, serta memperkuat kemampuan pemecahan

masalah. (Salsabilla *et al.*, 2024). Oleh karena itu, keberagaman *gender* dapat dipandang sebagai salah satu mekanisme tata kelola yang berpotensi meningkatkan kualitas keputusan manajerial dan pada akhirnya memperkuat kinerja perusahaan secara keseluruhan

7. Efisiensi Operasional

Efisiensi operasional merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki secara optimal agar dapat menghasilkan output maksimal dengan biaya yang terkendali. Konsep ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan memanfaatkan tenaga kerja, aset, waktu, serta modal secara efektif sehingga pemborosan dapat ditekan dan produktivitas meningkat. Nurmalasari *et al.* (2025) menjelaskan bahwa efisiensi operasional merujuk pada kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya dengan cara paling efisien melalui pengurangan pemborosan, pengendalian biaya operasi, serta peningkatan produktivitas. Dengan demikian, efisiensi operasional menjadi indikator penting dalam menilai kualitas pengelolaan internal perusahaan.

Perusahaan yang memiliki efisiensi operasional tinggi umumnya mampu menjalankan proses bisnis secara lancar dengan penggunaan sumber daya yang lebih hemat. Kurniasih & Akhmadi (2024) menjelaskan bahwa efisiensi operasional berorientasi pada penggunaan sumber daya internal perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Hal ini berarti perusahaan yang efisien tidak hanya

mampu menekan biaya, tetapi juga mampu mengalokasikan sumber daya secara tepat sehingga aktivitas usaha berjalan lebih produktif dan terarah. Salah satu faktor utama yang memengaruhi efisiensi operasional adalah kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya. Istaitiyeh *et al.* (2024) menunjukkan bahwa manajemen biaya yang efektif memiliki hubungan penting dalam mempertahankan efisiensi operasional yang tinggi. Dengan biaya yang terkendali, perusahaan dapat menjaga stabilitas operasional dan meningkatkan kemampuan bersaing di pasar. Sebaliknya, biaya yang tidak efisien dapat menurunkan produktivitas dan mengurangi keuntungan perusahaan.

Efisiensi operasional juga dapat ditingkatkan melalui strategi perusahaan dalam mengembangkan sumber pendapatan. Madhushani & Perera (2022) menyatakan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kinerja melalui efisiensi biaya penjualan dan peningkatan pendapatan melalui diversifikasi sumber pendapatan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa efisiensi tidak hanya berasal dari pengurangan biaya, tetapi juga dari kemampuan perusahaan mengoptimalkan sumber penerimaan agar struktur keuangan menjadi lebih sehat. Di sisi lain, faktor kepemimpinan juga memiliki keterkaitan dengan efisiensi operasional. Chung (2025) menemukan bahwa perusahaan yang dipimpin oleh CEO dengan karakter generalis tinggi cenderung memiliki efisiensi operasional lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin dengan wawasan luas memiliki fleksibilitas strategis,

perusahaan tetap membutuhkan fokus manajerial yang kuat terhadap pelaksanaan operasional sehari-hari. Dengan kata lain, keberhasilan strategi perusahaan tetap harus diimbangi kemampuan eksekusi operasional yang konsisten. Selain itu, efisiensi operasional juga sering dikaitkan dengan profitabilitas perusahaan. Kurniasih & Akhmadi (2024) menegaskan bahwa perusahaan yang mampu menekan biaya operasional dan memanfaatkan sumber daya secara efektif cenderung menghasilkan laba yang lebih tinggi. Laba yang meningkat selanjutnya dapat memperkuat nilai perusahaan, meningkatkan kualitas laporan keuangan, serta memberikan imbal hasil yang lebih baik kepada pemegang saham.

Oleh sebab itu, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara efisiensi dan pengembangan usaha agar pencapaian jangka pendek tidak menghambat daya saing masa depan. Berdasarkan uraian tersebut, efisiensi operasional dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas usaha secara produktif, hemat biaya, dan optimal melalui pemanfaatan sumber daya yang efektif. Tingkat efisiensi operasional yang baik akan membantu perusahaan meningkatkan kinerja, memperkuat daya saing, serta menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Dengan demikian, efisiensi operasional menjadi salah satu elemen strategis yang penting dalam mendukung pertumbuhan dan stabilitas perusahaan.

8. Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan menunjukkan besar kecilnya skala usaha yang dimiliki suatu entitas. Dalam penelitian akuntansi dan keuangan, variabel ini sering digunakan untuk menjelaskan karakteristik perusahaan karena dapat menggambarkan kapasitas operasional, kemampuan pengelolaan sumber daya, serta kondisi keuangan perusahaan. Oleh sebab itu, ukuran perusahaan menjadi salah satu variabel yang banyak digunakan dalam penelitian empiris (Morasa *et al.*, 2024). Pengukuran ukuran perusahaan umumnya menggunakan total aset. Morasa *et al.* (2024) menjelaskan bahwa ukuran perusahaan tercermin dari besarnya total aset yang dimiliki perusahaan. Total aset menunjukkan sumber daya ekonomi yang tersedia untuk menunjang kegiatan operasional, investasi, maupun pengembangan usaha. Semakin besar aset yang dimiliki, semakin besar pula kemampuan perusahaan dalam mendukung aktivitas bisnisnya.

Selain menggunakan total aset, ukuran perusahaan juga dapat dihitung dengan logaritma natural total aset. Penggunaan logaritma bertujuan untuk mengurangi kesenjangan nilai antarperusahaan yang terlalu jauh sehingga data lebih stabil ketika diuji secara statistik. Anisa & Febyansyah (2024) menggunakan logaritma natural total aset sebagai ukuran perusahaan, sehingga metode tersebut dinilai relevan dalam penelitian kuantitatif. Ukuran perusahaan juga memiliki kaitan dengan profitabilitas. Hasangapon *et al.* (2021) menemukan bahwa ukuran

perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki skala usaha lebih besar cenderung mempunyai kemampuan lebih baik dalam menghasilkan laba. Kondisi ini dapat terjadi karena perusahaan besar memiliki sumber daya yang lebih luas untuk menjalankan kegiatan usahanya.

Meskipun demikian, hasil penelitian lain menunjukkan temuan berbeda. Hermanto & Dewinta (2023) menyatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap profitabilitas. Temuan ini menunjukkan bahwa besarnya ukuran perusahaan belum tentu secara langsung meningkatkan laba. Dengan demikian, peningkatan profitabilitas juga dipengaruhi faktor lain seperti efisiensi usaha, likuiditas, maupun kekuatan pasar. Ukuran perusahaan juga berhubungan dengan proses audit. Reskika & Wahyudi (2021) menjelaskan bahwa audit pada perusahaan dengan total aset lebih besar memerlukan waktu lebih lama dibandingkan perusahaan yang lebih kecil. Hal tersebut disebabkan banyaknya prosedur audit dan sampel pemeriksaan yang harus dilakukan. Artinya, semakin besar ukuran perusahaan, semakin tinggi pula kompleksitas pemeriksaan laporan keuangannya.

Selain itu, perusahaan besar umumnya mendapat perhatian lebih besar dari investor dan pemerintah. Reskika & Wahyudi (2021) menyebutkan bahwa perusahaan besar secara aktif diawasi oleh investor

dan pemerintah. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk menjaga kualitas laporan keuangan, reputasi usaha, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Morasa *et al.* (2024) juga menjelaskan bahwa kondisi keuangan perusahaan dapat dilihat dari *return on assets* (ROA). Jika ROA berada pada tingkat terlalu tinggi atau terlalu rendah, kondisi tersebut dapat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghindari kebangkrutan. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran perusahaan perlu diimbangi dengan pengelolaan aset yang efektif agar mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut, ukuran perusahaan dapat dipahami sebagai indikator yang menggambarkan skala usaha perusahaan melalui total aset maupun logaritma natural total aset. Ukuran perusahaan berkaitan dengan profitabilitas, proses audit, pengawasan eksternal, dan kondisi keuangan.

9. *Leverage*

Leverage merupakan rasio keuangan yang menunjukkan sejauh mana perusahaan menggunakan utang sebagai sumber pendanaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Rasio ini penting karena dapat menggambarkan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap dana eksternal serta kemampuan modal sendiri dalam menjamin seluruh kewajiban perusahaan. Semakin tinggi tingkat *leverage*, maka semakin besar pula risiko keuangan yang dihadapi perusahaan karena adanya kewajiban pembayaran bunga dan pokok utang secara periodik.

Salah satu ukuran *leverage* yang paling umum digunakan adalah *Debt to Equity Ratio* (DER). Rasio ini membandingkan total liabilitas dengan total ekuitas yang dimiliki perusahaan. Menurut Daruwala (2023), struktur pendanaan yang didominasi utang dapat menimbulkan tekanan terhadap kinerja perusahaan apabila beban kewajiban yang harus dibayar lebih besar daripada manfaat pendanaan yang diperoleh. Dengan demikian, DER sering dipakai untuk menilai apakah komposisi modal perusahaan masih berada pada tingkat yang sehat. Dalam perspektif teori keagenan, tingkat utang yang lebih tinggi dapat berperan sebagai alat disiplin dengan membatasi arus kas bebas yang berpotensi disalahgunakan untuk kepentingan pribadi manajer (Junaedi *et al.*, 2025). Namun, penggunaan utang yang berlebihan juga berpotensi menimbulkan *financial distress*. Kondisi tersebut dapat terjadi ketika arus kas perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban yang jatuh tempo. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menentukan struktur modal yang seimbang agar manfaat utang tetap dapat diperoleh tanpa menimbulkan risiko berlebihan.

Simbolon (2022) menjelaskan bahwa kenaikan *leverage* cenderung diikuti penurunan profitabilitas perusahaan. Hal tersebut disebabkan meningkatnya total kewajiban yang akan menambah beban bunga sehingga laba bersih menjadi lebih rendah. Apabila kondisi ini berlangsung terus-menerus, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan akan menurun. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa pengelolaan utang perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak mengganggu stabilitas keuangan perusahaan. Penelitian Hermanto dan Dewinta (2023) pada perusahaan subsektor makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia juga menunjukkan bahwa *leverage* memiliki pengaruh negatif terhadap profitabilitas dan bersifat signifikan. Hasil ini menandakan bahwa semakin tinggi proporsi utang perusahaan, maka kemampuan perusahaan memperoleh laba cenderung semakin rendah. Pada sektor manufaktur, penggunaan utang yang tinggi sering kali meningkatkan beban tetap sehingga mengurangi efisiensi laba operasional.

Sejalan dengan itu, Anisa & Febyansyah (2024) menemukan bahwa *Debt to Equity Ratio* (DER) berhubungan negatif signifikan terhadap profitabilitas. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan dengan tingkat utang lebih besar dibanding modal sendiri cenderung menghadapi tekanan laba yang lebih tinggi. Ketika sebagian pendapatan digunakan untuk memenuhi kewajiban kepada kreditur, ruang perusahaan untuk meningkatkan laba menjadi lebih terbatas. Dalam lingkup internasional, Arhinful & Redmehr (2023) menemukan bahwa beberapa indikator *leverage* seperti *degree of financial leverage*, *debt to EBITDA*, dan *capitalization ratio* berpengaruh negatif terhadap ROE, EPS, dan *Tobin's Q*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tekanan utang yang tinggi tidak hanya berdampak pada laba akuntansi, tetapi

juga pada nilai perusahaan serta tingkat pengembalian kepada pemegang saham.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, *leverage* merupakan variabel penting yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Penggunaan utang pada tingkat yang wajar dapat membantu ekspansi usaha, tetapi *leverage* yang terlalu tinggi berpotensi menurunkan profitabilitas dan meningkatkan risiko keuangan. Oleh karena itu, *Debt to Equity Ratio* (DER) layak digunakan sebagai indikator untuk menilai kebijakan pendanaan perusahaan serta hubungannya dengan kinerja keuangan.

10. Umur Perusahaan

Umur perusahaan menunjukkan lamanya suatu perusahaan menjalankan kegiatan usahanya sejak pertama kali didirikan. Ukuran ini umumnya dihitung berdasarkan jumlah tahun perusahaan beroperasi sampai periode penelitian berlangsung. Semakin lama perusahaan berdiri, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki dalam menghadapi perubahan kondisi usaha, persaingan pasar, maupun tantangan ekonomi (Budiman & Margaretha, 2024). Perusahaan yang telah lama beroperasi biasanya memiliki sistem kerja yang lebih tertata dibandingkan perusahaan baru. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan lama telah melalui proses pembelajaran dari berbagai pengalaman sebelumnya, baik keberhasilan maupun kegagalan usaha. Pengalaman tersebut menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun

kebijakan yang lebih tepat untuk memaksimalkan kinerja nya (Dharmayanti, 2023).

Selain itu, perusahaan yang berumur lebih tua umumnya memiliki reputasi yang lebih dikenal oleh masyarakat maupun investor. Reputasi yang terbentuk dalam jangka panjang dapat meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, seperti kreditur, pemasok, dan pemegang saham. Kondisi ini dapat mempermudah perusahaan memperoleh modal usaha, memperluas kerja sama bisnis, serta menjaga keberlangsungan kegiatan operasional. Penelitian Santos *et al.* (2022) menunjukkan bahwa umur perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang lebih tua dinilai memiliki performa yang lebih baik karena telah memiliki pengalaman usaha, ukuran yang lebih besar, serta kemampuan bertahan dalam persaingan bisnis. Hal ini menandakan bahwa umur perusahaan dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja keuangan. Worku *et al.* (2024) juga menemukan bahwa usia perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas. Semakin lama perusahaan beroperasi, semakin baik kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko, menentukan strategi pemasaran, dan menjaga stabilitas pendapatan. Oleh sebab itu, umur perusahaan sering dikaitkan dengan kemampuan menghasilkan laba yang lebih baik. Hasil serupa juga dijelaskan oleh Sasidharan *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa umur perusahaan merupakan salah satu faktor internal yang perlu diperhatikan untuk

meningkatkan kinerja keuangan perusahaan asuransi. Artinya, usia perusahaan dapat menjadi kekuatan tersendiri karena perusahaan lama biasanya memiliki pengalaman manajerial dan data historis yang lebih lengkap.

Selain itu, Yin *et al.* (2022) menjelaskan bahwa perusahaan yang lebih tua memperoleh manfaat lebih besar dari inovasi hijau dibandingkan perusahaan muda. Perusahaan lama cenderung memiliki sumber daya, pengalaman, dan pengetahuan yang lebih memadai untuk menjalankan inovasi tersebut. Sebaliknya, perusahaan muda masih menghadapi keterbatasan modal dan pengalaman sehingga manfaat inovasi belum optimal. Di samping aspek internal, umur perusahaan juga sering dijadikan sinyal positif oleh pasar. Perusahaan yang mampu bertahan dalam jangka panjang dipersepsikan memiliki daya tahan usaha, tata kelola yang memadai, serta kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan ekonomi. Persepsi tersebut dapat meningkatkan minat investor karena perusahaan dianggap lebih stabil dibandingkan perusahaan yang masih baru. Dengan demikian, umur perusahaan bukan hanya mencerminkan lama berdiri, tetapi juga dapat menunjukkan tingkat kredibilitas perusahaan di mata pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, umur perusahaan dapat diartikan sebagai gambaran tingkat kematangan perusahaan dalam menjalankan bisnis. Semakin lama perusahaan berdiri, maka semakin besar peluang

perusahaan memiliki pengalaman, reputasi, serta kemampuan adaptasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, kajian terhadap penelitian terdahulu merupakan salah satu landasan bagi peneliti untuk mendukung dan memperluas pemahaman teoritis yang digunakan. Oleh karena itu, peneliti mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya yang relevan sebagai dasar dalam penulisan karya ilmiah ini.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/Judul	Variabel	Alat Uji	Hasil Penelitian
1.	Hazzaa <i>et al.</i> (2024). <i>Influence of CEO characteristics and audit committee on financial performance: Evidence from Iraq.</i> <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i> , Vol. 10.	<i>Independent:</i> CEO Education, Gender CEO, CEO Tenure, CEO Ownership <i>Dependent:</i> Kinerja Keuangan	Stata	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan CEO, kepemilikan CEO, dan pengalaman CEO semuanya memengaruhi keberhasilan keuangan.
2.	Fionita <i>et al.</i> (2024). <i>CEO Narcissism and Financial Performance.</i> Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer. No 2, Vol 16, Page 337-348.	<i>Independent:</i> CEO Narcissism (Foto CEO, kompensasi relatif, dan pendidikan CEO) <i>Dependent:</i> Kinerja Keuangan	<i>Regresi Linier Berganda, Path Analysis</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan CEO narcissism (Foto CEO, kompensasi relatif, dan pendidikan CEO) berdampak negatif terhadap kinerja keuangan.

3.	Safitri et al. (2024). <i>Do CEO Characteristics and Management Real Influence Profits Company Performance? Evidence From Indonesia.</i> Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer. No 2, Vol 16, Page 197-208.	<i>Independent:</i> CEO Narcissism, Gender CEO, CEO Education, CEO Tenure <i>Dependent:</i> Kinerja Perusahaan	IBM SPSS 25	Hasil menunjukkan CEO <i>narcissism</i> dan tingkat pendidikan tidak secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan, sementara <i>gender</i> CEO memiliki dampak positif, dan CEO <i>tenure</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan.
4.	Cao et al. (2022). <i>The impact of chief executive officers' (CEOs') overseas experience on the corporate innovation performance of enterprises in China.</i> <i>Journal of Innovation & Knowledge.</i>	<i>Independent:</i> CEO overseas (Pengalaman luar negeri CEO) <i>Dependent:</i> Kinerja Inovasi	Analisis Regresi	Penelitian ini menemukan bahwa pengalaman luar negeri CEO berdampak positif terhadap kinerja inovasi perusahaan. Latar belakang CEO di luar negeri meningkatkan kinerja inovasi perusahaan dengan meningkatkan investasi R&D dan kualitas pengungkapan informasi.
5.	Suherman et al. (2023) <i>CEO characteristics and firm performance: evidence from a Southeast Asian country</i> <i>The international journal of business in society.</i> Vol 23, No 7, Page 1526-1563	<i>Independent:</i> Jenis kelamin, Usia, Pendidikan, dan Kewarganegaraan CEO. <i>Dependent:</i> Kinerja Perusahaan	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa CEO perempuan, pendidikan, dan kewarganegaraan meningkatkan kinerja perusahaan, sementara usia CEO dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja perusahaan.

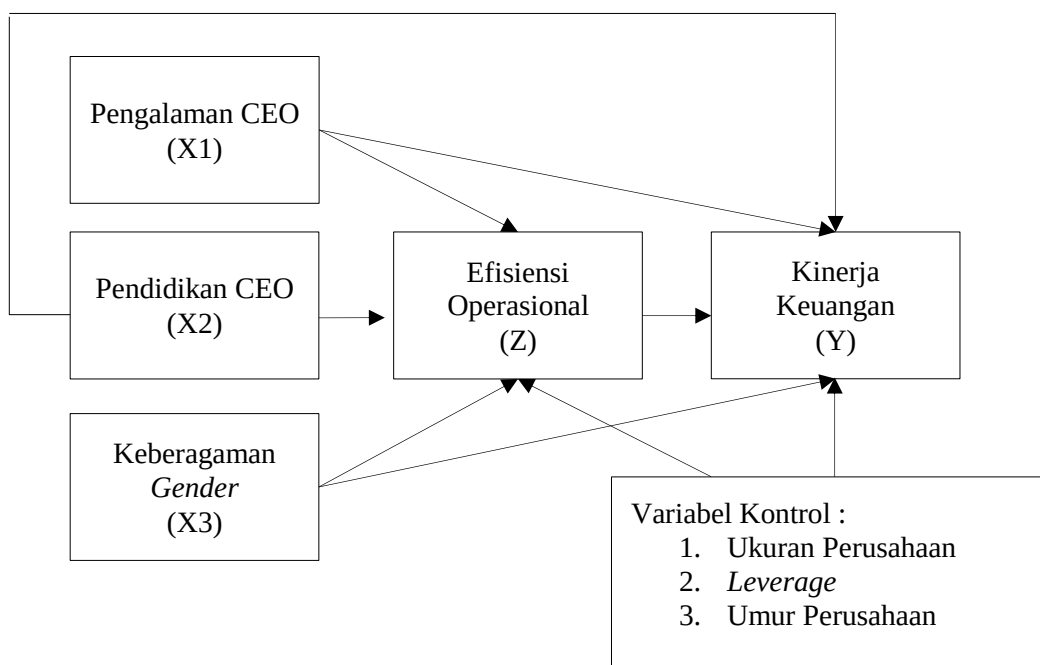
6.	Qiu <i>et al.</i> (2026) <i>CEO marketing experience and corporate investment efficiency</i> <i>Journal of Business Research</i>, 2026 ISSN: 0148-2963	<i>Independent:</i> CEO marketing experience <i>Dependent:</i> Corporate investment efficiency		Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman pemasaran CEO berhubungan positif dengan efisiensi investasi perusahaan.
7.	Odat & Bsoul (2025) <i>The role of CEO attributes in firms' intellectual capital efficiency: Evidence from service and manufacturing firms listed on the Amman stock exchange</i> <i>Journal Problems and Perspectives in Management</i>, Vol 23, No 3 P-ISSN: 1727-7051 E-ISSN: 1810-5467	<i>Independent:</i> 6 sifat CEO (Usia, kualifikasi/ Tingkat pendidikan, pengalaman, kepemilikan, dualitas, dan masa jabatan <i>Dependent :</i> Efisiensi modal intelektual	Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualifikasi CEO dan kepemilikan saham berhubungan signifikan dengan efisiensi modal intelektual, sedangkan usia, pengalaman, dualitas, dan masa jabatan CEO tidak memiliki hubungan signifikan dengan efisiensi modal intelektual.
8.	Fernandez & Torres (2020) <i>Does Gender Diversity Influence Business Efficiency? An Analysis from the Social Perspective of CSR</i> <i>Journal Sustainability</i>	<i>Independent:</i> Keberagaman gender <i>Dependent:</i> Efisiensi Teknis		Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan kuat dari representasi perempuan di dewan direksi terhadap efisiensi perusahaan. Kemudian penelitian ini menunjukkan pengaruh tidak langsung dari keragaman gender terhadap efisiensi melalui leverage.

9.	Hussein (2026) Pengaruh Efisiensi Operasional, Manajemen Aset, dan <i>Islamic Social Reporting</i> Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan yang Terdaftar di JII 70 Tahun Periode 2021-2025 Jurnal Transformasi Ekonomi dan Inovasi Keuangan. Vol 10, No 2	<i>Independent:</i> Efisiensi Operasional, Manajemen Aset, <i>Islamic Social Reporting</i> <i>Dependent:</i> Kinerja Keuangan Moderasi : Ukuran perusahaan	EvIEWS 13	Efisiensi operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Manajemen aset negatif signifikan, ISR negatif tidak signifikan. Ukuran perusahaan melemahkan efisiensi operasional, memperkuat manajemen aset, tapi tidak memoderasi ISR.
10.	Yastutik & Yudiana (2021) Pengaruh tingkat likuiditas, <i>Islamic corporate governance (ICG)</i> dan efisiensi operasional terhadap kinerja keuangan dengan risiko pembiayaan sebagai variabel moderating <i>Journal of Accounting and Digital Finance</i>. Vol 1, No 3. Page 181-194	<i>Independent:</i> Tingkat Likuiditas, <i>Islamic corporate governance (ICG)</i>, Efisiensi Operasional <i>Dependent:</i> Kinerja Keuangan Moderasi : Risiko Pembiayaan	MRA	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel FDR, ICG dan NPF berpengaruh negatif signifikan terhadap ROA, sedangkan BOPO berpengaruh positif signifikan terhadap ROA. Selain itu, variabel NPF mampu memoderasi pengaruh FDR dan BOPO terhadap ROA sedangkan variabel NPF tidak mampu memoderasi pengaruh ICG terhadap ROA

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, serta kajian pustaka yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi bahwa terdapat beberapa faktor yang diduga memengaruhi kinerja keuangan perusahaan, antara lain pengalaman CEO, pendidikan CEO, dan keberagaman *gender*. selain itu, efisiensi operasional dipertimbangkan sebagai variabel mediasi yang berperan dalam menjelaskan hubungan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Pengalaman CEO terhadap Kinerja Keuangan

Pengalaman CEO merupakan salah satu aspek yang dapat memengaruhi proses pengelolaan perusahaan. Penelitian Chua *et al.* (2023) menunjukkan pengalaman CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan bank. Temuan tersebut diperkuat oleh Khan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa pengalaman CEO berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas bank di Pakistan, serta Huang *et al.* (2023) yang menjelaskan bahwa semakin kaya pengalaman fungsional CEO, maka semakin memengaruhi potensi peningkatan kinerja perusahaan melalui kemampuan manajerial yang baik.

Upper echelons theory, menyatakan bahwa pengalaman CEO memiliki peran penting dalam memperkuat kinerja perusahaan, karena pengalaman dan keterampilan yang dimiliki CEO tercermin dalam kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan total aset yang dimiliki. Dari sudut pandang *agency theory*, pengalaman CEO juga berperan penting dalam pengelolaan internal perusahaan sebagai agen, karena CEO yang berpengalaman luas umumnya mampu mengenali berbagai risiko serta mengambil langkah penanganan lebih awal sebelum risiko tersebut berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar (Hazzaa *et al.*, 2024), sehingga dapat menekan kesalahan manajerial dan mengurangi potensi konflik agensi, yang pada akhirnya

membuat kinerja perusahaan lebih terjaga. Maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Pengalaman CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

2. Pengaruh Pendidikan CEO terhadap Kinerja Keuangan

Chief Executive Officer (CEO) memiliki peran penting dalam memberi arahan, pengawasan dan pembuat strategi di tengah permasalahan perusahaan, sehingga CEO diharapkan memiliki pengetahuan yang baik untuk memahami lingkungan bisnis (Nguyen *et al.*, 2024). Rehman *et al.* (2021) menemukan bahwa pendidikan CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, di mana CEO dengan tingkat pendidikan lebih tinggi, terutama yang berkaitan dengan bidang bisnis dan profesional, cenderung mampu mengambil keputusan manajerial dengan lebih baik. Sari & Mauliddah (2024) juga mengungkapkan hal serupa, bahwa pendidikan CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan karena CEO dengan tingkat pendidikan lebih tinggi umumnya mempunyai wawasan dan kemampuan analisis yang lebih baik dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

Upper echelons theory menjelaskan bahwa latar belakang pendidikan merupakan salah satu karakteristik demografis yang membentuk kemampuan analitis dan pemahaman bisnis eksekutif

puncak, sehingga semakin tinggi pendidikan CEO, semakin tinggi pula pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya (Muthmainnah *et al.*, 2023). Selain itu, ditinjau dari *agency theory*, pendidikan CEO turut berperan penting sebagai sarana membangun koneksi bagi para eksekutif (Saidu, 2019), sehingga pendidikan yang tinggi berpotensi memperkuat hubungan antara manajemen dan pemegang saham melalui kebijakan yang lebih tepat.

Sebagian besar penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara pendidikan CEO dengan kinerja perusahaan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Pendidikan CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

3. Pengaruh Keberagaman *Gender* terhadap Kinerja Keuangan

Keberagaman *gender* dalam direksi perusahaan menciptakan perspektif yang beragam. Pemahaman perilaku dan tuntutan konsumen dari eksekutif wanita lebih mendalam dibandingkan laki-laki. Bahkan perusahaan dengan CEO wanita berkinerja lebih baik dibandingkan perusahaan dengan CEO laki-laki (Suherman *et al.*, 2023). Hal ini dibuktikan dalam hasil penelitian Hazzaa *et al.* (2024) dan Wijaya *et al.* (2024) yang menunjukkan keberagaman *gender* CEO berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mencerminkan bahwa kinerja positif yang ditunjukkan oleh CEO perempuan dapat

memberikan dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan prinsip *upper echelons theory* yang menekankan bahwa karakteristik *gender* perempuan pada pemimpin dapat mendukung keberlangsungan perusahaan. Selain itu, ditinjau dari *agency theory*, kehadiran perempuan dalam jajaran pimpinan berfungsi memperkuat mekanisme pengawasan internal perusahaan (Amo *et al.*, 2025). Direktur perempuan cenderung lebih berani dalam mengambil risiko, lebih cermat dalam pengawasan, dan lebih independen dalam menilai kebijakan manajemen (Ahmed *et al.*, 2026), sehingga keberadaannya dapat menekan perilaku oportunistik manajer dan mengurangi biaya keagenan (*agency cost*), yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keberagaman *Gender* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

4. Pengaruh Pengalaman CEO terhadap Efisiensi Operasional

CEO dengan pengalaman yang luas umumnya mempunyai wawasan, kemampuan manajerial, serta ketepatan dalam mengambil keputusan karena telah melalui berbagai situasi bisnis selama perjalanan kariernya. CEO yang memiliki pengalaman di luar negeri cenderung mempraktikkan konsep operasional dan manajerial yang diperoleh selama berada di luar negeri ke dalam pengelolaan perusahaan,

sehingga dapat mendorong pengambilan keputusan yang lebih efektif dan menciptakan nilai secara lebih efisien. Dalam penelitian Sang *et al.* (2024) menjelaskan bahwa pengalaman CEO mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya melalui inovasi dan berkurangnya kendala pembiayaan. Selain itu, Qiu *et al.* (2026) menunjukkan bahwa pengalaman CEO di bidang pemasaran berdampak positif terhadap efisiensi investasi perusahaan.

Upper echelons theory menyatakan bahwa keputusan operasional perusahaan tidak terlepas dari basis kognitif eksekutif puncak yang terbentuk dari akumulasi pengalaman kerja, pengalaman industri, maupun pengalaman internasional (Ramadana *et al.*, 2025), sehingga CEO yang berpengalaman cenderung lebih mampu merancang proses operasional yang optimal dan meminimalkan pemborosan dibandingkan CEO dengan pengalaman terbatas. Selain itu, *agency theory* menjelaskan bahwa CEO sebagai agen memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya perusahaan secara efisien demi memenuhi kepentingan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). CEO yang memiliki pengalaman lebih luas cenderung mampu mengidentifikasi risiko operasional sejak dini, memilih strategi yang lebih tepat, serta meminimalkan kesalahan dalam pengambilan keputusan (Hazzaa *et al.*, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pengalaman CEO berpengaruh positif terhadap efisiensi operasional.

5. Pengaruh Pendidikan CEO terhadap Efisiensi Operasional

Tingkat pendidikan CEO diperkirakan berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, karena CEO dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki kemampuan analitis, wawasan manajerial, serta pemahaman yang lebih baik mengenai strategi bisnis, keuangan, dan operasional perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu mendukung hubungan tersebut. Urquhart & Zhang (2022) menemukan bahwa perusahaan yang dipimpin CEO bergelar PhD memiliki kinerja lebih baik karena didukung pengendalian biaya yang lebih ketat dan pengelolaan arus kas yang lebih optimal. Wang *et al.* (2022) menyatakan bahwa tingkat pendidikan eksekutif berpengaruh positif signifikan terhadap efisiensi. Hal ini menunjukkan bahwa CEO dengan tingkat pendidikan lebih tinggi mampu menekan input (sumber daya yang digunakan) tanpa mengurangi output perusahaan (hasil yang dihasilkan).

Upper echelons theory menjelaskan bahwa tingkat pendidikan manajer senior memengaruhi kualitas pengambilan keputusan, sehingga semakin tinggi pendidikan CEO, semakin baik pengetahuan dan

keterampilannya dalam menyusun kebijakan operasional (Nguyen *et al.*, 2024; Muthmainnah *et al.*, 2023). Selanjutnya, *agency theory* menjelaskan bahwa kemampuan tersebut membantu CEO menjalankan kepentingan pemegang saham melalui pengendalian biaya, pengalokasian sumber daya yang lebih efektif, serta pengurangan potensi biaya keagenan (Saidu, 2019). Dengan demikian, pendidikan CEO diperkirakan dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H5: Pendidikan CEO berpengaruh positif terhadap efisiensi operasional.

6. Pengaruh Keberagaman *Gender* terhadap Efisiensi Operasional

Keberagaman *gender* dalam jajaran pimpinan perusahaan diperkirakan dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui pengambilan keputusan yang lebih berkualitas dan pengelolaan sumber daya yang lebih optimal. Beberapa penelitian terdahulu mendukung hubungan tersebut. Fernandez & Torres (2020) menemukan bahwa keberagaman *gender* berpengaruh positif terhadap efisiensi perusahaan. Bukalska *et al.* (2024) juga menemukan hubungan positif antara efisiensi operasional dengan persentase perempuan pada *management board* dan keberagaman *gender* dewan. Selain itu, Tiloiu (2026) menyatakan bahwa *gender diversity* mampu meningkatkan efisiensi

operasional perusahaan. Perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan turut memengaruhi cara perusahaan mengelola proses operasional sehari-hari, terutama dalam hal kehati-hatian dan disiplin terhadap prosedur kerja.

Agency theory menjelaskan bahwa keberagaman *gender* dalam dewan direksi dapat memperkuat fungsi pengawasan dan mengurangi biaya keagenan (Amo *et al.*, 2025). Kehadiran perempuan dalam kepemimpinan mendorong disiplin yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya serta meminimalkan perilaku oportunistik manajer yang berpotensi menimbulkan pemborosan. Sejalan dengan *upper echelons theory*, *gender* merupakan salah satu karakteristik demografis yang memengaruhi cara pandang, preferensi risiko, dan proses pengambilan keputusan manajemen puncak (Lestari *et al.*, 2024). Perbedaan perspektif tersebut memungkinkan perusahaan menghasilkan keputusan operasional yang lebih efektif sehingga efisiensi operasional dapat meningkat. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H6: Keberagaman *gender* berpengaruh positif terhadap efisiensi operasional.

7. Pengaruh Efisiensi Operasional terhadap Kinerja Keuangan

Efisiensi operasional merupakan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya dan mengendalikan biaya operasional

secara optimal guna memperoleh laba yang maksimal. Semakin efisien perusahaan menjalankan aktivitas operasionalnya, semakin besar peluang perusahaan menghasilkan kinerja keuangan yang baik. Sebaliknya, tingginya biaya operasional dapat menurunkan keuntungan perusahaan. Penelitian Hussein (2026) menunjukkan bahwa efisiensi operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, yang mengindikasikan bahwa efisiensi operasional mampu mendorong pertumbuhan laba, meningkatkan kemampuan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan pasar, serta memperkuat daya saing perusahaan. Temuan tersebut didukung oleh Yastutik dan Yudiana (2021) yang menemukan bahwa efisiensi operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan.

Agency theory menjelaskan bahwa efisiensi operasional yang tinggi mencerminkan rendahnya biaya keagenan (*agency cost*) yang timbul akibat konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham (Fatimah & Annisa, 2023). Ketika manajemen mampu mengendalikan biaya dan memanfaatkan sumber daya secara efektif, kepentingan manajer menjadi lebih selaras dengan tujuan pemegang saham sehingga kinerja keuangan perusahaan dapat meningkat. Sejalan dengan *upper echelons theory*, keputusan strategis yang diambil manajemen puncak akan tercermin dalam hasil organisasi (Hambrick & Mason, 1984). Oleh karena itu, keputusan yang mampu menciptakan efisiensi operasional akan mendukung peningkatan profitabilitas dan kinerja

keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H7: Efisiensi operasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

8. Peran Efisiensi Operasional Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman CEO Terhadap Kinerja Keuangan

Pengalaman CEO merupakan salah satu faktor penting yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja keuangan. Namun hubungan antara pengalaman CEO dengan kinerja keuangan masih ada *gap* yang terjadi. Saleh *et al.* (2020), dan Nugraheni *et al.* (2025) mengungkapkan pengalaman CEO berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan Jao *et al.* (2021) menyatakan pengalaman tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sehingga pengaruh pengalaman CEO terhadap kinerja keuangan membutuhkan variabel mediasi, yaitu efisiensi operasional. Qiu *et al.* (2026) membuktikan bahwa pengalaman CEO berpengaruh positif terhadap efisiensi. Luasnya pengalaman CEO membantu memberikan strategi yang baik, sehingga dapat mengurangi pemborosan yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Hussein (2026) yang menunjukkan bahwa efisiensi operasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Menurut *upper echelons theory*, pengalaman CEO merupakan salah satu karakteristik eksekutif puncak yang memengaruhi kualitas pengambilan keputusan strategis dan hasil organisasi (Hambrick & Mason, 1984). CEO yang memiliki pengalaman lebih luas cenderung mampu mengelola sumber daya dan proses operasional secara lebih efektif sehingga meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, *agency theory* menjelaskan bahwa pengalaman CEO membantu manajemen menjalankan kepentingan pemegang saham melalui pengambilan keputusan yang lebih tepat, sehingga dapat mengurangi pemborosan sumber daya dan menekan biaya keagenan (Hazzaa *et al.*, 2024). Dengan demikian, efisiensi operasional diperkirakan menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh pengalaman CEO terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H8: Efisiensi operasional memediasi pengaruh pengalaman CEO terhadap kinerja keuangan

9. Peran Efisiensi Operasional Dalam Memediasi Pengaruh Pendidikan CEO Terhadap Kinerja Keuangan

Pendidikan CEO merupakan salah satu faktor yang diperkirakan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Aifuwa dan Gideon (2022) serta Ramadanti *et al.* (2023) menemukan bahwa latar

belakang pendidikan CEO berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, Karinda *et al.* (2022) dan Santosa & Jusuf (2025) menyatakan bahwa pendidikan CEO tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Adanya inkonsistensi tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara pendidikan CEO dan kinerja keuangan kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu efisiensi operasional. Custodio *et al.* (2025) menemukan bahwa pendidikan eksekutif di bidang keuangan mampu memperbaiki kebijakan keuangan perusahaan. Temuan tersebut didukung oleh Wang *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa pendidikan CEO berpengaruh positif terhadap efisiensi operasional. Selain itu, Yastutik dan Yudiana (2021) membuktikan bahwa efisiensi operasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pendidikan CEO berpotensi meningkatkan kinerja keuangan melalui peningkatan efisiensi operasional.

Sejalan dengan *upper echelons theory*, latar belakang pendidikan membentuk basis kognitif eksekutif puncak dalam menyusun kebijakan perusahaan (Muthmainnah *et al.*, 2023). CEO dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan analitis dan manajerial yang lebih baik sehingga mampu menghasilkan keputusan operasional yang lebih efektif. Selain itu, *agency theory* menjelaskan bahwa pendidikan CEO memperkuat kemampuan manajemen dalam menyusun kebijakan yang rasional sesuai dengan

kepentingan pemegang saham (Saidu, 2019). Kemampuan tersebut mendorong pengelolaan sumber daya yang lebih efisien dan menekan potensi biaya keagenan, sehingga efisiensi operasional diperkirakan menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh pendidikan CEO terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H9: Efisiensi operasional memediasi pengaruh pendidikan CEO terhadap kinerja keuangan.

10. Peran Efisiensi Operasional Dalam Memediasi Pengaruh Keberagaman *Gender* Terhadap Kinerja Keuangan

Keberagaman *gender* dalam manajemen perusahaan diperkirakan memengaruhi kinerja keuangan melalui perbedaan perspektif dan kualitas pengambilan keputusan. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Mukherjee dan Sen (2022) menemukan bahwa CEO perempuan berhubungan positif dengan kinerja keuangan perusahaan, sedangkan Bouaziz dan Jarboui (2025) menyatakan bahwa keberagaman *gender* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Adanya inkonsistensi tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara keberagaman *gender* dan kinerja keuangan kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu efisiensi operasional. Fernandes dan Torres (2020) serta Tiloiu (2026) menemukan bahwa keberagaman *gender* berpengaruh positif terhadap

efisiensi operasional. Selain itu, Kusnuramdani (2024) membuktikan bahwa efisiensi operasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman *gender* berpotensi meningkatkan kinerja keuangan melalui peningkatan efisiensi operasional.

agency theory menjelaskan bahwa keberadaan perempuan dalam jajaran pimpinan dapat memperkuat fungsi pengawasan internal, mengurangi perilaku oportunistik manajer, serta menekan biaya keagenan (*agency cost*) (Amo *et al.*, 2025). Kondisi tersebut mendorong penggunaan sumber daya yang lebih efisien sehingga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Sejalan dengan *upper echelons theory*, *gender* merupakan salah satu karakteristik demografis yang memengaruhi gaya kepemimpinan, preferensi risiko, dan proses pengambilan keputusan eksekutif (Lestari *et al.*, 2024). Perbedaan karakteristik tersebut memungkinkan perusahaan menghasilkan keputusan operasional yang lebih efektif, sehingga efisiensi operasional diperkirakan menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh keberagaman *gender* terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H10: Efisiensi operasional memediasi pengaruh keberagaman *gender* terhadap kinerja keuangan.