

Pengaruh Aspek Keperilakuan CEO terhadap Kinerja Perusahaan: Sebuah Studi Literatur

Sari Angriany Natonis
Universitas Airlangga
Surabaya, Indonesia
natonissari@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini mengkaji penelitian tentang perilaku CEO yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian ini mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini selama 10 tahun dan menghubungkan dengan perkembangan penelitian hingga saat ini, guna memperoleh peluang penelitian masa depan yang berkaitan dengan topik ini. Secara garis besar penelitian ini mengelompokkan perilaku CEO menjadi tiga kelompok penting, yakni yakni *observable characteristics CEO* seperti tenure, pengalaman, atau gender secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja perusahaan, kategori kedua yakni karakteristik psikologis CEO, dan kategori ketiga berfokus interaksi CEO dengan orang lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Keywords : CEO, Perilaku, Pengaruh, Kinerja Perusahaan, Studi Literatur

I. Pendahuluan

Hambrick dan Mason (1984) menyatakan bahwa keputusan strategis perusahaan sangat dipengaruhi oleh karakteristik manajer eselon atas yang membuat keputusan dan kinerja strategis perusahaan. Teori eselon atas menjelaskan bahwa hasil dari suatu organisasi adalah cerminan dari para manajer puncak/eselon atas (Hambrick & Mason, 1984). Teori ini menjelaskan lebih lanjut bahwa karakteristik manajer puncak memengaruhi pilihan yang mereka buat dan pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan.

Chief Executive Officers (CEOs) memegang posisi teratas dalam manajemen perusahaan dan bertanggung jawab atas operasi dan kinerja perusahaan (Harimawan., et al, 2019). Perusahaan merekrut CEO berdasarkan keahlian, pengalaman, dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham, hal ini karena CEO memainkan peran penting dalam membimbing dan mengarahkan kesuksesan perusahaan mereka (Field et al., 2013; Mendez et al., 2017). Peran penting CEO tersebut sangat

mempengaruhi aktivitas operasional perusahaan, serta berdampak pula pada kinerja perusahaan (Bertrand dan Schoar 2003, Bennedsen et al. 2007, Kaplan et al. 2012).

CEO sebagai individu dalam perusahaan tentunya memiliki karakteristik dan perilaku yang berbeda-beda dalam menyikapi berbagai situasi. CEO dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya meskipun memiliki tujuan yang sama yakni untuk meningkatkan nilai perusahaan, namun tentunya dalam bersikap memiliki perbedaan satu dengan yang lain. Misalnya dalam melakukan fungsi koordinasi. Koordinasi dapat dicapai dengan cara yang berbeda, jadi CEO yang berbeda akan melakukan peran ini secara berbeda pula. Dan tentunya tidak ada "praktik terbaik" dalam suatu perusahaan, atau dengan kata lain keadaan yang berbeda membutuhkan perilaku yang berbeda dari CEO yang berbeda pula (Bandiera., et al, 2016). Oleh karena itu, jika kita ingin memperluas pengetahuan kita tentang perbedaan antara perilaku CEO serta implikasi dari perbedaan tersebut untuk kinerja perusahaan atau hasil perusahaan lainnya, kita harus memeriksa konstruksi yang lebih dalam yang menjelaskan perilaku CEO.

Dalam paper ini, kami berpendapat bahwa kepribadian CEO adalah salah satu konstruksi yang dapat dieksplorasi untuk mengetahui perilaku CEO (Kelleci., et al, 2018).

Kepribadian CEO mempengaruhi perilaku CEO dalam perusahaan, dan perilaku CEO dalam perusahaan tentunya akan mempengaruhi lingkungan dalam perusahaan tempat ia bekerja, termasuk mempengaruhi kondisi lingkungan kerja karyawan dalam perusahaan, kinerja karyawan, dan akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena pentingnya *personality CEO* dalam menentukan arah perusahaan, maka tulisan ini akan menganalisis literatur penelitian empiris tentang *personality CEO* dan kinerja perusahaan berdasarkan beberapa penelitian terkait yang pernah dilakukan selama 10 tahun.

Artikel ini berkontribusi pada penelitian tentang teori eselon atas yang mempengaruhi keputusan strategis perusahaan dan kinerja perusahaan. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yakni studi literatur yakni dengan menelaah sejumlah artikel penelitian terkait dengan aspek perilaku CEO dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Adapun artikel-artikel tersebut berdasarkan artikel yang terbit 10 tahun terakhir tentang topik ini dan berada pada bagian teratas pencarian di Scopus. Hasil dari berbagai telaah literatur ini akan digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh aspek perilaku CEO terhadap kinerja perusahaan, serta untuk melihat trend penelitian terkait topik ini, serta bagaimana peluang penelitian masa depan tentang topik ini.

II. Tinjauan Pustaka

A. Teori Eselon Atas

Beberapa dekade terakhir, penelitian terhadap manajer puncak organisasi menunjukkan peningkatan yang sangat pesat (Hiebl, 2013). Salah satu teori yang kemungkinan mendorong peningkatan penelitian pada manajemen puncak adalah teori eselon atas. Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik manajer puncak memengaruhi pilihan yang mereka buat dan pada akhirnya memengaruhi hasil organisasi.

Wang *et al.* (2015) melakukan penelitian dengan mengumpulkan artikel terkait dengan teori eselon atas selama 3 dekade terakhir. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik CEO secara signifikan terkait dengan tindakan strategis perusahaan dan kinerja masa depan perusahaan. Bromiley dan Rau (2015) melakukan literature review pada pengaruh sosial, perilaku, dan kognitif pada eselon atas selama proses strategi. Bromiley & Rau (2015) mereview artikel selama 10 tahun terakhir dan menemukan bahwa penelitian dibidang sosial, perilaku, dan kognitif pada eselon atas menggunakan tiga pendekatan berbeda untuk menguji pertanyaan penelitian. Pendekatan pertama yaitu pendekatan karakteristik yang dapat diamati seperti karir, usia, masa jabatan, asal, dan jenis kelamin.

B. CEO Psychology Literature

CEO perusahaan sebagai anggota penting dari "koalisi dominan" perusahaan, memiliki dampak mendalam pada arah dan kinerja strategis perusahaan (Hambrick & Mason, 1984; Peterson et al., 2003). Finkelstein dan Hambrick (1996) menegaskan bahwa CEO tidak hanya memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk manajemen perusahaan, tetapi juga bahwa karakteristik CEO merupakan konsekuensi serius bagi perusahaan.

Para peneliti terdahulu mempelajari *personality CEO* dengan menggunakan karakteristik demografis sebagai proksi untuk konstruksi psikologis yang lebih dalam (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Variabel demografis sering digunakan untuk menangkap karakteristik seperti latar belakang dan keahlian, yang relevan dengan bagaimana CEO membuat keputusan (Hambrick & Mason, 1984). Namun, seiring berjalannya waktu penggunaan karakteristik demografi sebagai proksi untuk ciri-ciri psikologis CEO membuat peneliti bingung dengan atribut psikologis nyata yang mendorong perilaku CEO (Carpenter et al., 2004). Untuk mengatasinya, studi terbaru telah berfokus pada psikologi CEO. Premis yang mendasari penelitian ini adalah bahwa CEO menghadapi begitu banyak rangsangan, sarat dengan banyak ambiguitas, kompleksitas, dan kontradiksi, sehingga kepribadian mereka

sangat menentukan bagaimana mereka menyaring dan memproses informasi ini.

C. CEO Personality

Dalam kerangka psikologis yang komprehensif dan valid untuk menyelidiki hubungan antara atribut kepribadian CEO dan kinerja perusahaan menggunakan model lima faktor, yang mewakili ortodoks saat ini dalam penilaian kepribadian (Peterson et al., 2003). Lima dimensi yang mendasarinya meliputi (a) Extraversion, (b) Agreeableness, (c) Conscientiousness, (d) Neuroticism, dan (e) Openness to Experience.

Extraversion adalah kecenderungan untuk lebih menyukai interaksi yang luas dengan orang lain (Judge et al., 2002). Agreeableness biasanya dipandang sebagai individu yang rendah hati, suka menolong, dan mau berkompromi (mis., Peterson et al., 2003). Conscientiousness mengacu pada kecenderungan untuk mengendalikan impuls dan gigih mengejar tujuan. Neuroticism menunjukkan kecenderungan cemas, tidak stabil secara emosi, defensif, dan kesal dengan ancaman atau frustrasi kecil. Openness to Experience adalah kecenderungan untuk menjadi imajinatif, tidak konvensional, dan mandiri. CEO yang memiliki keterbukaan tinggi lebih cenderung menciptakan budaya yang menghargai inovasi dan perubahan.

III. Metode Penelitian

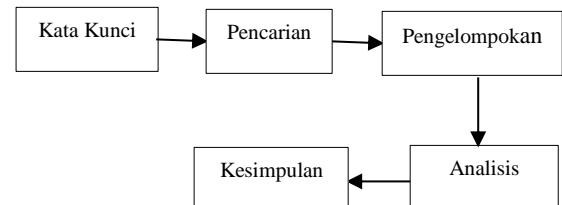
Penelitian ini adalah penelitian eksploratif, yaitu penelitian yang dilaksanakan untuk menggali data dan informasi tentang topik atau isu-isu baru yang ditujukan untuk kepentingan pendalaman atau penelitian lanjutan. Tujuan penelitian adalah untuk merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang lebih akurat yang akan dijawab dalam penelitian lanjutan atau penelitian kemudian. Peneliti biasanya menggunakan penelitian eksplorasi untuk mendapatkan pengetahuan yang cukup dalam penyusunan desain dan pelaksanaan kajian lanjutan yang lebih sistematis. Penelitian eksploratori pada umumnya dilaksanakan untuk menjawab pertanyaan "Apa (what)" (Apa sesungguhnya fenomena tersebut?).

Tujuan dari penelitian eksploratif ini adalah untuk memetakan dan mengkaji isu-isu berbagai hasil penelitian dengan tema *CEO*

behavioral and firm performance. Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana hasil-hasil penelitian CEO behavioral and firm performance? Isu-isu apa yang menjadi fokus penelitian pada masing-masing dimensi?

Pada penelitian ini ditetapkan bahwa sumber informasi adalah hasil penelitian terkait *CEO behavioral and firm performance* yang diambil dari jurnal-jurnal terindeks scopus. Scopus adalah sebuah pusat data terbesar di dunia yang mencakup puluhan juta literatur ilmiah yang terbit sejak puluhan tahun yang lalu sampai saat ini. Dan Indonesia merupakan negara yang literatur penelitiannya cukup dipengaruhi oleh jurnal-jurnal yang terindeks scopus, hal ini dikarenakan salah satu kriteria DIKTI mengenai jurnal internasional bereputasi adalah jurnal internasional yang terindeks pada Scopus dan Web of Science) dan memiliki faktor dampak. Peneliti mencari di database SCOPUS dari 2010 hingga 2019 untuk istilah berikut dalam judul, abstrak, atau kata kunci artikel: CEO, eksekutif, strategi dan proses, pengambilan keputusan, kinerja perusahaan.

Model penelitian yang digunakan ialah *systematic literature review* yang pernah digunakan oleh Alzahrani dkk. (2016) sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Metode Penelitian

IV. Pembahasan

Penelitian tentang perilaku CEO berkisar pada pertanyaan tentang bagaimana karakteristik manajer senior mempengaruhi kinerja perusahaan. Selama 10 tahun terakhir, penelitian di bidang ini telah menggunakan tiga pendekatan berbeda untuk menguji pertanyaan ini.

Pengelompokkan penelitian dalam artikel ini berpedoman pada model Hambrick dan Mason (1984), dimana kategori pertama yakni *observable characteristics CEO* seperti

tenur, pengalaman, atau gender secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja perusahaan, kategori kedua yakni karakteristik psikologis CEO, dan kategori ketiga berfokus interaksi CEO dengan orang lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

4.1 CEO Observable Characteristics

A. Tenure

Apakah masa jabatan CEO penting? Ini adalah pertanyaan yang sangat penting dalam lanskap perusahaan di negara mana pun secara umum dan negara berkembang khususnya. Sesuai paradigma Brochet et al (2019) tentang musim tenur CEO, karakteristik temporal yang terkait dengan tenur CEO dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Terutama, paradigma ini didasarkan pada premis bahwa "ada fase yang dapat dilihat, atau musim, dalam masa jabatan eksekutif dalam suatu posisi, dan musim-musim tersebut memunculkan pola-pola yang berbeda dari perhatian, perilaku eksekutif, dan pada akhirnya, kinerja organisasi (Gacheru, 2011; Limbach et al., 2015). Bergantung pada musim siklus hidup CEO, masa kerja CEO dapat memiliki efek positif dan negatif pada kinerja perusahaan (Miller dan Shamsie, 2015).

Merika dan Triantafyllou (2016) menyatakan ada beberapa kejadian di mana CEO mengakui bahwa berhenti memang merupakan ide yang bagus setelah periode waktu tertentu karena mereka kehabisan ide dan itu sesuai dengan kepentingan perusahaan dan para pemangku kepentingannya untuk menunjuk orang lain sebagai CEO baru daripada melanjutkan dengan CEO lama. Masa jabatan CEO, tidak seperti beberapa pekerjaan eksekutif sektor publik tidak memiliki usia pensiun yang ditentukan sebelumnya (Souder et al., 2012). Seorang CEO diangkat dan diangkat kembali oleh dewan berdasarkan kemampuannya, yang merupakan alasan bahwa ada contoh masa jabatan CEO mulai dari beberapa bulan hingga hampir 50 tahun (Allgood dan Farrell, 2014).

B. Gender

Literatur penelitian menunjukkan bahwa keragaman gender meningkatkan proses monitoring (Molero, 2011) dan harus meningkatkan kinerja perusahaan yang lewat pertumbuhan (Peni, 2014). Namun, apakah jenis kelamin CEO berdampak pada kinerja

perusahaan tetap menjadi pertanyaan empiris yang belum dijelajahi.

Huang dan Kisgen (2012) menemukan bahwa perusahaan dengan keragaman gender dalam manajemen senior dikaitkan dengan kualitas laba yang lebih tinggi. Mereka juga menemukan bahwa, setelah proses IPO, perusahaan dengan jumlah wanita yang lebih tinggi dalam manajemen senior lebih menguntungkan dan memiliki pengembalian saham yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan wanita yang lebih sedikit di jajaran manajemen. Juga Khan dan Vieito (2013) berdasarkan pada perusahaan Fortune 500, menemukan bukti bahwa perusahaan dengan jumlah eksekutif wanita yang lebih tinggi memiliki profitabilitas yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan profitabilitas sektor rata-rata mereka, dan Lee dan Marvel (2013), berdasarkan pada Temuan empiris, menyatakan bahwa hasil dari studi jangka panjang menunjukkan bahwa memiliki wanita di tim manajemen puncak menghasilkan pendapatan tinggi dan kekayaan pemegang saham yang lebih besar.

Literature (Triana dan Trzebiatowski, 2013), mencatat bahwa wanita, selain lebih enggan mengambil risiko, lebih khawatir tentang cara uang perusahaan dihabiskan dan biasanya lebih sedikit mengambil manfaat pribadi dari perusahaan daripada laki-laki. Elsaid and Ursel (2011) melengkapi informasi ini, menyatakan bahwa wanita membuat keputusan yang lebih etis di tempat kerja daripada pria. Lam et al., (2013) berpendapat bahwa wanita lebih menolak risiko daripada pria, dan sikap risiko diferensial ini mempengaruhi keputusan keuangan. Chen et al., (2011) melengkapi informasi ini dan menggambarkan bahwa wanita yang mengelola reksa dana tampaknya mengambil risiko yang lebih tidak sistematis dan memilih investasi yang lebih stabil daripada pria.

CEO wanita akan membuat keputusan yang lebih konservatif daripada pria, dan oleh karena itu, tingkat risiko perusahaan mereka akan lebih kecil daripada perusahaan yang dikelola oleh CEO pria. Conyon dan He. (2011) berpendapat bahwa risiko kompensasi dikenakan pada eksekutif dengan menghubungkan kekayaan pribadi eksekutif dengan kinerja perusahaan.

C. Busyness

Penelitian Harymawan (2019) menyatakan bahwa direktur yang memiliki banyak jabatan diluar perusahaan merupakan sinyal kesibukan. Kesibukan menyebabkan CEO tidak memiliki cukup waktu dan energi untuk fokus pada tugas utama dalam mengelola perusahaan. Akibatnya, aktivitas perusahaan akan terganggu dan kinerja perusahaan akan menurun. Cashman et al., (2012) menunjukkan bahwa direktur yang sibuk memaksakan pembatasan yang berlebihan pada diri mereka sendiri, sehingga mengurangi waktu dan upaya yang mereka curahkan untuk mengelola perusahaan. Mendez et al. (2017) juga menemukan bahwa direktur yang sibuk tidak memiliki cukup waktu untuk melaksanakan tugas mereka. Masulis dan Mobbs (2014) menunjukkan bahwa direktur yang sibuk cenderung ketinggalan rapat dewan. Studi lain juga menunjukkan bahwa kesibukan direktur mengganggu efektivitas mereka dalam mengelola perusahaan (Falato et al., 2014).

Hal tersebut semakin diperburuk jika terjadi pada perusahaan dengan tingkat pertumbuhan tinggi di mana perubahan kondisi yang dihadapi perusahaan membutuhkan perhatian terus-menerus dan berkelanjutan dari CEO, dan semakin diperburuk pula jika CEO tersebut masih memiliki masa kerja yang rendah (Taufil Mohd dan Kamardin, 2016). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa jika CEO memiliki kesibukan yang tinggi namun masa kerja minimal lebih dari 5 tahun, maka hal ini dapat mengurangi dampak buruk pada kinerja perusahaan.

Kamardin dan Haron (2011) juga menemukan hal serupa dimana direktur yang bekerja pada banyak dewan menjadi terlalu sibuk sehingga mereka tidak dapat memantau manajemen secara memadai, yang mengarah pada biaya agensi yang tinggi. Hauser (2013) menemukan bukti yang konsisten bahwa banyak jabatan direktur cenderung memiliki efek negatif pada kinerja perusahaan.

D. Education Background

Salah satu peran utama dewan perusahaan adalah merekrut seorang *Chief Executive Officer* (CEO) dengan kemampuan unggul. Kemampuan CEO adalah komposisi karakteristik yang dapat diamati dan diukur seperti pendidikan dan pengalaman kerja,

serta karakteristik yang tidak dapat diobservasi dan berpotensi tidak dapat diukur seperti keterampilan kepemimpinan dan pengembangan tim (Bhagat et al., 2010).

Mengingat sulitnya mengevaluasi kemampuan CEO, karakteristik objektif dan mudah diukur seperti pendidikan akan diharapkan untuk memainkan peran penting dalam proses perekrutan CEO. Memang, literatur besar tentang "modal manusia" sebagai pendorong produksi dan pertumbuhan ekonomi menyoroti pentingnya pendidikan sebagai penentu modal manusia. Akibatnya, pendidikan sering digunakan sebagai proxy untuk sumber daya manusia dalam studi empiris (Eisfeldt and Kuhnen, 2010). Mengingat hal tersebut, maka pertanyaan penting dari sudut pandang positif dan normatif adalah apakah, dan sejauh mana, pendidikan penting dalam mempengaruhi kinerja CEO (Lu dan Zhang, 2015).

Pendidikan CEO berpotensi memengaruhi kemampuan CEO dalam tiga cara (Barro dan Lee, 2010). Pertama, pendidikan berpotensi berkontribusi pada pengetahuan, perspektif, dan kemampuan CEO untuk memahami konsep-konsep teknis dan abstrak. Kedua, pendidikan tinggi bisa menjadi sinyal dari kecerdasan dan kemampuan CEO untuk bertahan dalam kegiatan intelektual yang menantang. Akhirnya, jejaring sosial yang diperoleh di perguruan tinggi dan sekolah pascasarjana dapat sangat membantu secara profesional di masa depan.

Fondasi teoritis dari pengaruh pendidikan CEO pada kinerja perusahaan terdapat pada dua teori (Gottesman dan Morrey, 2015). Pertama, ada teori eselon atas yang dikemukakan oleh Hambrick dan Mason (1984). Mereka berpendapat bahwa jika kita ingin memahami mengapa perusahaan bergerak ke arah tertentu, berkinerja dengan cara tertentu, dan menerapkan strategi tertentu, kita harus mengetahui karakteristik pribadi para pemimpin mereka, karena mereka bertindak sebagai respons terhadap nilai-nilai, pengalaman, dan kepribadian serta memengaruhi cara manajer puncak menghadapi dan menafsirkan situasi strategis.

Pendekatan kedua didasarkan pada *resource-based view* (Morresi, 2017) yang menurutnya aset tidak berwujud, seperti modal manusia, dapat menjadi sumber

keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang unggul.

4.2 CEO Personality

A. CEO Conscientiousness

Conscientiousness menggambarkan dua aspek penting kepribadian: orientasi prestasi dan ketergantungan (Harrison., et al, 2019). Individu yang sadar dipandang dapat diandalkan, mengikuti aturan yang ditetapkan dan mematuhi norma, menjadikannya dapat diandalkan dan bertanggung jawab (Costa & MacCrae, 1992; Fong & Tosi, 2007). CEO yang lebih berhati-hati cenderung melihat risiko yang lebih tinggi dari penurunan kinerja perusahaan dalam keputusan strategis yang mereka buat atas nama perusahaan mereka. Persepsi risiko CEO yang lebih tinggi ini di tingkat perusahaan diterjemahkan menjadi risiko yang dirasakan lebih tinggi untuk ekuitas kekayaan berisiko (equity risk bearing) mengingat bahwa nilai kekayaan ini berfluktuasi dengan harga saham perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kekayaan ekuitas CEO membangkitkan respons perilaku yang lebih kuat untuk CEO yang berhati-hati karena semakin pentingnya hasil kerugian dan karenanya risiko yang lebih tinggi dirasakan pada tingkat kekayaan ekuitas tertentu (relatif terhadap CEO yang kurang berhati-hati) (Houston et al., 2018).

Tantrabundit & Narkbunnum (2019) menyatakan bahwa pemimpin dengan *conscientiousness* yang tinggi mampu menciptakan rasa arah yang lebih kuat, disiplin diri, ketekunan, dan motivasi kinerja daripada pemimpin dengan kesadaran rendah.

Benischke., et al (2019), *low conscientiousness* cenderung mengurangi risiko strategis perusahaan ketika nilai opsi saham mereka meningkat. Artinya, kecenderungan CEO untuk menjadi lebih enggan mengambil risiko dalam pilihan strategis mereka karena *wealth choice* mereka meningkat (karena keengganan untuk kehilangan) lebih lemah untuk CEO yang sangat terbuka dan lebih terbuka, tetapi lebih kuat untuk CEO yang lebih berhati-hati.

B. CEO Extraversion

Extraversion adalah kecenderungan untuk lebih menyukai interaksi yang luas dengan orang lain. Namun, extraverts juga ditandai oleh optimisme, energi, dan preferensi untuk kesenangan (Araujo-Cabrera., et al, 2017).

Extraversion didasarkan pada karya Eysenck (1973) yang secara luas mengonseptualisasikan dimensi kepribadian ini sebagai kebutuhan untuk stimulasi. Mengikuti definisi ini, (Benischke., et al, 2019) mengemukakan bahwa extraversion menangkap ambisi individu (tercermin dalam sifat-sifat seperti pembebasan, pencarian kegembiraan, atau ketegasan) dan kemampuan bersosialisasi (terkait dengan sifat-sifat seperti suka bergaul, menyenangkan, penyayang, penyayang, ramah, atau banyak bicara) .

Pemimpin yang terbuka lebih mudah menerima pengalaman baru seperti perasaan, pemikiran, perspektif, dan ide baru (Gal, 2017). Pengambilan risiko strategis akan dianggap sebagai menciptakan lebih sedikit risiko untuk jumlah tertentu kekayaan ekuitas ketika CEO lebih tinggi pada skala keterbukaan (relatif terhadap CEO kurang terbuka), membuat mereka lebih kecil kemungkinannya untuk mengurangi risiko strategis perusahaan sebagai risiko ekuitas mereka (Herman & Nadkarni, 2013).

C. CEO Agreeableness

Agreeableness biasanya dipandang sebagai individu yang rendah hati, suka menolong, dan mau berkompromi (mis., Peterson et al., 2003). Orang-orang yang memiliki *Agreeableness* rendah lebih kompetitif daripada kooperatif dan dapat lebih skeptis, tidak peduli tentang perasaan dan antagonis orang lain.

CEO dengan *agreeableness* yang tinggi cenderung mendorong kelompok TMT mereka untuk bekerja bersama sebagai satu tim sehingga tim menjadi kohesif dan desentralisasi secara sosial. Dalam hal ini, CEO dengan kesesuaian tinggi cenderung menghargai kerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keharmonisan kelompok (Tantrabundit dan Narkbunnum, 2019).

Scotter & Roglio (2018), CEO dengan *agreeableness* yang rendah menunjukkan pola asosiasi yang relatif konsisten dengan berbagai jenis perilaku yang tidak etis dan menyimpang. CEO dengan tingkat kesesuaian yang rendah memfasilitasi depersonalisasi orang lain yang pada gilirannya mendukung pengembangan kecenderungan jahat secara sosial. CEO dengan tingkat kesesuaian yang

rendah tidak hangat, ramah, atau berempati terhadap nasib orang lain.

Sedangkan sebaliknya yang ditunjukkan oleh O'Reilly, et al. (2018) bahwa CEO yang lebih rendah dalam Agreeableness akan memiliki budaya yang lebih kompetitif dan berorientasi pada pencapaian dengan harapan yang lebih tinggi untuk kinerja.

D. CEO Neuroticism

Neuroticism menunjukkan kecenderungan cemas, tidak stabil secara emosi, defensif, dan kesal dengan ancaman atau frustrasi kecil. Mereka yang rendah pada Neuroticism dipandang stabil secara emosional, santai, dan aman.

Menurut Tantrabundit & Narkbunnum (2019) pemimpin dengan stabilitas emosi yang tinggi cenderung meningkatkan emosi positif yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan pemrosesan informasi, kreativitas, dan motivasi mereka untuk menghadapi hambatan yang sulit. Karena para pemimpin dengan stabilitas emosi yang tinggi terdiri dari karakteristik tenang dan tenang dalam situasi sulit dan tidak pasti, mereka cenderung memimpin bawahan mereka untuk mengatasi ketakutan dan keraguan serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan.

Menurut Scotter & Roglio (2018) neuroticism adalah ciri kepribadian FFM yang paling konsisten terkait dengan kinerja kerja yang buruk di seluruh bidang karir. Ini terkait dengan karakteristik seperti kemarahan, kecemasan, depresi, rasa tidak aman dan ketidakstabilan (Barrick dan Mount 1991). Euroticism menunjukkan penilaian yang lebih optimis tentang pengambilan risiko dan perilaku tidak etis. Banyaknya bukti menunjukkan CEO neurotisisme akan terkait dengan penipuan, pengambilan risiko yang berlebihan, perilaku seksual yang memalukan, dan kesalahan umum yang tidak etis.

E. CEO Openness to Experience

Openness cenderung dikaitkan dengan kreativitas, karena mereka terkait dengan keterbukaan pada keadaan afektif dan dengan keterbukaan dan fleksibilitas dalam pemikiran seseorang (Gal, 2017). Keterbukaan dan fleksibilitas seperti itu cenderung meningkatkan asosiasi bebas dan keluwesan pemikiran dan dengan demikian mengarah pada peningkatan kinerja pada ukuran

pemikiran yang berbeda dan ide kreatif (Schilpzand et al., 2011).

Menurut Araujo-Cabrera, et al. (2017) keterbukaan terhadap pengalaman juga mewakili kecenderungan individu untuk menjadi kreatif, introspektif, imajinatif, banyak akal, dan berwawasan luas. Dengan profil ini, CEO dengan tingkat keterbukaan yang tinggi menghargai peluang yang ditawarkan oleh kerja tim, karena memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi berbagai opsi, menantang asumsi, mencari perspektif yang berbeda, menggabungkan sudut pandang yang berbeda, dan secara aktif mengevaluasi berbagai opsi (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999; Schilpzand, Herold, & Shalley, 2011).

F. CEO Narcisism

Fatfouta (2018) menyatakan bahwa narsisme adalah salah satu karakteristik kepribadian sisi gelap yang sangat cocok dengan studi tentang kepemimpinan CEO. Narsisis memiliki konsep diri yang meningkat yang dilakukan melalui keinginan untuk pengakuan dan referensi diri yang tinggi ketika berinteraksi dengan orang lain (O'Reilly III, 2018). Pola perilaku yang telah dikaitkan dengan ciri-ciri kepribadian narsistik melibatkan rasa kebanggaan diri yang muluk-muluk, kecenderungan untuk melebih-lebihkan prestasi, keasyikan dengan fantasi kekuasaan dan kesuksesan, kekaguman diri yang berlebihan, permusuhan terhadap kritik, dan intoleransi terhadap kompromi (Deluga, 1997; Judge et al., 2006; Lubit, 2002; Raskin & Hall, 1981; Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Kualitas individu narsis, seperti membentuk ide-ide grandiose dan menunjukkan kecenderungan untuk menjadi sombong, agresif, dan elitis (Reine et al. 2014; Maccoby, 2000, 2004; Rosenthal & Pittinsky, 2006), sering membantu individu tersebut untuk dipromosikan melalui jajaran manajemen atau disewa untuk posisi kepemimpinan (Hogan & Kaiser, 2005; Zhang et al., 2017). Untuk individu narsis, dorongan untuk mencapai dan mempertahankan posisi kepemimpinan didasarkan pada kebutuhan mereka akan kekuasaan dan superioritas (Nevicka et al., 2011).

G. CEO Leadership

Kim et al., (2014), “siapa kita menentukan bagaimana kita memimpin” Gaya kepemimpinan cenderung menjadi mekanisme yang sangat berguna untuk menjelaskan hubungan efektivitas kepribadian-ke-organisasi (Hogan & Kaiser, 2005; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008; Waldman, Javidan, & Varella, 2004). Perilaku kepemimpinan transformasional, seperti mengartikulasikan visi yang menarik, inspirasi dan komitmen pemodelan peran terhadap tujuan organisasi, dan pengembangan intelektual (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) memiliki potensi untuk membantu menjelaskan bagaimana ciri-ciri kepribadian CEO dihubungkan dengan organisasi mereka. kapasitas dan kesuksesan adaptif (Boal & Hooijberg, 2001; Cannella & Monroe, 1997; Vera & Crossan, 2004).

Beberapa studi meneliti gaya kepemimpinan karismatik / transformasional dan transaksional dari CEO (Agle et al., 2006; Peterson et al., 2009; Waldman et al., 2001). Kepemimpinan transformasional adalah konsep komprehensif yang mencakup kepemimpinan karismatik yang didasarkan pada tindakan seorang pemimpin yang dapat menciptakan kesan yang baik pada karyawan dan membantunya membangun hubungan yang produktif dengan karyawan. Tindakan-tindakan (karismatik) ini serupa dengan tindakan para pemimpin transformasional yang menghadirkan visi jangka panjang bagi perusahaan dan mengambil tindakan untuk menumbuhkan motivasi tinggi pada karyawan yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut.

Pemimpin transaksional lebih suka membuat berbagai perjanjian transaksional dengan karyawan mereka dan tingkat kepercayaan di antara karyawan mengenai pemimpin dibentuk berdasarkan hubungan yang berkelanjutan (Resick et al., 2009). Pemimpin transaksional memperjelas berbagai peran yang harus diisi karyawan dan memberikan motivasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Hasil meta-analisis oleh Hakim dan Piccolo (2004) menunjukkan bahwa imbalan kontingen dari pemimpin transaksional sangat berkorelasi dengan kinerja perusahaan.

4.3 CEO Interactions with Others

A. CEO Power

Han et al. (2016) melakukan penelitian terkait CEO power dan kinerja perusahaan. Apakah kekuatan CEO menguntungkan bagi perusahaan adalah pertanyaan terbuka karena memiliki biaya dan manfaat. Dari perspektif biaya agensi, jika kekuasaan memungkinkan CEO untuk menjadi berurut berakar, kekuasaan dapat memiliki pengaruh negatif pada nilai perusahaan. Bukti eksperimental menunjukkan bahwa kelompok dapat mengungguli individu dalam pengambilan keputusan (Bainbridge, 2002, untuk ulasan).

Tien et al. (2013) menyatakan bahwa posisi CEO selalu dianggap sebagai salah satu posisi paling kuat dalam suatu perusahaan. Kekuatan mereka mungkin berasal dari pentingnya posisi ini karena fakta bahwa CEO diharapkan mampu memposisikan perusahaan mereka untuk menciptakan kekayaan (Papadakis, 2006) dan memaksimalkan peluang masa depan bagi para pemangku kepentingan (Kanter, 1982; Quinn, 1985). Artinya, kekuatan CEO harus memengaruhi kinerja perusahaan. Kekuatan CEO dapat bervariasi dengan keterlibatan CEO dengan dewan sebagai direktur atau bahkan sebagai ketua dewan (Chiang & Lin, 2007; Finkelstein & dAveni, 1994; Kang & Zardkoohi, 2005; Kwangjoo, 2015; Shen, 2003; Voordeckers, Gils, & Heuvel, 2007).

B. Social Ties

Fan et al. (2019) dalam penelitiannya berpendapat bahwa ikatan persahabatan dapat memberikan pengaruh negatif pada nilai perusahaan karena ikatan tersebut menyiratkan kesamaan kepercayaan, sikap, sifat dan ikatan psikologis yang kuat antara individu (Allan, 1979). Oleh karena itu ikatan persahabatan menyebabkan rasa kepercayaan yang tinggi dan interpretasi yang baik dari tindakan orang lain.

Hubungan pertemanan dapat menyebabkan bias keakraban dan merusak kualitas pengawasan dewan dan tugas-tugas fidusia direktur (Bruynseels dan Cardinaels, 2014), termasuk efektivitas dewan dalam memantau strategi dan keputusan perusahaan (Fracassi dan Tate, 2012). Fahlenbrach dan Stulz (2009) menawarkan dukungan untuk pandangan ini dan menyarankan ikatan sosial CEO-board seharusnya tidak hanya berfungsi sebagai sinyal tata kelola perusahaan yang

lemah ke pasar, tetapi juga cenderung memperburuk biaya agensi - yang mengarah pada erosi pada nilai perusahaan.

Sebaliknya, dan mengacu pada RBV, peneliti menegaskan bahwa modal sosial, didefinisikan sebagai aset yang berada dalam hubungan sosial (Hoitash, 2011), merupakan sumber daya yang berharga untuk pelaksanaan strategi perusahaan dan karenanya berdampak nilai perusahaan (Adams dan Ferreira, 2009; Houston et al., 2018; Schmidt, 2015). Tinjauan literatur ini berpendapat bahwa hubungan pertemanan CEO-CEO mendorong keterlibatan dewan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan perusahaan, yang dapat berkontribusi secara positif terhadap nilai perusahaan.

V. Kesimpulan

Hasil tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa perilaku CEO mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam berbagai cara. Secara garis besar penelitian ini mengelompokkan perilaku CEO menjadi tiga kelompok penting, yakni yakni *observable characteristics CEO* seperti tenur, pengalaman, atau gender secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja perusahaan, kategori kedua yakni karakteristik psikologis CEO, dan kategori ketiga berfokus interaksi CEO dengan orang lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan. *Observable characteristics CEO* yang diidentifikasi dari berbagai literature menunjukkan bahwa tenur, gender, tingkat kesibukan, dan latar belakang pendidikan mempengaruhi perilaku CEO dalam pengambilan keputusan strategis serta berdampak pula pada kinerja perusahaan. Selain itu juga diketahui bahwa lima jenis kepribadian CEO secara psikologis juga mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dan kinerja perusahaan. Lima jenis kepribadian ini diantaranya yakni (a) Extraversion, (b) Agreeableness, (c) Conscientiousness, (d) Neuroticism, dan (e) Openness to Experience, dimana masing-

masing kepribadian ini membentuk perilaku CEO yang berbeda-beda. Sedangkan kategori ketiga berfokus interaksi CEO dengan orang lain, terdiri dari dua aspek penting yakni power CEO dan Social ties yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

VI. Saran

Berdasarkan hasil kajian diatas untuk penelitian mendatang penulis menyarankan untuk lebih mengeksplor pengaruh kepribadian CEO terhadap kinerja karyawan secara individual, karena hal tersebut belum diteliti oleh penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya lebih berfokus pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, sementara kepribadian CEO sangat mempengaruhi bagaimana tindakan karyawan dalam perusahaan, termasuk mempengaruhi tekanan kerja dan lingkungan kerja dalam perusahaan. Selain itu, berkaitan dengan aspek-aspek dalam kepribadian CEO perlu untuk dieksplor lebih sehingga tidak hanya 5 aspek tersebut yang digunakan dalam penelitian, dalam artian perlu disesuaikan dengan perkembangan sosial politik. Hal ini akan membantu kemungkinan ada faktor-faktor psikologi lain yang menunjukkan kepribadian CEO. Selain itu berkaitan dengan objek penelitian, perlu juga untuk meneliti perbedaan kepribadian CEO dari berbagai jenis perusahaan, karena kemungkinan tekanan dan lingkungan kerja dapat menghasilkan perbedaan kepribadian.

REFERENCES

- Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., & Sadun, R. (2017). *CEO Behavior and Firm Performance*.
- Benischke, M. H., Martin, G. G. P., & Glaser, L. (2018). *Ceo equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of ceo personality*. Strategic Management Journal
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., and Wolfenzon, D. (2007). *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*. The Quarterly Journal of Economics, 122(2):647-691.
- Bertrand, M. and Schoar, A. (2003). *Managing with Style: The Effect of Managers on*

- Firm Policies*. The Quarterly Journal of Economics, 118(4):1169-1208
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2013). *Personality And Leadership Composition in Top Management Teams: Implications For Organizational Effectiveness*. Personnel Psychology, 67(2), 351-387.
- Fan, Y., Boateng, A., King, T., & MacRae, C. (2019). Board-CEO friendship ties and firm value: Evidence from US firms. *International Review of Financial Analysis*,
- Fatfouta, R. (2018). *Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde? Human Resource Management Review*.
- Fernández Méndez, C., Arrondo García, R., & Pathan, S. (2016). *Monitoring by busy and overlap directors: an examination of executive remuneration and financial reporting quality*. Spanish Journal of Finance and Accounting, 46(1), 28-62
- Field, L., Lowry, M., & Mkrtchyan, A. (2013). *Are busy boards detrimental?* Journal of Financial Economics, 109(1), 63-82.
- Gal, D. (2017). *The Genius Dilemma: Fortune 1000 CEO Personality and Firm Innovation*. The Journal of Creative Behavior
- Harymawan, I., Nasih, M., Ratri, M. C., & Nowland, J. (2019). *CEO busyness and firm performance: evidence from Indonesia*. Heliyon, 5(5), e01601.
- Han, S., Nanda, V. K., & Silveri, S. D. (2016). *CEO Power and Firm Performance under Pressure*. Financial Management, 45(2), 369-400.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2013). *Managing strategic change: The duality of CEO personality*. Strategic Management Journal, 35(9), 1318-1342.
- Kaplan, S. N. and Sorensen, M. (2016). *Are CEOs Different? Characteristics of Top Managers*. mimeograph
- Kim, J. S., Kang, S. A., & Park, H. J. (2014). *Impact of CEO Leadership Styles on Firm Performance during Environmental Uncertainty: A Study of Privately Owned Korean Companies*. Research Journal of Business Management, 8(1), 43-56.
- Koo, K. (2015). *The Effects of CEO Power on Firm Value: Evidence from the Financial Crisis of 2008*. Accounting and Finance Research, 4(4).
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). *CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry*. Academy of Management Journal, 53(5), 1050-1073.
- Navicka, B., De Hoogh, A. H. B., Van Vianen, A. E. M., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). *All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance*. The Leadership Quarterly, 22(5), 910-925.
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., & Chatman, J. A. (2018). "See You in Court": How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. The Leadership Quarterly, 29(3), 365-378.
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). *CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification*. The Leadership Quarterly, 25(5), 958-971.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). *The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence*. Journal of Applied Psychology, 94(6), 1365-1381
- Tien, C., Chen, C.-N., & Chuang, C.-M. (2013). *A study of CEO power, pay structure, and firm performance*. Journal of Management & Organization, 19(04), 424-453.
- Van Scotter, J. R., & Roglio, K. D. D. (2018). *CEO Bright and Dark Personality: Effects on Ethical Misconduct*. Journal of Business Ethics.
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). *CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits*. The Leadership Quarterly, 28(5), 585-604.