

# Sisi Terang dan Gelap Narsisme CEO terhadap Kinerja dan Keberlanjutan: *Systematic Literature Review*

**Ruth Stephanie Tambun<sup>1</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

[ruth.ephanie.tambun-2024@feb.unair.ac.id](mailto:ruth.ephanie.tambun-2024@feb.unair.ac.id)

\*Corresponding Author

Submitted: Jan 15, 2026

Accepted: Feb 16, 2026

Published: April 1, 2026

## **ABSTRACT**

*Chief executive officer (CEO) narcissism has emerged as an important topic in corporate governance research due to its significant influence on strategic decision making and organizational outcomes. Prior empirical findings on the relationship between CEO narcissism and firm performance remain fragmented and inconsistent, particularly regarding its positive and negative implications across governance, sustainability, and risk-related outcomes. This study aims to systematically synthesize the bright and dark sides of CEO narcissism and their implications for corporate governance and firm performance. Using a structured systematic literature review, this study reviews 56 journal articles published between 2014 and 2024. The articles were sourced from Scopus and SINTA-indexed journals (Q1–Q3; SINTA 1–3) and screened using predefined inclusion and exclusion criteria focusing on CEO narcissism, corporate performance, sustainability, and governance-related outcomes. The synthesized findings reveal that CEO narcissism functions as a double-edged sword. On the bright side, narcissistic CEOs are associated with strategic boldness, innovation, internationalization, conservatism, and decisive leadership, which may enhance firm performance and sustainability outcomes under certain conditions. The dark side of CEO narcissism manifests through opportunistic behavior, self-oriented and abusive leadership styles, earnings management, tax avoidance, weakened internal controls, and higher debt financing, potentially increasing organizational risk and undermining long-term performance. This study contributes theoretically by integrating upper echelons and agency perspectives to clarify the dualistic role of CEO narcissism. Practically, it provides insights for boards and regulators to design governance and risk management mechanisms that mitigate the negative consequences while leveraging the strategic advantages of narcissistic leadership.*

**Keywords:** *CEO Narcissism; Upper-Echelon Theory; Corporate Performance; Sustainability, Corporate Governance; Systematic Literature Review*

## **PENDAHULUAN**

Penelitian tata kelola yang terus berkembang dan menyoroti peran krusial CEO selaku pihak yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis dan menjaga keseimbangan kepentingan *stakeholder* (Fung, 2014; Al Natour *et al.*, 2022; Khan *et al.*, 2024). Sebagai pengambil keputusan strategis perusahaan, CEO mempunyai peran penting dalam merumuskan kebijakan dan strategi perusahaan yang relevan dengan lingkungan bisnis global (Bin Khidmat *et al.*, 2020). CEO yang mampu merumuskan kebijakan dan strategi perusahaan secara tepat mampu membuat performa perusahaan dan lingkungan kerja yang positif (Di Miceli da Silveira, 2022; Edy *et al.*, 2022). Dalam menciptakan lingkungan kerja dan budaya perusahaan yang positif, CEO harus memiliki karisma, sehingga mampu menjadi pemimpin yang panutan bagi perusahaan. Lingkungan bisnis saat ini membutuhkan pemimpin yang beretika dan inspiratif bagi karyawan, sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Di Miceli da Silveira,

2022; Edy *et al.*, 2022).

Penelitian CEO sebagai bagian dari tata kelola mengalami perkembangan signifikan karena pergeseran fokus lingkungan bisnis menuju keberlanjutan dan penggunaan teknologi. Pada awalnya, studi CEO fokus pada aspek struktur dewan, peran manajerial, dan kepatuhan regulasi (Mahran & Elamer, 2024). Penelitian CEO telah bergerak ke dimensi yang lebih holistik yang menekankan komposisi dan karakteristik CEO untuk menentukan efektivitas tata kelola (You *et al.*, 2020). Penelitian CEO berkembang dalam topik karakteristik individu CEO, seperti jenis kepemimpinan (Lee & Kim, 2022), ideologi (Bhandari *et al.*, 2020), dan *overconfidence* (Burkhard *et al.*, 2023).

Salah satu topik karakteristik CEO yang menjadi perbincangan adalah narsisme CEO. Narsisme dalam konteks CEO mencakup kepercayaan yang tinggi dan mempunyai ambisi yang besar untuk diakui oleh publik (Cragun *et al.*, 2020; Brunzel, 2021). Pengukuran narsisme dewan direksi beragam yang dapat dikumpulkan melalui primer dan sekunder. Penelitian sebelumnya melakukan wawancara dan kuesioner untuk menelaah seberapa narsis CEO dalam perusahaan. Pewawancara akan menilai narsisme CEO melalui pola komunikasi. Analisis pidato dan foto profil menjadi mayoritas pengukuran sekunder dalam menilai narsisme CEO. Peneliti melakukan identifikasi kata dan penilaian visual melalui pose CEO untuk mengidentifikasi narsisme CEO.

Penelitian sebelumnya menunjukkan konflik temuan yang substansial. Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa narsisme CEO berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan, inovasi, dan keberlanjutan (Cao & Xu, 2022; Chang *et al.*, 2023; Shan *et al.*, 2023; Shirokova *et al.*, 2024), sementara penelitian lain menemukan bahwa narsisme CEO justru berkaitan dengan perilaku oportunistik, penurunan kualitas tata kelola, peningkatan risiko, serta pelemahan sistem pengendalian internal (García-Meca *et al.*, 2021; Jiang *et al.*, 2025; Kontesa *et al.*, 2021). Inkonsistensi temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh narsisme CEO bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara universal. Penelitian mengenai narsisme CEO mempunyai sisi dualisme antara efektivitas dan risiko perusahaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa narsisme CEO dapat menjadi pendorong perusahaan untuk berani mengambil keputusan dan inovatif, sehingga mendorong perusahaan untuk keluar dari zona nyaman. CEO yang mempunyai kepercayaan yang tinggi mampu meyakinkan *stakeholder* tentang keberhasilan proyek yang sudah disusun perusahaan, termasuk memotivasi karyawan membangun budaya kerja yang *goals oriented*. Namun, di sisi lain, CEO yang narsis hanya peduli pada citra diri dan validasi diri, sehingga narsisme CEO kurang menerima kritik dan saran dari pihak lain. Hal tersebut dapat membuat lingkungan kerja menjadi *toxic*, sehingga menghambat kolaborasi inovasi dalam perusahaan.

Penelitian sebelumnya umumnya bersifat empiris tunggal dan terfragmentasi dengan fokus pada *outcome* perusahaan yang spesifik dan terpisah, seperti kinerja keuangan, kinerja saham, keberlanjutan, atau perilaku risiko. Kondisi ini menyebabkan pemahaman mengenai pengaruh narsisme CEO menjadi parsial dan tidak memberikan gambaran menyeluruh mengenai dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Fragmentasi ini tercermin dalam hasil penelitian terdahulu yang mengkaji dimensi kinerja tertentu tanpa mempertimbangkan keterkaitannya dengan dimensi tata kelola dan risiko perusahaan lainnya. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu tinjauan pustaka sistematis untuk mensintesis temuan penelitian yang ada secara terstruktur dan menyeluruh. Pendekatan *systematic literature review* memberikan landasan untuk identifikasi pola temuan, konflik hasil, serta kesenjangan penelitian secara lebih sistematis dibandingkan studi empiris tunggal. Penelitian ini melakukan tinjauan pustaka sistematis terhadap artikel-artikel bereputasi yang terindeks *Scopus* dan SINTA guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai peran narsisme CEO dalam tata kelola dan kinerja perusahaan.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis narsisme CEO dalam membangun tata kelola dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan melalui tinjauan pustaka sistematis pada jurnal bereputasi Q1, Q2, Q3, SINTA 1, SINTA 2, dan SINTA 3. Sejalan dengan tujuan penelitian, pertanyaan penelitian yang diajukan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. RQ1: Aspek kinerja dan *outcome* perusahaan apa saja yang paling dipengaruhi oleh narsisme CEO?
2. RQ2: Perspektif teoretis apa yang paling dominan digunakan dalam penelitian mengenai

narsisme CEO?

3. RQ3: Faktor-faktor kontekstual apa yang dapat menjelaskan inkonsistensi temuan penelitian terdahulu mengenai narsisme CEO?

Kontribusi akademis penelitian ini terletak pada pemetaan sistematis pengaruh narsisme CEO terhadap berbagai *outcome* perusahaan, termasuk kinerja keuangan, kinerja saham, keberlanjutan, risiko, dan tata kelola. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi dewan direksi dan regulator dalam merancang mekanisme pengawasan dan manajemen risiko yang lebih efektif untuk memitigasi dampak negatif sekaligus mengoptimalkan potensi strategis dari narsisme CEO.

## STUDI LITERATUR

### *Agency Theory*

*Agency theory* menjelaskan hubungan antara pemegang saham atau penyandang dana sebagai prinsipal dan manajemen perusahaan sebagai agen. Prinsipal mendelegasikan pengambilan keputusan perusahaan kepada CEO, tetapi informasi CEO lebih lengkap dan insentifnya tidak selalu sama dengan prinsipal, sehingga timbul *agency problem* antara prinsipal dan agen. Kim & Anderson (2024) menjelaskan bahwa narsisme CEO meningkatkan *agency problem* karena narsisme CEO identik dengan pemimpin yang *self-oriented*, seperti mengejar status, pengakuan, dan *legacy* pribadi, serta *risk-seeking* dengan berani mengambil keputusan besar dan berisiko. Hal tersebut membuat prinsipal lebih banyak menanggung risiko, sedangkan reputasi hanya dinikmati oleh CEO. Lin *et al.* (2022) menjelaskan bahwa narsisme CEO mempunyai sisi baik dan sisi buruk dalam *agency theory*. CEO yang narsis bisa meningkatkan pengungkapan keberlanjutan untuk meningkatkan citra dan meningkatkan sinyal komitmen perusahaan, tetapi CEO yang narsis bisa membuat keputusan perusahaan hanya menjadi simbolik dan hanya fokus pada pencitraan, sehingga meningkatkan *agency problem* (Lin *et al.*, 2022).

### *Upper-Echelon Theory*

Berdasarkan *upper echelons theory*, karakteristik dan kepribadian CEO memainkan peran penting dalam membentuk keputusan strategis dan *outcome* perusahaan karena CEO bertindak sebagai aktor utama yang menafsirkan informasi dan menentukan arah kebijakan organisasi. Kashmiri *et al.* (2017) menunjukkan bahwa CEO narsistik cenderung mendorong strategi inovasi yang agresif dan berorientasi pada pencapaian prestise serta pengakuan publik, yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga meningkatkan risiko terjadinya krisis produk akibat pengambilan keputusan yang lebih berani dan kurang berhati-hati. Kalbuana *et al.* (2023) memperluas penerapan *upper echelons theory* dengan menunjukkan bahwa narsisme CEO juga tercermin dalam keputusan keuangan perusahaan, seperti kebijakan penghindaran pajak, di mana preferensi dan orientasi pribadi CEO memengaruhi penilaian terhadap risiko regulasi dan legitimasi publik. Byun dan Al-Shammari (2021) menegaskan bahwa pengaruh narsisme CEO dipengaruhi oleh konteks seperti kekuasaan dan usia CEO yang menentukan bagaimana karakter narsistik tersebut diterjemahkan ke dalam keputusan strategis terkait manajemen krisis dan perlindungan reputasi.

### Penelitian Terdahulu

Narsisme CEO merujuk pada sifat kepribadian CEO yang *overconfidence* (Brunzel, 2021), kebutuhan untuk diakui dan dikagumi (Martínez-Ferrero *et al.*, 2024), dan dominasi dalam pengambilan keputusan (Kind *et al.*, 2023). CEO narsistik memandang dirinya lebih baik dibandingkan dengan yang lain, sehingga CEO narsistik mempunyai hasrat untuk menonjol dengan memusatkan perhatian pada diri CEO sendiri (She *et al.*, 2020; Tiwari & Jha, 2022). CEO cenderung lebih banyak menonjolkan pencapaian pribadi. CEO narsistik tidak segan untuk mengambil risiko tinggi untuk memperkuat citra pribadi CEO (Bajo *et al.*, 2022; Bhandari *et al.*, 2020). CEO narsistik mempunyai optimisme yang tinggi dalam mengelola risiko perusahaan, sehingga CEO narsistik cenderung mengambil keputusan yang tingkat ketidakpastian tinggi.

Penelitian narsisme CEO dapat dijelaskan dalam *upper echelon* dan *agency theory*. *Upper echelon* menyatakan bahwa karakteristik mempengaruhi keputusan strategis perusahaan (Kind *et al.*, 2023). Dalam kaitannya dengan CEO narsistik, teori ini membantu menjelaskan bagaimana narsistik CEO dapat mempengaruhi arah strategis perusahaan. Kepribadian CEO narsistik yang

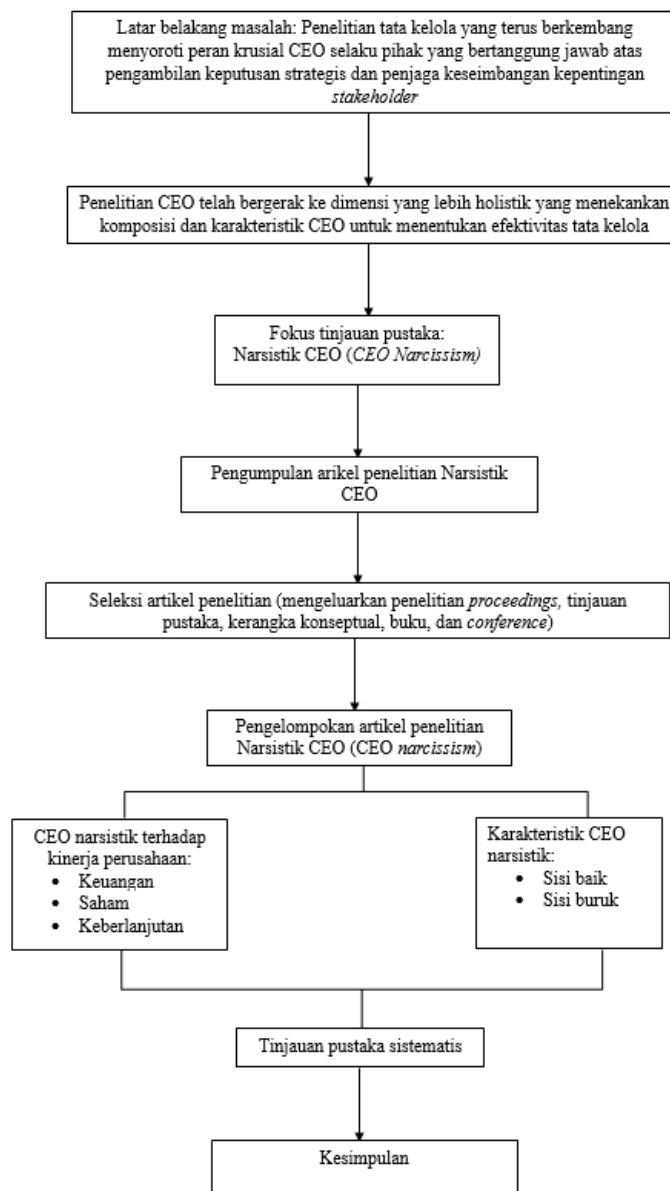
tampak, seperti *overconfidence*, superioritas, dan pengakuan mempengaruhi arah pengambilan keputusan CEO (Brunzel, 2021; Salehi *et al.*, 2022; Shen *et al.*, 2024). Dalam kaitannya dengan *agency theory*, CEO narsistik cenderung memprioritaskan kebutuhan pribadi dibandingkan dengan tujuan pemegang saham, sehingga terdapat *conflict of interest* antara CEO dengan pemegang saham (Awuah *et al.*, 2024; Lin *et al.*, 2022; Tjahjadi *et al.*, 2021). Conflict of interest menyebabkan perilaku oportunistik dan pengambilan risiko untuk meningkatkan citra pribadi (Bonazzi & Islam, 2007; Panda & Leepsa, 2017).

## METODE

Dalam menjawab pertanyaan penelitian, peneliti melakukan tinjauan komprehensif dan sistematis terhadap literatur dalam satu dekade terakhir mengenai dampak narsisme CEO terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan perusahaan, serta sikap yang ditunjukkan narsisme direksi dalam perusahaan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan pendekatan Aguinis *et al.* (2018).

Pemilihan sumber artikel diperlukan untuk memastikan bahwa topik penelitian artikel sesuai dengan bahasannya dan bereputasi. Penelitian ini mengecualikan buku, bab buku, kontribusi konferensi, dan proceedings. Penelitian ini berfokus pada topik jurnal bidang ekonomi dan akuntansi, seperti *'Business and Management'*, *'Business and Finance'*, *'Economics'*, *'Management'*, *'Governance'*, *'Psychology'* dan *'Accounting'*. Dalam pemilihan jurnal dan artikel, penelitian melakukan pengecualian pada jurnal yang discontinued dalam *Scopus* dan pengecualian pada artikel yang lebih dari satu dekade. Penelitian memilih jurnal bereputasi Q1, Q2, dan Q3 serta SINTA 1, SINTA 2, dan SINTA 3 untuk ditinjau secara sistematis. Dengan demikian, penelitian ini melakukan tinjauan sistematis pada jurnal yang memuat topik akuntansi atau ekonomi dan artikel yang diterbitkan pada rentang tahun 2014 – 2024. Alasan pemilihan rentang tahun 2014 – 2024 adalah untuk memastikan artikel penelitian sebelumnya relevan dengan perkembangan terkini pada topik narsisme CEO.

Tahap selanjutnya adalah mencari artikel penelitian dalam jurnal menggunakan ekspresi artikel sesuai metode Puglise *et al.* (2009). Penelitian ini menggunakan ekspresi *"CEO narcissism AND performance"*, *"bright side AND CEO narcissism"*, *"dark side AND CEO narcissism"* pada abstrak, kata kunci, dan/atau judul. Pencarian artikel penelitian melalui metode ini membuat peneliti dapat menyeleksi artikel penelitian tidak relevan. Artikel yang tidak relevan berdasarkan penelitian ini adalah: (i) artikel penelitian yang narsisme CEO-nya mempunyai makna dan konteks yang berbeda; (ii) narsisme yang ditujukan kepada dewan direksi bukan CEO; (iii) artikel penelitian *meta-analysis* dan *framework research* karena bukan artikel penelitian asli. Gambar 1 menjelaskan proses tinjauan pustaka penelitian ini.



Gambar 1: Proses tinjauan Pustaka  
Sumber: penulis (2025)

### HASIL

Berdasarkan kriteria-kriteria penelitian, peneliti mendapatkan 56 artikel penelitian untuk ditinjau secara sistematis yang tertera pada Tabel 1. Jurnal dengan jumlah kontribusi tertinggi meneliti narsisme CEO adalah *Journal of Business Research* sebanyak 6 artikel dan *Journal of Business Ethics* sebanyak 3 artikel.

Tabel 1. Sebaran Artikel Penelitian

Nama Jurnal	Jumlah Artikel
<i>Journal of Business Research</i>	6
<i>Journal of Business Ethics</i>	3
<i>British Journal of Management</i>	2
<i>North American Journal of Economics and Finance</i>	2
<i>Review of Behavioural Finance</i>	2
<i>Business Strategy and the Environment</i>	2
<i>European Business Review</i>	2

Tabel 1. Sebaran Artikel Penelitian

Nama Jurnal	Jumlah Artikel
<i>Sustainable Development</i>	1
<i>Research in International Business Finance</i>	1
Heliyon	1
<i>Journal of Cleaner Production</i>	1
<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	1
<i>Strategic Management Journal</i>	1
<i>European Journal of Management and Business Economics</i>	1
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	1
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	1
<i>Journal of Corporate Finance</i>	1
<i>Management Decision</i>	1
<i>Journal of Facilities Management</i>	1
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	1
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	1
ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi	1
<i>Behavioural Sciences</i>	1
<i>Economies</i>	1
<i>International Journal of Organization Theory &amp; Behaviour</i>	1
<i>Journal of Accounting Literature</i>	1
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	1
<i>Journal of Change Management</i>	1
<i>Journal of Management and Governance</i>	1
<i>Journal of Financial Reporting and Accounting</i>	1
<i>Accounting Research Journal</i>	1
<i>Cogent Business &amp; Management</i>	1
<i>Journal of Empirical Finance</i>	1
<i>International Business Review</i>	1
<i>Management International Review</i>	1
<i>International Marketing Review</i>	1
JURNAL BECOSS	1
<i>Review of Managerial Science</i>	1
<i>European Financial Management</i>	1
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	1
<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	1
<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	1
<i>Frontiers in Psychology</i>	1
<i>Journal of Product Innovation Management</i>	1
<b>Total Tinjauan Pustaka Sistematis Artikel Penelitian</b>	<b>56 artikel</b>

Sumber: penulis (2025)

Tabel 2 memuat gambaran umum dari 56 artikel penelitian yang ditinjau secara sistematis. Berdasarkan gambaran umum penelitian, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif (96%) dengan menggunakan data sekunder (70%). Artikel penelitian sebelumnya mengandalkan pendekatan teori *upper echelon* (64%). Populasi artikel penelitian sebelumnya mayoritas di Asia (39%). Tabel 3 memuat ringkasan temuan utama analisis peneliti berdasarkan kategori topik utama dan subkategori.

Tabel 2. Gambaran Umum Penelitian



Kategori	Sub Kategori	Narsisme CEO terhadap kinerja perusahaan (Artikel)	Baik dan Buruk Narsisme CEO (Artikel)	Jumlah Artikel
Jenis artikel penelitian	Kuantitatif	30	23	53
	Kualitatif	-	3	3
Pengumpulan data penelitian	Primer	11	6	17
	Sekunder	19	20	39
Teori Penelitian	<i>Upper Echelon</i>	24	12	36
	<i>Agency Theory</i>	2	3	5
	<i>Signalling theory</i>	1	-	1
	<i>Leadership theory</i>	1	7	8
	Tanpa Teori	2	4	6
Lokasi Penelitian	Asia	12	10	22
	Eropa	9	4	13
	Amerika	3	7	10
	Multinegara	6	5	11

Sumber: penulis (2025)

**Tabel 3. Sintesis Tinjauan Pustaka Penelitian**

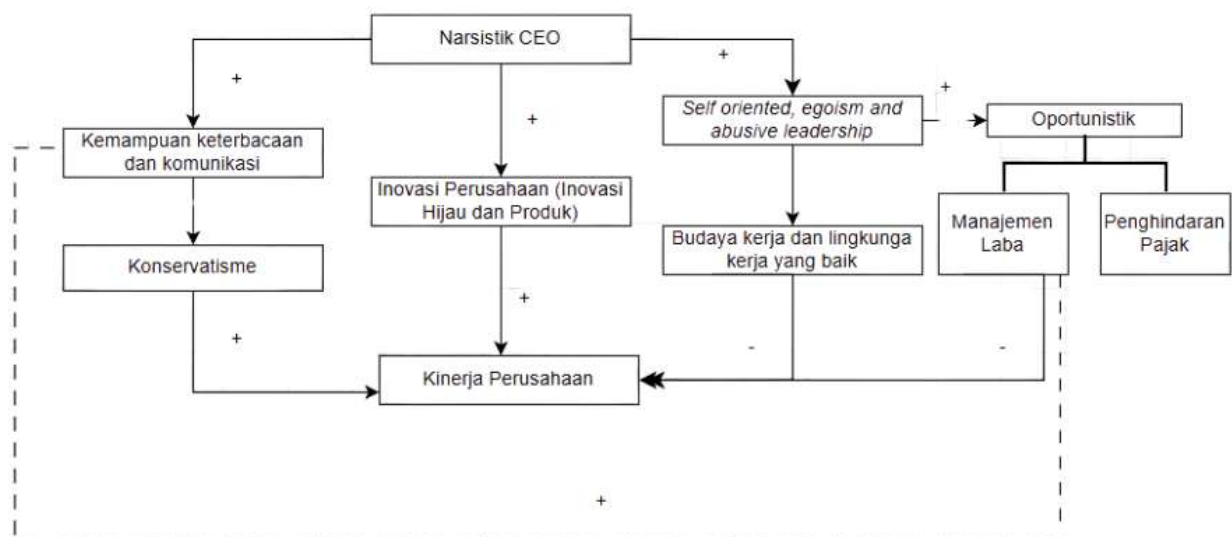
Topik	Hasil Penelitian	Konteks
Narsisme CEO dengan kinerja keuangan	CEO yang narsis dapat meningkatkan kinerja keuangan	<b>Asia:</b> Shan et al. (2023), Gao et al. (2024), J. Y. Lee et al. (2023) <b>Amerika:</b> Byun & Al-Shammari (2021) <b>Eropa:</b> Shirokova et al. (2024), Bachrach et al. (2022), Aljuhmani et al. (2021)
	CEO yang narsis dapat menurunkan kinerja keuangan	<b>Asia:</b> Awuah et al. (2024), (Salehi et al., 2022), Rusydi (2021) <b>Eropa:</b> Aljuhmani et al. (2021)
Narsisme CEO dengan kinerja saham	CEO yang narsis tidak mampu meningkatkan nilai perusahaan di mata investor	<b>Amerika:</b> Cao & Xu (2022), Aabo et al. (2021), Jiang et al. (2025)
	CEO yang narsis mendapatkan respons positif dari saham	<b>Amerika:</b> Cao & Xu (2022) <b>Eropa:</b> Marquez-Illescas et al. (2019)
Narsisme kinerja utama dengan kinerja keberlanjutan	CEO yang narsis meningkatkan pengungkapan CSR	<b>Asia:</b> Chang et al. (2023), F. Lin et al. (2020), H. Lin et al. (2021) <b>Amerika:</b> Al-Shammari et al. (2019), Venugopal et al. (2023) <b>Eropa:</b> Arena et al. (2018), Awuah et al., (2024), Martínez-Ferrero et al. (2024), Kind et al. (2023) <b>Multinegara:</b> Petrenko et al. (2015), Bildirici et al. (2024).
	CEO yang narsis cenderung tidak peduli dengan pengungkapan CSR	<b>Asia:</b> Riera & Iborra (2023), Chen et al., (2021), Dung (2024)

**Tabel 3. Sintesis Tinjauan Pustaka Penelitian**

Topik	Hasil Penelitian	Konteks
Sisi baik narsisme CEO	CEO yang narsis mempunyai sifat konservatis	<b>Amerika:</b> Ingersoll et al. (2019), Shen et al. (2024) <b>Asia:</b> Kalbuana et al. (2023)
	CEO yang narsis mempunyai sifat inovatif	<b>Asia:</b> Chang et al. (2023), Shan et al. (2023) <b>Eropa:</b> Arena et al. (2018)
	CEO yang narsis mampu mengambil keputusan secara strategis	<b>Asia:</b> S. You et al. (2023) <b>Amerika:</b> Schmid et al. (2021), Bajo et al. (2022) <b>Eropa:</b> Cesinger et al. (2023)
	CEO yang narsis mampu membuat perusahaan dikenal dengan baik (internasionalisasi)	<b>Asia:</b> Agnihotri & Bhattacharya (2019), Li et al. (2023), Zudana et al. (2022) <b>Multinegara:</b> Oesterle et al. (2016)
Sisi buruk narsisme CEO	CEO yang narsis mempunyai sifat oportunistik dengan melakukan manajemen laba	<b>Asia:</b> . Soewarno et al. (2020) <b>Eropa:</b> Bouaziz (2020) <b>Multinegara:</b> Buchholz et al. (2020)
	CEO yang narsis mempunyai sifat fokus pada citra diri dan tidak kolaboratif	<b>Asia:</b> Kontesa et al. (2021), She et al. (2020), Tiwari & Jha (2022) <b>Eropa:</b> Bouaziz (2020)
	CEO yang narsis mempunyai sifat tidak patuh pada peraturan dalam hal penghindaran pajak	<b>Eropa:</b> García-Meca et al. (2021) <b>Multinegara:</b> Jiang et al. (2025)

Sumber: penulis (2025)

Tujuan dari diskusi ini adalah untuk mensintesis temuan-temuan utama dan hal-hal yang dapat diambil untuk mengidentifikasi pola-pola umum dan berbeda antar negara-negara di belahan dunia. Gambar 2 menunjukkan kerangka kerja pengorganisasian penelitian bisnis kami.



**Gambar 2. Kerangka Pengorganisasian Penelitian**  
Sumber: Penulis (2025)

## PEMBAHASAN

### Narsisme CEO terhadap Kinerja Perusahaan (n= 30)

Kategori pertama membahas bagaimana hubungan antara CEO yang narsis dengan hasil kinerja perusahaan. Dalam tinjauan pustaka, peneliti membagi kategori hubungan narsisme CEO ke dalam tiga sub kategori, yakni narsisme CEO terhadap kinerja keberlanjutan, narsisme CEO terhadap kinerja saham, dan narsisme CEO terhadap kinerja keuangan. Penelitian kategori pertama mayoritas meninjau narsisme CEO terhadap kinerja keberlanjutan (13 artikel dari 30 artikel) karena peneliti mayoritas menemukan topik artikel tata kelola terhadap keberlanjutan.

#### *Narsisme CEO terhadap kinerja keberlanjutan*

Berdasarkan tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti, CEO yang narsis cenderung berkontribusi terhadap kinerja keberlanjutan. Dalam ruang lingkup Amerika (Al-Shammari *et al.*, 2019; Venugopal *et al.*, 2023), CEO yang narsis cenderung lebih memperhatikan keberlanjutan ketika keberlanjutan atau program CSR berdampak langsung terhadap *stakeholder* eksternal, seperti masyarakat dan lingkungan. CEO yang narsis tidak berpengaruh signifikan terhadap kebutuhan tuntutan keberlanjutan dan CSR dari *stakeholder* internal, seperti karyawan. CEO yang narsis lebih mengutamakan *stakeholder* eksternal karena *stakeholder* eksternal mampu memberikan potensi peningkatan citra dan reputasi perusahaan, sehingga pencapaian kinerja keberlanjutan yang baik dinilai sebagai pencapaian direksi, khususnya CEO sebagai pemimpin direksi.

Penelitian di Eropa menunjukkan bahwa CEO yang narsis cenderung mampu memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keberlanjutan (Arena *et al.*, 2018; Awuah *et al.*, 2024; Martínez-Ferrero *et al.*, 2024). Arena *et al.* (2018) menyatakan bahwa CEO yang narsis menggunakan kinerja keberlanjutan sebagai indikator keberhasilan perusahaan dalam inovasi hijau. Hal tersebut bertujuan untuk mengurangi persepsi risiko *stakeholder* terhadap proyek perusahaan, termasuk proyek inovasi lingkungan. Awuah *et al.* (2024) mengemukakan bahwa CEO yang narsis dapat meningkatkan kinerja keberlanjutan, tetapi melemah ketika usia CEO yang narsis lebih tua. Fenomena ini terjadi karena persepsi CEO narsis yang lebih tua menanggapi CSR sebagai beban, bukan investasi karena CEO narsisme cenderung fokus pada keuntungan yang cepat dan pencapaian yang dapat ditonjolkan. Hal ini juga dapat terjadi ketika CEO narsis yang lebih tua kurang adaptif terhadap CSR dan tidak sesuai dengan cara bisnis tradisional yang dianut. Martínez-Ferrero *et al.* (2024) menjelaskan bahwa CEO yang narsis mampu mengurangi praktik ESG yang tidak bertanggung jawab karena CEO ingin mendapatkan pengakuan positif dari *stakeholder* dan sebagai strategi untuk meningkatkan reputasi. Temuan ini sejalan dengan Kind *et al.* (2023) menyatakan bahwa kualitas laporan keberlanjutan meningkat seiring dengan peningkatan narsisme CEO. Namun, Dung (2024) mengungkapkan bahwa CEO narsistik yang fokus pada kepentingan pribadi mementingkan keuntungan jangka pendek, tanpa memperhatikan komunitas lokal, kepentingan karyawan, dan dampak lingkungan. Akibatnya, CEO narsistik menyebabkan perilaku *corporate social irresponsibility*.

Dalam ruang lingkup Asia (Chang *et al.*, 2023; Chen *et al.*, 2021; Lin *et al.*, 2020; Lin *et al.*, 2021), CEO yang narsis cenderung mampu meningkatkan kinerja keberlanjutan karena CEO yang narsis mempunyai sifat yang visioner dan berani mengambil risiko yang tinggi atau *high risk taker*. Penelitian terkait narsisme CEO di Asia dilakukan secara komprehensif dengan menambahkan variabel moderasi dan/atau mediasi untuk menganalisis hubungan antara narsisme direksi dan kinerja keberlanjutan. Penelitian Lin *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa CEO yang narsis mampu merancang strategi lingkungan dengan efektif karena adanya dorongan CEO untuk mempertahankan citra dan reputasi di mata *stakeholder*. Ketika strategi lingkungan dirancang dengan baik, kinerja keberlanjutan meningkat, sehingga strategi lingkungan dapat menjadi variabel mediasi pada pengaruh CEO yang narsis terhadap kinerja keberlanjutan. Penelitian Chang *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa CEO yang narsis mampu melakukan inovasi hijau karena mempunyai sifat yang visioner dan keinginan untuk dikenal sebagai pembawa perubahan besar. Hal tersebut membuat CEO berani mengambil risiko dengan melakukan inovasi hijau. Ketika direktur berhasil membuat inovasi hijau yang baik, kinerja keberlanjutan perusahaan dapat meningkat, sehingga inovasi hijau dapat menjadi mediasi antara CEO yang narsis dengan kinerja keberlanjutan. Namun, penelitian Chen *et al.* (2021) yang meneliti perusahaan keluarga di China

mengemukakan bahwa kinerja keberlanjutan yang dihasilkan oleh CEO yang narsis adalah keberlanjutan periferal atau keberlanjutan untuk kepentingan citra perusahaan, tanpa dampak signifikan terhadap masyarakat. Penelitian Riera & Iborra (2023) mengemukakan bahwa narsisme CEO mempunyai sifat yang nirempati dan mengabaikan potensi masalah yang merugikan perusahaan, sehingga kinerja keberlanjutan perusahaan dapat menurun.

Kesimpulannya, CEO yang narsis memberikan kontribusi terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan, meskipun pengaruhnya dipengaruhi oleh faktor lain. CEO yang narsis cenderung fokus pada kinerja keberlanjutan berkaitan dengan *stakeholder* eksternal karena dapat meningkatkan citra dan reputasi perusahaan. Salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan, CEO yang narsis menggunakan inovasi hijau. Namun, tidak dapat dipungkiri, dalam beberapa kasus, keberlanjutan yang ditampilkan oleh CEO narsis hanya berfungsi sebagai alat untuk memperkuat citra perusahaan, tanpa memberikan dampak nyata bagi masyarakat.

Berdasarkan tinjauan pustaka penelitian, perusahaan dapat memanfaatkan sifat visioner dari CEO yang narsistik untuk mendorong inovasi hijau dan keberlanjutan. Dewan direksi dapat berfungsi sebagai penyeimbang antara risiko dan inovasi agar risiko perusahaan dan keberhasilan keberlanjutan seimbang mengingat CEO yang narsis mempunyai sifat *high risk taker*. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa keberlanjutan sebagai investasi jangka panjang. Perlunya adanya pengawasan terhadap kinerja keberlanjutan agar keberlanjutan perusahaan tidak untuk citra dan reputasi semata, tetapi menunjukkan keberlanjutan yang bermanfaat bagi masyarakat. Dari sisi akademis dan pengembangan teori, penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian pengaruh CSR terhadap CSR *misconduct* karena penelitian tinjauan pustaka menunjukkan bahwa CEO yang narsis cenderung melakukan CSR untuk meningkatkan citra dan reputasi.

### ***Narsisme CEO terhadap kinerja keuangan***

Penelitian tinjauan pustaka pengaruh narsisme CEO terhadap kinerja keuangan mempunyai hasil yang beragam. Byun & Al-Shammari (2021) dalam penelitiannya di Amerika, mengungkapkan bahwa CEO yang narsis cenderung menghindari penarikan produk karena CEO yang narsis sensitif terhadap kritik dan reputasi yang bertentangan dengan ego CEO. Usia dan kepemilikan CEO menjadi faktor penarikan produk perusahaan. CEO narsis yang lebih tua cenderung lebih hati-hati terhadap kualitas produk karena CEO ingin melindungi warisan produk dan menghindari risiko yang merusak reputasi. Kepemilikan CEO yang tinggi cenderung dapat mengurangi penarikan produk karena CEO yang narsis mempunyai insentif yang kuat untuk melindungi kepentingan finansial dan citra perusahaan.

Penelitian Shirokova *et al.* (2024), Bachrach *et al.* (2022), dan Aljuhmani *et al.* (2021) memberikan bukti empiris pengaruh narsisme CEO terhadap kinerja keuangan di Eropa. Shirokova *et al.* (2024) menunjukkan bahwa dalam konteks UKM, sifat narsistik CEO mendorong perilaku kewirausahaan yang agresif dan inovatif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, CEO yang narsistik mampu mengatasi masalah dinamika bisnis dan cepat dalam membuat keputusan strategis, sehingga CEO yang narsistik memberikan keuntungan kompetitif. Bachrach *et al.* (2022) menunjukkan CEO yang narsis berpengaruh terhadap kinerja keuangan, ketika CEO yang narsis berbasis kekaguman atau mempunyai karisma. CEO narsis yang karismatik cenderung dikagumi oleh karyawan, sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih efektif. Hal ini mendukung kelancaran operasional perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. Penelitian Bachrach *et al.* (2022) sejalan dengan Aljuhmani *et al.* (2021). Aljuhmani *et al.* (2021) menyebutkan bahwa CEO yang narsis cenderung mempunyai keberanian tinggi dalam mengambil risiko dan mempunyai kemampuan untuk menginspirasi *top management team* (TMT), sehingga tata kelola perusahaan mempunyai tujuan yang sama, dan pada gilirannya kinerja keuangan perusahaan meningkat. Namun, ketika CEO yang narsis menunjukkan *overconfidence* atau kekauan dalam pengambilan keputusan, kinerja keuangan dapat menurun.

Penelitian Awuah *et al.* (2024), Shan *et al.* (2023), Rusydi (2021), Gao *et al.* (2024), J. Y. Lee *et al.* (2023), dan Salehi *et al.* (2022) memberikan bukti empiris narsisme CEO terhadap kinerja keuangan dalam lingkup Asia. Awuah *et al.* (2024), Rusydi (2021), dan Salehi *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa CEO yang narsis mempunyai kemampuan yang baik dalam memahami

laporan perusahaan. Kemampuan tersebut dimanfaatkan oleh CEO yang narsis untuk melakukan manajemen laba, sehingga pada gilirannya terjadi penurunan kinerja keuangan. Namun, penelitian Shan *et al.* (2023) menunjukkan bahwa CEO yang narsis dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui inovasi perusahaan sebagai mediasi. Sifat optimis dan keberanian dalam mengambil risiko yang dimiliki oleh CEO narsis mendorong terciptanya inovasi yang signifikan di perusahaan. Inovasi perusahaan akan membuat kinerja perusahaan menjadi semakin optimal, sehingga secara tidak langsung CEO yang narsis meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian Gao *et al.* (2024) mendukung Shan *et al.* (2023) bahwa CEO yang narsis meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Gao *et al.* (2024) menyebutkan bahwa CEO yang narsis mempunyai kemampuan komunikasi dan pertukaran informasi yang baik dalam perusahaan, sehingga CEO yang narsis mampu memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan baik. Pada gilirannya, pemanfaatan sumber daya perusahaan yang baik akan membuat operasional perusahaan menjadi semakin optimal, kemudian kinerja keuangan perusahaan dapat meningkat. Lee *et al.* (2023) menunjukkan bahwa sikap CEO narsistik yang berani mengambil risiko dapat mempengaruhi strategi perusahaan, sehingga pada akhirnya melalui strategi perusahaan, perusahaan mengalami peningkatan kinerja perusahaan.

Kesimpulannya, CEO yang narsis ibarat pedang bermata dua yang dapat membawa dampak positif atau negatif pada kinerja perusahaan. Dalam situasi lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan inovasi CEO yang narsis memberikan keuntungan kompetitif yang dapat meningkatkan kinerja keuangan, tetapi dalam situasi tertentu, pengelolaan risiko yang buruk dan sifat oportunistik dari CEO narsistik merugikan keuangan perusahaan.

Perusahaan dapat memanfaatkan karisma dan kemampuan komunikasi CEO yang narsis untuk memotivasi karyawan dan mendorong inovasi, tetapi perusahaan perlu memastikan bahwa karisma CEO yang narsis tidak digunakan untuk oportunistik CEO. Untuk mengawasi hal tersebut, perusahaan perlu melakukan manajemen risiko yang baik. Dalam hal ini, komisaris independen berperan penting untuk memastikan keputusan CEO tidak merugikan kinerja keuangan perusahaan.

### ***Narsisme CEO terhadap kinerja saham***

Penelitian tinjauan pustaka mengenai CEO yang narsis terhadap kinerja saham dilakukan di Amerika Serikat. Cao & Xu (2022) menyebutkan bahwa CEO yang narsis cenderung berani mengambil risiko untuk mendapatkan perhatian publik, pengakuan sosial, dan memperkuat citra superioritas CEO, sehingga CEO yang narsis meng-*overvalue* nilai akuisisi merek yang dilakukan. Hal tersebut menimbulkan kekhawatiran investor mengenai pengelolaan sumber daya, sehingga *stock returns* perusahaan menurun. CEO yang narsis enggan melakukan *disposals* merek karena menganggap *disposal* merek sebagai kegagalan yang bertentangan dengan citra yang dibangun CEO. Namun, ketika CEO yang narsis melepaskan merek atau aset, CEO yang narsis mampu memaksimalkan nilai *disposal asset*, sehingga citra CEO tetap terjaga. Hal tersebut menghasilkan pengembalian abnormal positif bagi pemegang saham. Penelitian Aabo *et al.* (2021) mendukung Cao & Xu (2022). Aabo *et al.* (2021) menyatakan bahwa CEO yang narsis melakukan akuisisi dengan nilai tinggi, tetapi pertimbangan CEO yang narsis tidak didasarkan pada pertimbangan rasional dan strategis. Keputusan CEO mengenai akuisisi cenderung positif dari reaksi pasar karena investor menganggap keputusan CEO irasional yang meningkatkan risiko perusahaan. Jiang *et al.* (2025) menyebutkan bahwa CEO yang narsis mempengaruhi perilaku *insider trading* karena CEO yang narsis mempunyai akses terhadap informasi perusahaan yang tidak tersedia untuk publik. Hal ini karena CEO yang narsis mempunyai ego yang berlebihan dan mempunyai kebutuhan untuk validasi diri demi kepentingan pribadi. Penelitian Jiang *et al.* (2025) menyebutkan bahwa CEO yang lulusan hukum mengurangi *insider trading* dalam perusahaan.

Marquez-Illescas *et al.* (2019) dengan ruang lingkup penelitian di Eropa menjelaskan bahwa sifat CEO narsistik yang fokus pada pencitraan diri dan penggambaran hasil menarik perhatian investor, sehingga CEO narsistik cenderung menggunakan nada yang positif dalam pengumuman pendapatan, sehingga CEO narsistik cenderung memberikan penggambaran hasil pendapatan yang baik. Penggambaran hasil pendapatan yang baik menarik perhatian investor, sehingga reaksi pasar lebih positif. CEO narsistik juga mempunyai kemampuan komunikasi yang mampu mempengaruhi persepsi dan keputusan investasi investor.

Kesimpulannya, CEO yang narsis menunjukkan sifat yang berani mengambil risiko, sehingga CEO yang narsis melakukan *overvalue* nilai akuisisi, kemudian harga saham perusahaan menurun karena investor menganggap tindakan investor irasional. CEO yang mempunyai ego berlebihan membuat CEO yang narsis enggan melakukan *disposal* aset karena CEO menganggap hal tersebut sebagai kegagalan. Ketika CEO narsis akhirnya melakukan *disposals*, mereka mampu memaksimalkan nilai dari transaksi tersebut untuk menjaga citra CEO, menghasilkan pengembalian abnormal positif bagi pemegang saham.

Untuk mengatasi sifat *overconfidence* dan oportunistik dari CEO yang narsis, perusahaan perlu memperketat pengawasan terhadap keputusan CEO mengenai akuisisi dan *disposal* untuk memastikan bahwa keputusan strategis dan mendalam. Perusahaan perlu mempertimbangkan manajemen risiko karena CEO yang narsis cenderung mengambil risiko tanpa pertimbangan yang baik.

### Sisi Baik dan Sisi Buruk Narsisme CEO (n= 26)

Kategori kedua membahas sisi baik dan sisi buruk CEO yang narsis. Dalam tinjauan pustaka, peneliti membagi kategori kedua ke dalam dua sub kategori, yakni sisi baik narsisme CEO dan sisi buruk narsisme CEO.

#### Sisi Baik CEO Narsisme

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, peneliti menemukan empat sisi positif dari CEO narsistik, yakni konservatis (Ingersoll et al., 2019; Shen et al., 2024), inovatif (Kashmiri et al., 2017; Chang et al., 2023; Shan et al., 2023), internasionalisasi (Agnihotri & Bhattacharya, 2019; Li et al., 2023; Zudana et al., 2022), dan keputusan strategis (Schmid et al., 2021; Bajo et al., 2022; Cesinger et al., 2023; S. You et al., 2023).

Ingersoll et al. (2019) dalam ruang lingkup Amerika Serikat menyebutkan bahwa CEO narsistik cenderung lebih cepat mengakui berita negatif atau kerugian perusahaan karena memandang pengakuan kerugian sebagai langkah strategis yang tidak konvensional yang dapat menyoroti kemampuan CEO dalam mengelola tantangan. CEO narsistik ingin memberikan citra sebagai pemimpin yang kompeten, sehingga CEO narsistik menunjukkan sifat konservatisme. Shen et al. (2024) melakukan penelitian CEO narsistik berdasarkan gender di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CEO laki-laki lebih narsis dibandingkan dengan wanita. Hasil penelitian sejalan dengan *social role theory* bahwa wanita mempunyai sifat feminim, seperti empati dan kehangatan yang menghambat wanita untuk narsis. Penelitian Shen et al. (2024) sejalan dengan Buchholz et al. (2020) bahwa wanita mempunyai tingkat narsisme lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki dan wanita lebih cenderung konservatif dibandingkan dengan laki-laki. Dengan demikian, meskipun terdapat CEO wanita yang narsis, CEO wanita cenderung lebih hati-hati dalam pengambilan keputusan yang kontroversial. Konservatisme CEO narsistik juga tampak pada kepatuhan CEO narsistik terhadap peraturan perpajakan (Kalbuana et al., 2023). CEO narsistik menghindari strategi penghindaran pajak karena dapat merusak reputasi dan citra publik terhadap perusahaan. CEO narsistik berfokus pada pengakuan publik yang membuat CEO lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan penghindaran pajak.

Kashmiri et al. (2017) dalam penelitiannya pada perusahaan *Fortune 500* menyebutkan bahwa CEO narsistik cenderung inovatif karena melakukan lebih banyak pengenalan produk baru. CEO narsistik mempunyai sifat *high risk taker*, sehingga CEO narsistik cenderung melakukan inovasi lebih berani. Agar pengenalan produk dapat diterima baik oleh konsumen, CEO narsistik cenderung mendorong perusahaan untuk lebih agresif dalam pasar. Selain inovasi produk, CEO narsistik mempunyai sifat inovatif dalam keberlanjutan atau mempunyai tingkat inovasi hijau yang tinggi sesuai dengan penelitian Chang et al. (2023) dan Shan et al. (2023). Chang et al. (2023) dan Shan et al. (2023) menyebutkan bahwa CEO narsistik ingin memberikan citra positif kepada *stakeholder* melalui inovasi hijau.

Penelitian Agnihotri & Bhattacharya (2019), Li et al. (2023), dan Zudana et al. (2022) dalam ruang lingkup Asia menyebutkan bahwa CEO narsistik cenderung melakukan ekspansi internasional lebih signifikan. CEO narsistik mempunyai tingkat kepercayaan tinggi yang tinggi dan keinginan untuk mendapatkan perhatian yang membuat CEO mempunyai keberanian untuk

inovatif dan mengambil risiko dalam ekspansi internasional (Oesterle et al., 2016; Agnihotri & Bhattacharya, 2019; Li et al., 2023). CEO narsistik memandang ekspansi internasional sebagai peluang untuk meningkatkan citra sebagai pemimpin yang sukses dan visioner. Ketika CEO narsistik mempunyai kekuasaan dan liputan media yang positif, CEO narsistik akan semakin berani mengambil risiko, sehingga CEO narsistik semakin berani melakukan ekspansi internasional.

Dari sisi kepemimpinan, CEO narsistik di lingkup Eropa mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Cesinger et al., 2023). CEO narsistik menghargai status, kekuasaan, dan pengakuan yang didapatkan, sehingga CEO narsistik enggan meninggalkan perusahaan karena hal tersebut akan merusak citra diri CEO. CEO narsistik menganggap diri mereka penting dalam keberlanjutan dan kesuksesan organisasi, sehingga CEO narsistik memberikan kesan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Schmid et al. (2021) menjelaskan hubungan antara CEO narsistik dengan gaya kepemimpinan tergantung pada tingkat narsistiknya. CEO tingkat narsistik rendah cenderung terlalu mengutamakan hubungan interpersonal dengan karyawan, sehingga karyawan menjadi kurang terstruktur dan terarah. Namun, jika CEO tingkat narsistik tinggi cenderung mendominasi tim, memaksakan pendapat, dan mengabaikan kontribusi tim, sehingga suasana kerja tidak produktif dan menurunkan kinerja tim. CEO tingkat narsistik moderat menunjukkan manfaatnya terhadap kinerja tim karena cenderung menunjukkan optimisme, konstruktif, dan mampu menjaga keseimbangan antara kontrol dan partisipasi, sehingga perusahaan menghasilkan kinerja tim yang optimal. S. You et al. (2023) dalam lingkup penelitian Asia menyebutkan bahwa CEO narsistik fokus pada perbaikan reputasi perusahaan. Ketika perusahaan mengalami penurunan reputasi, CEO narsistik cenderung fokus untuk memperbaiki reputasi demi pengakuan *stakeholder* terhadap perusahaan. Ketika perusahaan mengalami peningkatan reputasi, CEO narsistik yakin bahwa mereka pantas menerima pujian dari *stakeholder*.

Kesimpulannya, CEO narsistik dapat menjadi potensi kekuatan perusahaan, tergantung bagaimana sifat narsistik dikelola. Potensi kekuatan CEO narsistik yang dapat dimanfaatkan perusahaan adalah konservatisme, inovatif, internasionalisasi, dan keputusan strategis. Potensi tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan dan dinamika tim dan budaya. Perusahaan dapat memanfaatkan sifat positif CEO narsistik, seperti inovatif untuk mendorong pengenalan produk baru, inovasi, dan ekspansi. Namun, perusahaan perlu menyusun kerja kerja yang strategis agar realistis dan terukur. Penyusunan kerangka kerja dapat diimplementasikan melalui *checks and balances* yang menyeluruh dan bukan pada keinginan pemenuhan ego CEO. Perusahaan perlu mengidentifikasi tingkat narsisme yang optimal pada CEO. CEO dengan narsisme moderat cenderung memberikan hasil terbaik karena mereka dapat menjaga keseimbangan antara dominasi dan kolaborasi.

### ***Sisi Buruk CEO Narsisme***

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, peneliti menemukan lima sisi negatif dari CEO narsistik, yakni oportunistik melalui manajemen laba (Bouaziz, 2020; Buchholz et al., 2020; Soewarno et al., 2020), gaya kepemimpinan yang *self oriented* (Bouaziz, 2020; Kontesa et al., 2021; She et al., 2020) dan abusif (Tiwari & Jha, 2022), pengendalian internal yang lemah (Salehi et al., 2022), penghindaran pajak (García-Meca et al., 2021), pembiayaan yang tinggi (Jiang et al., 2025).

CEO narsistik mempunyai kecenderungan untuk melakukan manajemen laba. Soewarno et al. (2020) menyebutkan bahwa CEO narsistik menggunakan kebijakan akuntansi untuk melindungi citra pribadi, sehingga CEO narsistik cenderung terlibat dalam manajemen laba untuk mempengaruhi persepsi investor. Buchholz et al. (2020) dan Kontesa et al. (2021) mendukung penelitian Soewarno et al. (2020) bahwa CEO narsistik melakukan manajemen laba untuk meningkatkan citra perusahaan dan tujuan pribadi. CEO narsistik melakukan manajemen laba karena gaya kepemimpinannya yang *self oriented* atau untuk peningkatan citra pribadi (Kontesa et al., 2021). Bouaziz (2020) menjelaskan bahwa CEO narsistik fokus pada pencapaian hasil jangka pendek untuk meningkatkan citra pribadi, sehingga CEO narsistik melakukan pengelolaan laba lebih agresif.

García-Meca et al. (2021) menyebutkan bahwa CEO narsistik cenderung menghindari beban pajak. CEO narsistik membutuhkan pengakuan dan kekaguman publik dalam hal kinerja keuangan

yang baik. Beban merupakan akun yang mengurangi pendapatan, sehingga CEO narsistik agresif untuk mengurangi beban pajak perusahaan. Dengan melakukan penghindaran pajak, CEO narsistik dapat memberikan gambaran kinerja lebih baik untuk menarik perhatian *stakeholder*.

Penelitian Kontesa et al. (2021), Bouazziz (2020) menunjukkan bahwa CEO narsistik membuat lingkungan dan budaya kerja yang tidak optimal karena gaya kepemimpinan CEO. Kontesa et al. (2021) dalam konteks di Asia menjelaskan bahwa CEO narsistik mempunyai ego yang besar dan *self oriented* yang lebih mengutamakan pemenuhan diri sendiri dibandingkan dengan pemenuhan perusahaan atau pemegang saham. Hal tersebut mengurangi partisipatif tim, sehingga gaya kepemimpinan CEO narsistik tidak kolaboratif (Bouazziz, 2020). Akibatnya, karyawan menjadi tidak termotivasi dan terjadi penurunan kepuasan karyawan (Bouazziz, 2020). CEO narsistik yang merasa dirinya hebat membuat CEO narsistik menjadi abusif, seperti merendahkan dan menyalahkan orang lain (Tiwari & Jha, 2022). Akibatnya, lingkungan kerja perusahaan menjadi nirempati, eksploitatif, dan egois atau fokus pada kepentingan pribadi.

CEO narsistik mempunyai kemampuan komunikasi yang dimanfaatkan untuk citra publik yang menguntungkan CEO. Gaya kepemimpinan CEO narsistik yang *self oriented* membuat keputusan perusahaan menjadi tidak komprehensif (She et al., 2020). Namun, dalam situasi tertentu, *self oriented* CEO narsistik diperlukan untuk membuat keputusan strategis terhadap tantangan perusahaan.

Gaya kepemimpinan CEO narsistik membuat pengendalian internal perusahaan lemah (Salehi et al., 2022). Salehi et al. (2021) mengungkapkan bahwa CEO narsistik yang sifatnya memprioritaskan posisi dan tujuan pribadi cenderung membuat adanya risiko distorsi informasi dan penolakan terhadap pengendalian internal CEO. Dampaknya adalah laporan keuangan perusahaan mengalami *misreporting*. Salehi et al. (2021) menunjukkan karakteristik CEO narsistik yang membuat penurunan pengendalian internal adalah memprioritaskan posisi, kepentingan, dan tujuan pribadi. Hal ini juga dapat disebabkan oleh ambisus CEO narsistik, sehingga perusahaan memerlukan pembiayaan yang besar (Jiang et al., 2025). CEO narsistik yang mempunyai sifat *grandiose* (mencari perhatian, *overconfidence*, dan manipulatif) dapat memperburuk biaya utang menjadi lebih besar. Kreditur memandang CEO *grandiose* sebagai risiko yang lebih besar, karena sifat CEO meningkatkan konflik kepentingan antara pemegang saham dan pemegang obligasi. Jiang et al. (2025) menyebutkan CEO narsistik cenderung menggunakan dana tambahan dari pengurangan pajak untuk proyek berisiko, meningkatkan kekhawatiran kreditur.

Kesimpulannya, CEO narsistik mempunyai dampak terhadap lingkungan kerja perusahaan akibat sifat CEO narsistik yang oportunistik, abusif, pengawasan yang lemah, penghindaran pajak, dan pembiayaan risiko tinggi. Hal tersebut dapat berdampak signifikan terhadap *going concern* perusahaan karena lingkungan kerja menjadi tidak kolaboratif dan semua pihak dalam perusahaan menjadi egosentris. Untuk mengurangi risiko tersebut, perusahaan harus memastikan mekanisme pengawasan yang ketat dan membangun budaya kerja partisipatif dan kolaboratif. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi pengaruh jangka panjang dari gaya kepemimpinan narsistik terhadap perusahaan. Fokus lainnya adalah menciptakan mekanisme mitigasi yang tepat guna mengurangi dampak negatif, seperti memperkuat peran dewan pengawas, melibatkan pelatihan kepemimpinan berbasis empati, serta memastikan tata kelola yang efektif dalam semua level organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka sistematis terhadap 56 artikel penelitian, studi ini menyimpulkan bahwa narsisme CEO merupakan fenomena kepemimpinan yang bersifat dualistik dan berperan sebagai pedang bermata dua bagi perusahaan. Sifat visioner, inovatif, karisma, dan keberanian mengambil risiko dari CEO narsistik dapat memberikan keunggulan kompetitif, terutama dalam mendorong inovasi hijau, keberlanjutan, dan motivasi karyawan. Namun, sifat *overconfidence*, oportunistik, *self-oriented*, dan abusif dapat memicu manajemen laba, penghindaran pajak, keputusan strategis yang tidak terukur, serta pembiayaan proyek berisiko tinggi yang mengancam stabilitas keuangan dan reputasi perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan narsistik sering menciptakan lingkungan kerja yang eksploitatif dan tidak kolaboratif, melemahkan pengendalian internal, serta merusak motivasi karyawan. Untuk

meminimalkan dampak negatif ini, perusahaan perlu memastikan mekanisme pengawasan yang ketat melalui dewan pengawas independen, memperkuat pengendalian internal, membangun budaya kerja kolaboratif, dan menciptakan sistem manajemen risiko yang efektif. Di sisi lain, sifat visioner dan inovatif CEO narsistik dapat dimanfaatkan dengan memastikan keberlanjutan perusahaan memberikan dampak nyata bagi masyarakat, bukan hanya sekadar citra.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa dampak narsisme CEO tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks institusional, mekanisme tata kelola, serta sistem pengawasan yang diterapkan perusahaan. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya peran dewan direksi dan mekanisme pengawasan independen dalam mengelola karakteristik narsistik CEO. Penguatan pengendalian internal, penerapan manajemen risiko yang efektif, serta pembangunan budaya kerja yang partisipatif dan kolaboratif menjadi faktor kunci untuk memitigasi dampak negatif sekaligus memanfaatkan potensi strategis narsisme CEO. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang kepemimpinan narsistik, menguji efektivitas mekanisme mitigasi tata kelola yang berbeda, serta mengkaji perbedaan pengaruh narsisme CEO dalam berbagai konteks budaya dan industri.

### REFERENSI

- Aabo, T., Als, M., Thomsen, L., & Wulff, J. N. (2021). Watch me go big: CEO narcissism and corporate acquisitions. *Review of Behavioral Finance*, 13(5), 465–485. <https://doi.org/10.1108/RBF-05-2020-0091>
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2019). CEO Narcissism and Internationalization by Indian Firms. *Management International Review*, 59(6), 889–918. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00404-8>
- Al-Shammari, M., Rasheed, A., & Al-Shammari, H. A. (2019). CEO narcissism and corporate social responsibility: Does CEO narcissism affect CSR focus? *Journal of Business Research*, 104(May 2018), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.005>
- Aljuhmani, H. Y., Emeagwali, O. L., & Ababneh, B. (2021). The relationships between CEOs' psychological attributes, top management team behavioral integration and firm performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24(2), 126–145. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2020-0089>
- Arena, C., Michelon, G., & Trojanowski, G. (2018). Big Egos Can Be Green: A Study of CEO Hubris and Environmental Innovation. *British Journal of Management*, 29(2), 316–336. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12250>
- Awuah, B., Elbardan, H., & Yazdifar, H. (2024). Chief executive officer narcissism, power and sustainable development goals reporting: An empirical analysis. *Business Strategy and the Environment*, July, 7630–7650. <https://doi.org/10.1002/bse.3889>
- Bachrach, D. G., Guedes, M. J., Harms, P. D., & Patel, P. C. (2022). CEO narcissism, top management team transactive memory systems, and firm performance: an upper echelons perspective on CEO admiration and rivalry narcissism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 61–76. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1926989>
- Bajo, E., Jankensgård, H., & Marinelli, N. (2022). Me, myself and I: CEO narcissism and selective hedging. *European Financial Management*, 28(3), 809–833. <https://doi.org/10.1111/eufm.12328>
- Bouaziz, D. (2020). *CEO characteristics and earnings management : empirical evidence from France*. 18(1), 77–110. <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2019-0008>
- Buchholz, F., Lopatta, K., & Maas, K. (2020). The Deliberate Engagement of Narcissistic CEOs in Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 663–686. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04176-x>
- Byun, K. A. (Kay), & Al-Shammari, M. (2021). When narcissistic CEOs meet power: Effects of CEO narcissism and power on the likelihood of product recalls in consumer-packaged goods. *Journal of Business Research*, 128(February), 45–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.001>
- Cao, Z., & Xu, K. (2022). CEO narcissism, brand acquisition and disposal, and stock returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 777–799. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00850-1>
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2023). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment. In *Review of Managerial Science* (Vol. 17, Issue 5). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3>
- Chang, L., Liang, R., Zhang, J., Yan, X., Tao, H., & Zhu, T. (2023). Narcissistic CEOs, dynamic capability, and green innovation. *Heliyon*, 9(8), e18898. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18898>
- Chen, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2021). How CEO narcissism affects corporate social responsibility choice? *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 897–924. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09698-6>

- Dung, L. T. (2024). Do all roads lead to Rome? CEO narcissism and the role of ethnic courtiers. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2024-0081>
- Gao, Q., Gao, L., & Zhang, G. (2024). Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on R&D Investment and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Behavioral Sciences*, *14*(11). <https://doi.org/10.3390/bs14111115>
- García-Meca, E., Ramón-Llorens, M. C., & Martínez-Ferrero, J. (2021). Are narcissistic CEOs more tax aggressive? The moderating role of internal audit committees. *Journal of Business Research*, *129*(July 2020), 223–235. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.043>
- Ingersoll, A. R., Glass, C., Cook, A., & Olsen, K. J. (2019). Power, Status and Expectations: How Narcissism Manifests Among Women CEOs. *Journal of Business Ethics*, *158*(4), 893–907. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3730-0>
- Jiang, C., John, K., Kim, J. H. J., & Zhang, J. (2025). CEOs' narcissism and opportunistic insider trading. *Journal of Corporate Finance*, *91*(August 2023), 102695. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2024.102695>
- Kalbuana, N., Taqi, M., Uzliawati, L., & Ramdhani, D. (2023). CEO narcissism, corporate governance, financial distress, and company size on corporate tax avoidance. *Cogent Business and Management*, *10*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2167550>
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Arora, S. (2017). Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(5), 633–656. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0535-8>
- Kind, F. L., Zeppenfeld, J., & Lueg, R. (2023). The impact of chief executive officer narcissism on environmental, social, and governance reporting. *Business Strategy and the Environment*, *32*(7), 4448–4466. <https://doi.org/10.1002/bse.3375>
- Kontesa, M., Brahmana, R., Hui, A., & Tong, H. (2021). Narcissistic CEOs and their earnings management. *Journal of Management and Governance*, *25*(1), 223–249. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09506-0>
- Lee, J. Y., Ha, Y. J., Wei, Y., & Sarala, R. M. (2023). CEO Narcissism and Global Performance Variance in Multinational Enterprises: The Roles of Foreign Direct Investment Risk-Taking and Business Group Affiliation. *British Journal of Management*, *34*(1), 512–535. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12592>
- Li, X., Wang, Y., Yang, M. M., & Tang, Y. (2023). Owner CEO narcissism, international entrepreneurial orientation and post-entry speed of internationalization: an empirical study of exporting SMEs from China. *International Marketing Review*, *40*(3), 452–478. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2020-0169>
- Lin, F., Lin, S. W., & Fang, W. C. (2020). How CEO narcissism affects earnings management behaviors. *North American Journal of Economics and Finance*, *51*(June 2019), 101080. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.101080>
- Lin, H., Chen, L., Yuan, M., Yu, M., Mao, Y., & Tao, F. (2021). The eco-friendly side of narcissism: The case of green marketing. *Sustainable Development*, *29*(6), 1111–1122. <https://doi.org/10.1002/sd.2206>
- Marquez-Illescas, G., Zebedee, A. A., & Zhou, L. (2019). Hear Me Write: Does CEO Narcissism Affect Disclosure? *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 401–417. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3796-3>
- Martínez-Ferrero, J., Ramón-Llorens, M. C., & García-Meca, E. (2024). CEO narcissism and ESG misconduct. *Research in International Business and Finance*, *69*(December 2023). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102284>
- Oesterle, M. J., Elosge, C., & Elosge, L. (2016). Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions. *International Business Review*, *25*(5), 1114–1123. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.001>
- Riera, M., & Iborra, M. (2023). Looking at the darker side of the mirror: the impact of CEO's narcissism on corporate social irresponsibility. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2022-0289>
- Rusydi, M. (2021). The Impact of CEO Narcissism Behavior on Firm Performance through Earnings Management. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, *4*(1), 53–60. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v4i1.164>
- Salehi, M., Rajaei, R., & Edalati Shakib, S. (2021). The relationship between CEOs' narcissism and internal controls weaknesses. *Accounting Research Journal*, *34*(5), 429–446. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2020-0145>
- Salehi, M., Zimon, G., & Seifzadeh, M. (2022). The Effect of Management Characteristics on Audit Report Readability. *Economies*, *10*(1), 1–23. <https://doi.org/10.3390/economies10010012>
- Schmid, E. A., Knipfer, K., & Peus, C. V. (2021). Narcissistic Leaders—Promise or Peril? The Patterns of Narcissistic Leaders' Behaviors and Their Relation to Team Performance. *Frontiers in Psychology*, *12*(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.660452>

- Shan, B., Liu, X., Chen, B., & Ma, J. (2023). CEO narcissism and corporate performance in China. *China Economic Review*, 79(July 2022), 101970. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2023.101970>
- She, Z., Li, Q., London, M., Yang, B., & Yang, B. (2020). Effects of CEO narcissism on decision-making comprehensiveness and speed. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 42–55. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2019-0042>
- Shen, Y., Mollica, V., & Dalla Costa, A. F. (2024). The bright side of CEO narcissism and its impact on accounting conservatism. *Journal of Accounting Literature*, 46(1), 1–25. <https://doi.org/10.1108/jal-01-2023-0006>
- Shirokova, G., Galieva, N., Doktorova, D., White, J. V., & Marino, L. (2024). Strategic entrepreneurial behaviors and firm performance: the moderating role of narcissism and Machiavellianism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 191–225. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2022-0409>
- Soewarno, N., Agustia, D., & Airlangga, U. (2020). *ACCOUNTING EXECUTIVES NARCISSISM: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA USING CONTENT ANALYSIS*. 8(4), 822–839.
- Tiwari, M., & Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187>
- Venugopal, A., Nerur, S., Yasar, M., & Rasheed, A. A. (2023). CEO personality and corporate sustainability performance. *Management Decision*, 61(12), 3691–3716. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0842>
- You, S., Li, Z., Jia, L., & Cai, Y. (2023). CEO narcissism and innovation ambidexterity: The moderating roles of CEO power and firm reputation. *Journal of Product Innovation Management*, 40(2), 175–194. <https://doi.org/10.1111/jpim.12653>
- Zudana, A. E., Novian, K., Setiawan, R. P., & Sherlin, S. (2022). Tax Footnotes Readability and CEO Narcissism: Evidence from Indonesia. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v4i1.7786>