

## **THE INFLUENCE OF WOMEN LEADERS IN GREEN BUSINESS STRATEGIC DECISION MAKING**

**Baiq Reinelda Tri Yunarni<sup>1</sup>, Sudarta<sup>2</sup>, Sulhan Hadi<sup>3</sup>, Alfian Eikman<sup>4</sup>, Nurul Hidayati Indra  
Ningsih<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Muhammadiyah Mataram

Email: [reinelda.yunarni@gmail.com](mailto:reinelda.yunarni@gmail.com)<sup>1</sup>, [darta.lombok@gmail.com](mailto:darta.lombok@gmail.com)<sup>2</sup>, [sulhanhadi1212@gmail.com](mailto:sulhanhadi1212@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[alfian.eikman@gmail.com](mailto:alfian.eikman@gmail.com)<sup>4</sup>, [indraningsih21@gmail.com](mailto:indraningsih21@gmail.com)<sup>5</sup>

---

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of CEO gender and gender diversity in the composition of the board of commissioners on the company's green business strategic policy. Using the Upper Echelons Theory approach, this research reveals that managerial characteristics, including CEO gender, can influence a company's strategic decisions. Female CEOs tend to have a stronger stakeholder orientation and are more sensitive to environmental issues, while companies that implement green business are usually guided by pressure from stakeholders and attention to environmental issues. In terms of gender diversity in the composition of the board of commissioners, the presence of women on the board of commissioners can influence the company's strategic policy towards green business. This research uses the conceptual framework of the Upper Echelons Theory and the premise of bounded rationality to understand how top management's individual interpretations influence the company's strategic decisions. Data was collected through a literature study involving previous research on the relationship between gender, leadership, and strategic decisions. Apart from that, an analysis was also carried out on the financial reports and sustainability reports of companies led by female CEOs and companies with gender diversity in the composition of the board of commissioners. The results of this research show that female CEOs tend to make strategic decisions to direct the company towards green business. They are more stakeholder oriented and have a higher awareness of environmental issues. Apart from that, gender diversity in the composition of the board of commissioners also plays an important role in making strategic company decisions. The more gender diverse the board of commissioners is, the greater the possibility of the company adopting strategic policies to implement green business.*

**KEYWORDS:** *Green business, female CEO, gender diversity, strategic policy, Upper Echelons Theory.*

## **PENGARUH PEMIMPIN PEREMPUAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS GREEN BUSINESS**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gender CEO dan keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris terhadap kebijakan strategis green business perusahaan. Melalui pendekatan Teori Upper Echelons, penelitian ini mengungkap bahwa karakteristik manajerial, termasuk gender CEO, dapat mempengaruhi keputusan strategis perusahaan. CEO perempuan cenderung memiliki orientasi pemangku kepentingan yang lebih kuat dan lebih peka terhadap isu lingkungan, sementara perusahaan yang menerapkan green business biasanya diarahkan oleh tekanan dari stakeholder dan perhatian terhadap isu lingkungan. Dalam hal keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris, kehadiran perempuan di dewan komisaris dapat mempengaruhi kebijakan strategis perusahaan menuju green business. Penelitian ini menggunakan kerangka

konsep Teori Upper Echelons dan premis bounded rationality untuk memahami bagaimana interpretasi individu manajemen puncak mempengaruhi keputusan strategis perusahaan. Data dikumpulkan melalui studi literatur yang melibatkan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara gender, kepemimpinan, dan keputusan strategis. Selain itu, juga dilakukan analisis terhadap laporan keuangan dan laporan keberlanjutan perusahaan-perusahaan yang dipimpin oleh CEO perempuan dan perusahaan dengan keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CEO perempuan cenderung mengambil keputusan strategis untuk mengarahkan perusahaan ke arah green business. Mereka lebih berorientasi pada pemangku kepentingan dan memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap isu lingkungan. Selain itu, keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris juga berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Semakin beragam gender dalam susunan dewan komisaris, semakin besar kemungkinan perusahaan mengadopsi kebijakan strategis untuk menerapkan green business.

**KATA KUNCI :** *Green business*, CEO perempuan, keberagaman gender, kebijakan strategis, *Upper Echelons Theory*.

## PENDAHULUAN

Perubahan iklim akibat pemanasan global (*global warming*) merupakan isu yang paling serius yang dihadapi bangsa-bangsa di abad ini. Perubahan iklim adalah berubahnya iklim yang diakibatkan langsung atau tidak langsung oleh aktivitas manusia, sehingga menyebabkan perubahan komposisi atmosfer secara global. Selain itu, juga berupa perubahan variabilitas iklim alamiah yang teramati pada kurun waktu yang dapat dibandingkan (UU 32/2009). Sementara itu, terjadinya fenomena perubahan iklim berawal dari pemanasan global. Pemanasan global merupakan keadaan dimana suhu bumi mengalami kenaikan dibandingkan sebelumnya. Kenaikan suhu tersebut disebabkan oleh peningkatan emisi gas karbondioksida dan gas rumah kaca lainnya.

Akibatnya, gas rumah kaca akan memerangkap panas di bumi sehingga terjadi kenaikan suhu. Hal tersebut akhirnya memengaruhi keadaan iklim yang berdampak kepada perubahan pola cuaca. Lapisan gas rumah kaca berada di ketinggian 6,2 - 15 km. Gas rumah kaca (GRK) dihasilkan baik oleh alam (antara lain hembusan nafas) atau pun aktivitas manusia (antropogenik), seperti penggunaan energi fosil (minyak bumi), pembakaran gas dan pembakaran batubara, pembakaran/kebakaran hutan. Jenis-jenis GRK yang keberadaanya di atmosfer berpotensi menyebabkan perubahan iklim global

menurut IPCC2006 Guidelines, terdiri dari: CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFCs, PFCs, SF<sub>6</sub>. Dari semua jenis gas tersebut, penyebab utama GRK adalah CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, dan N<sub>2</sub>O. Dari ketiga jenis gas ini, yang paling banyak kandungannya di atmosfer adalah CO<sub>2</sub>, sedangkan gas lainnya sangat sedikit sekali.

Dalam konteks industri, perusahaan merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap isu lingkungan (Zhou & Li, 2022). Perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan karena perusahaan sebagai pengguna sumber daya alam dan penghasil limbah, termasuk emisi gas rumah kaca, polusi air dan udara, penebangan hutan, penggunaan energi, dan limbah padat. Perusahaan harus bertanggung jawab atas dampaknya terhadap lingkungan dan harus memastikan bahwa bisnis mereka tidak merusak lingkungan dan kesehatan manusia. Keputusan strategis yang mengubah arah perusahaan menjadi lebih sadar akan lingkungan sangat dibutuhkan. Selain alasan lingkungan, hal tersebut juga penting untuk menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan. Manajemen puncak memiliki peran penting dalam mengubah arah strategis perusahaan ke arah industri hijau atau bisnis hijau (*green business*).

*Green business* adalah sebuah aktivitas bisnis yang membuat input (bahan baku dan penolong) menjadi output (barang dan jasa) dengan mengutamakan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, sosial, dan lingkungan. *Green business* merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk meminimalisir dampak negatif dari aktivitas ekonomi perusahaan terhadap masyarakat, komunitas, lingkungan lokal maupun global dengan menerapkan prinsip-prinsip triple bottom line (*planet, people, profit*). Tujuan *green business* adalah mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan dari kegiatan produksi dan penggunaan produk yang dihasilkan suatu perusahaan.

Pengambilan keputusan strategis perusahaan dalam mengubah arah menuju *green business* merupakan salah satu kebijakan strategis perusahaan sebagai bagian dari keputusan yang diambil manajemen puncak. Berdasarkan *upper echelon theory* (UET) yang dikembangkan oleh Hambrick & Mason (1984) yang mengungkapkan bahwa karakteristik manajerial dapat digunakan untuk memprediksi outcome suatu organisasi. Outcome organisasi dan strategi organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai dan dasar kognitif dari pelaku yang kuat dalam organisasi, yaitu Direktur Utama (Manner 2010). Direktur Utama memiliki dampak secara langsung terhadap outcomes perusahaan karena memiliki tanggungjawab atas organisasi secara keseluruhan. Teori ini menunjukkan bahwa semakin kompleks suatu keputusan, maka semakin penting karakteristik para pembuat keputusan. Karakteristik tersebut seperti usia, pendidikan, pengalaman fungsional, dan gaya kepemimpinan. Prinsip UET mengakui bahwa karakteristik Manajemen Puncak yang berbeda dapat mempengaruhi keputusan pemilihan strategi perusahaan dan kinerja organisasi (Ting et al. 2015).

Salah satu pemimpin perusahaan yang mampu mengubah arah strategis perusahaan melalui ke arah *green business* adalah Nicke Widyawati yaitu direktur utama PT Pertamina (Persero) yang meraih penghargaan sebagai *Green Leadership* Utama dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Penghargaan tersebut diraih Nicke berkat komitmennya mewujudkan keberlanjutan (Sustainability) dan kesesuaian dengan masyarakat dan masa depan (A Future - Fit Society) di lingkungan Pertamina Group.

Diketahui, di bawah kepemimpinan Nicke, Pertamina telah menyiapkan peta jalan transisi energi dan menerapkan praktik-praktik bisnis yang berkelanjutan melalui sustainability policy, strategy & initiatives yang diimplementasikan di seluruh Pertamina

Group. Tujuannya untuk menjadikan Pertamina sebagai perusahaan yang *enviromentally friendly, socially responsible dan good corporate governance*. Sementara untuk pimpinan perusahaan atau CEO yang menerima penghargaan *The Best 10 Green CEO* 2020 yakni dari Adaro, Aneka Tambang, Bukit Asam, Holcim, Medco, Pertamina, Semen Indonesia, Indocement Tunggul Prakarsa, Sinar Mas Agro, dan Unilever Indonesia. Beberapa di antara perusahaan tersebut dipimpin oleh CEO perempuan.

Dari perspektif UET, gender manajemen puncak bisa memengaruhi pilihan strategis dan outcome perusahaan. Adams (2015) melaporkan bahwa ada perbedaan perilaku antara perempuan dan laki-laki, dan CEO perempuan memiliki nilai yang berbeda dan lebih berorientasi pada pemangku kepentingan daripada CEO laki-laki. Perempuan cenderung mengadopsi hubungan yang lebih membangun kepercayaan dibandingkan dengan laki-laki dan dengan demikian dapat lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih besar dengan stakeholder (Gul et al., 2013). Perusahaan yang menerapkan *green business* juga salah satunya karena adanya tekanan dari stakeholder. Selain itu perempuan lebih peka terhadap isu lingkungan hidup dan sosial serta etika (Bear et al., 2010; Hafsi dan Turgut, 2013; Isidro dan Sobral, 2014). Studi sebelumnya juga mengungkapkan bahwa wanita berbeda dalam gaya kepemimpinan (Bear et al. 2010), kepribadian, gaya komunikasi, dan latar belakang pendidikan dibandingkan dengan pria (Liao et al. 2015).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, Teori Upper Echelons pertama kali dicetuskan oleh Donald C. Hambrick dan Phyllis A. Mason pada tahun 1984 dalam sebuah artikel yang berjudul *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*. Setelah mempelajari mengapa majalah bisnis di seluruh dunia memperhatikan fitur sosio-demografis eksekutif, Hambrick dan Mason mengajukan kerangka kerja konseptual yang pada dasarnya menyatakan bahwa "organisasi merupakan cerminan dari manajer puncak mereka" (Hambrick & Mason, 1984, p. 193). Teori Upper Echelons juga sering dikenal dengan sebutan Teori *Top Management Team* (TMT) karena bukan membahas satu orang pimpinan saja sebagai unit analisis tetapi

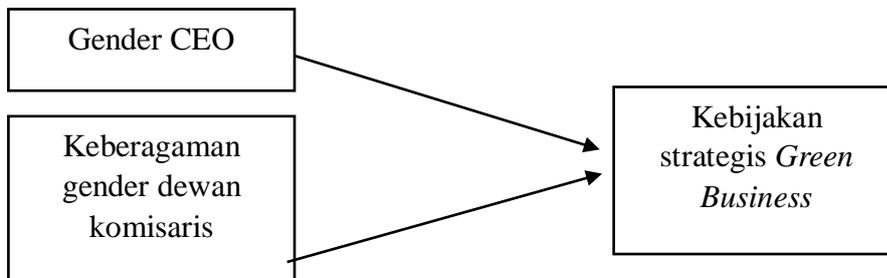
lebih kepada sejumlah kecil eksekutif puncak yang paling berpengaruh dalam mengambil keputusan di dalam organisasi.

Teori Upper Echelons yang diajukan Hambrick dan Mason (1984) mengajukan dua konsep yang saling berkaitan:

- a. Para manajemen puncak melihat/menginterpretasikan situasi yang mereka hadapi – peluang, ancaman, alternatif, dan berbagai kemungkinan hasil – melalui sudut pandang mereka masing-masing.
- b. Interpretasi individu manajemen puncak atas situasi strategis ini muncul dari pengetahuan, pengalaman, nilai yang dianut, kepribadian, preferensi, bahkan karakteristik mereka masing-masing sehingga mempengaruhi perilaku dan keputusan yang mereka buat.

Teori ini intinya menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari pilihan kolektif pembuat keputusan di level teratas, sehingga jika kita ingin memahami mengapa organisasi melakukan hal-hal yang mereka lakukan, atau mengapa mereka bekerja dengan cara yang mereka lakukan, kita harus mempertimbangkan bias dan disposisi aktor dalam organisasi yang paling kuat yaitu para eksekutif puncak (Hambrick dan Mason, 1984).

Pemikiran Hambrick dan Mason (1984) pada dasarnya dipengaruhi oleh pemikiran mengenai keterbatasan orang ketika mempersepsikan rangsangan atau stimulus yang datang dari lingkungannya yang dikemukakan dalam premis *bounded rationality*. March dan Simon (1958) serta Cyert dan March (1963) berpandangan bahwa manajer puncak biasanya menghadapi berbagai kompleksitas, ambiguitas dan berbagai stimulus yang tidak dapat diatasi rasionalitas mereka dalam melakukan pengambilan keputusan strategis. Mereka cenderung untuk mengambil jalan pintas, terperangkap pada apa yang telah mereka alami sebelumnya dan menempatkan interpretasi pribadi mereka sendiri dalam memahami masalah dan alternatif solusinya.



### Keterkaitan Hubungan Variabel

#### Pengaruh Gender CEO terhadap Kebijakan Strategis *green business* perusahaan

UET menjelaskan bahwa karakteristik manajerial dapat digunakan untuk memprediksi outcome suatu organisasi. Outcome organisasi dan strategi organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai dan dasar kognitif dari pelaku yang kuat dalam organisasi, yaitu Direktur Utama (Manner 2010). Direktur Utama memiliki dampak secara langsung terhadap outcomes perusahaan karena memiliki tanggungjawab atas organisasi secara keseluruhan. Dari sisi gender, CEO perempuan memiliki nilai yang berbeda dan lebih berorientasi pada pemangku kepentingan daripada CEO laki-laki. Perempuan cenderung

mengadopsi hubungan yang lebih membangun kepercayaan dibandingkan dengan laki-laki dan dengan demikian dapat lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih besar dengan stakeholder (Gul et al., 2013). Perusahaan yang menerapkan *green business* juga salah satunya karena adanya tekanan dari stakeholder. Selain itu perempuan lebih peka terhadap isu lingkungan hidup dan sosial serta etika (Bear et al., 2010; Hafsi dan Turgut, 2013; Isidro dan Sobral, 2014). Dengan demikian, perusahaan yang dipimpin oleh CEO perempuan akan lebih cenderung mengambil keputusan strategis untuk mengarahkan perusahaan ke arah *green business*.

### **Pengaruh Keberagaman Gender Dewan Komisaris terhadap Kebijakan Strategis *green business* perusahaan**

Keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris berarti bahwa susunan dewan komisaris di dalam perusahaan tidak hanya ditempati oleh komisaris laki-laki. Adanya perempuan di dalam susunan dewan komisaris akan membawa perusahaan ke arah yang lebih peduli terhadap keberlanjutan lingkungan. Makin beragam gender dalam susunan dewan komisaris, maka perusahaan akan cenderung mengambil keputusan strategis untuk mengarahkan perusahaan ke arah *green business*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada penelitian ini, tujuan utama adalah untuk mengeksplorasi pengaruh pemimpin perempuan dalam pengambilan keputusan strategis *green business* di perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini mengacu pada Teori Upper Echelons (UET) yang menyatakan bahwa karakteristik manajerial, termasuk gender pemimpin, dapat mempengaruhi keputusan strategis perusahaan.

Dalam penelitian ini, variabel yang dikaji adalah pengaruh gender CEO dan keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris terhadap kebijakan strategis *green business* perusahaan. Pengaruh gender CEO berkaitan dengan perbedaan perilaku antara pemimpin perempuan dan laki-laki, di mana pemimpin perempuan cenderung lebih berorientasi pada pemangku kepentingan dan lebih peka terhadap isu lingkungan, sosial, dan etika. Sementara itu, keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris menunjukkan bahwa adanya perempuan di dewan komisaris dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kebijakan strategis yang berfokus pada keberlanjutan lingkungan.

Dalam konteks pengambilan keputusan strategis *green business*, pemimpin perempuan memiliki peran penting dalam mengubah arah strategis perusahaan ke arah industri hijau. Pemimpin perempuan, seperti Nicke Widyawati dari PT Pertamina (Persero), telah menunjukkan komitmen dan keberhasilan dalam menerapkan praktik-praktik bisnis yang berkelanjutan dan menjadikan perusahaan lebih ramah lingkungan. Nicke Widyawati juga telah meraih penghargaan sebagai *Green Leadership* Utama dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), yang menunjukkan pengakuan terhadap perannya dalam mendorong perubahan strategis menuju *green business*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin perempuan memiliki pengaruh positif terhadap kebijakan strategis *green business* perusahaan. Pemimpin perempuan cenderung lebih peka terhadap isu lingkungan, lebih berorientasi pada pemangku kepentingan, dan memiliki kemampuan membangun hubungan yang

memperkuat kepercayaan dengan stakeholder. Hal ini sejalan dengan tuntutan dan tekanan dari stakeholder untuk menerapkan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan.

Selain itu, keberagaman gender dalam susunan dewan komisaris juga berpengaruh terhadap kebijakan strategis green business perusahaan. Dengan adanya perempuan di dewan komisaris, perusahaan cenderung mengambil keputusan strategis yang lebih berfokus pada keberlanjutan lingkungan. Keberagaman gender dalam dewan komisaris memberikan perspektif yang lebih luas, pengalaman yang beragam, dan pemikiran yang inklusif dalam mengambil keputusan strategis..

## **SIMPULAN**

Dengan adanya pemimpin perempuan memiliki pengaruh positif terhadap kebijakan strategis *green business* perusahaan. Pemimpin perempuan cenderung lebih peka terhadap isu lingkungan, lebih berorientasi pada pemangku kepentingan, dan memiliki kemampuan membangun hubungan yang memperkuat kepercayaan dengan stakeholder.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adams, R. B. (2015). *Women on boards: The superheroes of tomorrow? Journal of Financial Economics*, 115(2), 383-398.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2013). *Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? Journal of Accounting and Economics*, 55(2-3), 206-227.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). *Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Isidro, H., & Sobral, M. (2014). *Women on boards and corporate social responsibility. Journal of Business Ethics*, 125(3), 605-619.

- Liao, J., Humphrey, R. H., & Toya, K. (2015). *The impact of CEO gender: Exploratory interview findings. Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-17.
- Manner, M. (2010). *Exploring the relationship between CEO gender and compensation. Journal of Business Ethics*, 92(4), 449-472.
- Ting, S. C., Lam, W., & Eng, T. Y. (2015). *Upper echelons theory revisited: The influence of demographic characteristics within a South East Asian context. Asia Pacific Business Review*, 21(1), 1-20.
- Zhou, L., & Li, S. (2022). *Green innovation and environmental management: Moderating effects of government environmental regulation and corporate environmental responsibility. Journal of Business Research*, 138, 198-207.