

Wanita di Dewan Perusahaan: Reviu dan Agenda Penelitian

RIZQA ANITA^{1*}; NENENG SALMIAH²; INTAN ADINO³; MUHAMMAD RASYID
ABDILLAH⁴

Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso KM 08 Rumbai Telp. (0761) 52581
E-mail : rizqa.anita@unilak.ac.id (korespondensi)

Submit : 2022-12-30

Review : 2023-01-15

Publish : 2023-01-26

Abstract: This study aims to understand the concept of having a women's board in companies in identifying various issues, such as the benefits of having a female director, strategies to encourage women's participation, and future research directions. This study also explains that the proportion of women on company boards worldwide is still very low. The representation of women in management positions, the nature of the industry, the size of the organization determine the participation of women on company boards. Motivating female employees, awareness of social philanthropy, and improving company performance are very different benefits in driving organizations when companies have more women on boards.

Keywords: *Women on Corporate, Board Diversity, Literature Review*

Perusahaan yang memiliki dewan wanita menjadi isu penting yang telah diakui dalam banyak studi penelitian (Bell, et al., 2002; Burgess dan Tharenou, 2002; Campbell dan Vera, 2008; Coffey dan Wang, 1998; Williams, 2003). Namun, jumlah wanita di dewan masih sangat rendah dalam hal keterwakilan mereka di perusahaan dan dewan perusahaan yang pada umumnya didominasi oleh pria (Sheridan dan Milgate, 2003; Martin et al., 2008). Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pekerjaan penelitian yang dilakukan mengenai dewan wanita. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi dan menyoroti berbagai masalah terkait dengan dewan wanita. Yang pada akhirnya, penelitian ini juga menyarankan area penelitian di masa yang akan datang.

Penelitian yang berkaitan secara khusus tentang wanita di dewan perusahaan secara umum masih terbatas (Burke, 1993). Menurut Burke (1993), karakteristik wanita dan perubahannya, bagaimana dewan wanita dipilih, alasan wanita mau bergabung atau tidak di dewan, alasan perusahaan hanya memiliki lebih sedikit atau lebih banyak wanita dalam dewan menjadi sebuah tanda tanya besar dalam

ruang lingkup penelitian tata kelola saat ini. Sejak isu mengenai wanita di dewan mulai berkembang, para peneliti di dunia mulai menggali berbagai isu terkait wanita di dewan seperti alasan kurangnya keterwakilan wanita di dewan perusahaan, status wanita di dewan perusahaan, dan efek wanita di dewan perusahaan lebih tinggi pada kegiatan filantropi sosial. Tinjauan literatur penelitian saat ini fokus pada status wanita di dewan dan manfaat perusahaan memiliki dewan wanita.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi pustaka dimana metode ini dilakukan dengan pengumpulan data dalam memahami dan mempelajari konsep-konsep dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

HASIL

Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Vinnicombe (2003), menunjukkan bahwa 64% dari 100 perusahaan di Inggris pada tahun 1999 memiliki wanita di dewan mereka tetapi persentase ini terus menurun pada tahun 2002 menjadi 61%. Pada tahun 1989, situasi keterwakilan wanita di dewan

perusahaan sangat memprihatinkan. Meskipun proporsi keseluruhan direktur wanita telah meningkat, tetapi tingkat kemajuan saat ini sangat tidak representatif mengenai keseimbangan gender dalam jabatan direktur wanita.

PEMBAHASAN

Status Wanita Di Dewan Perusahaan Dunia

Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Vinnicombe (2003), menunjukkan bahwa 64% dari 100 perusahaan di Inggris pada tahun 1999 memiliki wanita di dewan mereka tetapi persentase ini terus menurun pada tahun 2002 menjadi 61%. Pada tahun 1989, situasi keterwakilan wanita di dewan perusahaan sangat memprihatinkan. Meskipun proporsi keseluruhan direktur wanita telah meningkat, tetapi tingkat kemajuan saat ini sangat tidak representatif mengenai keseimbangan gender dalam jabatan direktur wanita. Sheridan dan Milgate (2003) juga menunjukkan bahwa 6409 dari posisi dewan (1299 perusahaan terbuka) di Australia pada tahun 2000 juga didominasi oleh pria. Terjesen dan Singh (2008) mengidentifikasi mengenai representasi wanita di dewan perusahaan di 43 negara pada tahun 2003 sampai 2005, penelitiannya menemukan bahwa perwakilan wanita di dewan masih sangat rendah seperti Jepang (0.2%), Australia (8.3%), Kanada (14.3%), Afrika Selatan (14.3%), dan tertinggi ada di Slovenia (22%). Penelitian yang dilakukan oleh Goldstein (2009), jumlah dewan direksi wanita di Italia juga masih dianggap sangat kecil dari tahun 2007.

Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Shilton et al., (1996) menyatakan bahwa 19.7% dari total jumlah jabatan di dewan pada perusahaan Selandia Baru didominasi oleh direktur wanita pada tahun 1995. Walt et al., (2006) melakukan survei direktur wanita pada perusahaan di Selandia Baru dan menemukan bahwa posisi dewan perusahaan publik dipegang oleh wanita dan persentase ini meningkat pada tahun 2001. Dengan demikian, temuan-temuan tersebut menjadikan representasi wanita di dewan

perusahaan Selandia Baru sedikit mengalami peningkatan. Negara-negara lainnya seperti Amerika Serikat, melihat bahwa partisipasi wanita dalam dewan juga masih rendah. Tetapi situasi ini mulai membaik selama beberapa dekade terakhir. Bilimoria (1997) menunjukkan bahwa perusahaan di AS memiliki setidaknya satu wanita di dewan pada tahun 1995. Baxter dan Wright (2000) juga menunjukkan tren serupa mengenai wanita di dewan mengalami peningkatan besar selama akhir 1980-an dan awal 1990-an.

Oleh karena itu, semakin jelas bahwa keterwakilan wanita di dewan perusahaan di seluruh dunia masih sangat rendah. Perbedaannya bukan hanya tentang kemajuan wanita di dewan perusahaan, tetapi juga dalam hal partisipasi dalam komite dewan (Peterson dan Philpot, 2007). Walaupun di beberapa negara Amerika Serikat dan Selandia Baru terlihat terjadi peningkatan posisi dewan wanita, namun jumlah dewan wanita masih jauh lebih rendah daripada jumlah dewan pria.

Alasan Rendahnya Jumlah Wanita Di Dewan Perusahaan

Keberadaan wanita di dewan perusahaan di Inggris, Kanada, Afrika Selatan, Selandia Baru, Amerika, Inggris, Australia, India, dan lain-lain menjadi sebuah gambaran buruk tentang persepsi wanita di dewan. Beberapa penelitian telah meneliti beberapa faktor mengenai penyebab rendahnya partisipasi wanita di dewan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Eyring dan Stead (1998) mengidentifikasi sejumlah hambatan pribadi, budaya, dan organisasi. Selain itu, Oakley (2000) juga menyatakan bahwa kelangkaan wanita di dewan perusahaan karena peluang karir yang tidak memadai, kurangnya pengalaman lini, dan stereotip berbasis gender.

Netzley (1998) melakukan survei pada sembilan wanita (CEO) yang memegang posisi di perusahaan California Selatan yang setuju bahwa hambatan eksternal memang ada untuk menghalangi

wanita pekerja keras mencapai mobilitas perusahaan ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi wanita di dewan perusahaan, perlu disebutkan bahwa beberapa faktor ini memainkan peran pada saat wanita di tingkat manajemen senior. Faktor-faktor signifikan yang telah diidentifikasi oleh para peneliti di masa lalu akan dijelaskan sebagai berikut.

Presepsi peran

Rendahnya keterlibatan wanita dalam dewan perusahaan bukan hanya karena budaya dan organisasi, tetapi juga karena wanita itu sendiri. Hambatan kemajuan wanita di lingkungan pekerjaan dapat dilihat dari diri mereka sendiri (Nieva dan Gutek, 1980), terkadang wanita menganggap diri mereka kurang kompeten dibandingkan pria dan persepsi mereka akhirnya menjadi hambatan dalam kemajuan menuju dewan perusahaan. Sebaliknya, jika beberapa wanita kompeten dan percaya diri tidak memiliki persepsi seperti itu pada dirinya, terkadang hal lain tetap membuat mereka gagal naik ke kursi dewan karena fokus mereka pada keluarga.

Sheridan (2001) menyatakan bahwa pengaturan sosial juga mengharapkan wanita dibandingkan pria untuk lebih fokus pada kehidupan keluarga. Ketakutan akan diabaikan dalam ruang lingkup masyarakat dan tantangan dari pasangan membuat wanita mengalihkan fokus mereka dari kehidupan profesional ke kehidupan keluarga yang semakin membatasi mereka di dunia bisnis. Selain itu, Netzley (1998) juga menemukan bahwa eksekutif wanita yang diwawancarai menegaskan bahwa tanggung jawab keluarga ada pada wanita, sehingga mereka seringkali tidak dapat menyediakan waktu yang dibutuhkan dalam posisi dewan. Mereka juga mengakui bahwa pekerjaan dan keluarga bertentangan di beberapa titik dalam pencapaian karir mereka.

Dominasi Pria dan Stereotip

Pria mendominasi tatanan sosial dalam organisasi, anggota dewan pria

mendominasi proses pengambilan keputusan dan kurang memberikan kewenangan pada pendapat dan ide dari anggota wanita (Talmud dan Izraeli, 1999). Mereka bahkan menganggap wanita di dewan hanya sebagai pelengkap saja dan tidak melihat mereka sebagai rekan kerja yang layak. Penelitian yang dilakukan oleh Shenhav (1992) juga menemukan bahwa proporsi pria dipromosikan ke posisi manajerial lebih tinggi jauh lebih besar dibandingkan wanita. Wanita dianggap harus bekerja keras dan memiliki upaya yang lebih besar untuk bukti yang lebih besar untuk bisa naik pada posisi dewan dibandingkan pria. Dubno (1985) menemukan bahwa persepsi individu mengenai eksekutif wanita di New York City dan Virginia lebih negatif. Menurut penelitian yang dilakukannya pria lebih mungkin untuk menjadi eksekutif masa depan perusahaan dan sikap seperti ini terhadap eksekutif wanita akan semakin memperdalam stereotip dan diskriminasi bagi wanita eksekutif.

Perempuan dianggap kurang mampu dan kompeten dibandingkan pria serta citra wanita sedemikian rupa sehingga mereka dipandang kurang efisien dan kredibel (Kaufman dan Fetters, 1983; Andrew et al., 1990). Menurut Nelson dan Quick (1985) menyatakan bahwa diskriminasi dan stereotip semacam ini menghambat kinerja wanita profesional yang pada akhirnya mengarah pada hasil yang tidak produktif. Dengan demikian, pemikiran dan persepsi direktur pria tentang wanita menentukan aliran wanita ke dewan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa lebih banyak pria yang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi tetapi menjadi wanita menjadi hambatan dalam pertumbuhan karir.

Proporsi Wanita dalam Jabatan Manajemen Perusahaan yang memiliki lebih banyak wanita untuk dipekerjakan dalam posisi manajerial atau memiliki jumlah wanita yang lebih tinggi di dewan mereka masih sangat terbatas (Terjesen dan Singh, 2008). Proses pengembangan

kepemimpinan dalam perusahaan menjadi salah satu kunci dalam mengatur posisi dewan wanita. Jika sebuah perusahaan memiliki lebih banyak wanita di posisi manajemen, maka lebih banyak pula wanita dapat dipromosikan ke posisi manajemen tingkat atas. Hal ini dapat memberikan mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka agar memenuhi syarat untuk posisi dewan. Harrigan (1981) menjelaskan bahwa perbandingan wanita terhadap total manajer berkorelasi positif dengan probabilitas seorang wanita di dewan perusahaan. Artinya, kehadiran wanita yang lebih besar dalam posisi manajemen meningkatkan kemungkinan perempuan menjadi dewan perusahaan.

Peluang Mentoring dan Networking

Keberadaan mentor dalam perusahaan membuat jalan perjuangan menjadi lebih mudah untuk setiap orang. Jaringan dan pendampingan telah banyak diakui dalam beberapa penelitian (Fawcett dan Pringle, 2000; Sheridan, 2002; Monserrat et al., 2009). Akses menuju posisi dewan perusahaan bergantung pada jenis jaringan yang dimiliki dan peluang pendampingan yang tersedia bagi para karyawan wanita dalam perusahaan tersebut. Dewan wanita dari perusahaan swasta dan publik ditemukan sebagai besar atas hasil rekomendasi dari anggota dewan saat ini, CEO atau individu yang mengenal anggota dewan dan CEO saat ini.

Sheridan (2001) menemukan bahwa direktur wanita di Australia yang mengindikasikan bahwa mereka telah direkomendasikan oleh CEO dan anggota dewan perusahaan. Williams (2003) juga menemukan bahwa sebagian besar direktur wanita di Kanada merupakan hasil rekomendasi dari anggota dewan saat ini dan CEO. Tetapi kebanyakan wanita ragu atau kekurangan waktu untuk menjadi bagian dari jaringan informal dan tidak diperbolehkan menjadi bagian dari jaringan tersebut. Wanita kehilangan program pendampingan dalam perusahaan karena ketidakhadiran mereka dalam program yang menyulitkan wanita

untuk mengembangkan jaringan yang sehat dengan anggota dewan (Ragins dan Cotton, 1991). Ketika wanita mengejar pendampingan lintas gender, mereka akan dihadapkan pada sejumlah hambatan seperti kurangnya akses ke jaringan informasi, stereotip, praktik sosialisasi, dan basis kekuasaan (Noe, 1988). Dengan demikian, studi penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu menunjukkan bahwa jaringan dan pendampingan mempengaruhi partisipasi wanita dalam dewan direksi, tetapi memiliki seorang mentor dan mengembangkan jaringan merupakan tantangan besar bagi wanita.

Manfaat Wanita Di Dewan Perusahaan

Perusahaan dapat memperoleh sejumlah manfaat dari keberadaan wanita di dewan direksi. Wanita berkontribusi langsung pada tindakan dewan dengan memberikan keragaman ide, memenuhi tekanan dari pemangku kepentingan, masukan strategis, menciptakan niat baik dengan kelompok pemangku kepentingan, menyediakan kumpulan sumber daya, memusatkan perhatian pada isu-isu dan keprihatinan berbagai masalah wanita, inspirasi bagi karyawan wanita lainnya, menyediakan model peran perempuan dan mentor, dan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan perusahaan (Burgess dan Tharenou, 2002).

SIMPULAN

Penelitian yang dilakukan pada beberapa dekade ini telah menunjukkan status wanita di dewan perusahaan dapat mengubah profil demografis mengenai keberadaan wanita di dewan. Alasan rendahnya partisipasi wanita di dewan perusahaan dan manfaat wanita di dewan perusahaan menjadi isu penting di perusahaan swasta dan publik. Keberadaan wanita di dewan dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, lingkungan kerja perusahaan, serta kepekaan pada aspek filantropi dan peran wanita dalam perusahaan tempat ia bekerja. Masih belum

banyak penelitian yang menyediakan kesimpulan yang pasti mengenai keberadaan dewan pada penyebab dan konsekuensinya. Selain itu, isu lain yang dapat diteliti oleh peneliti selanjutnya mengenai wanita di dewan dan bagaimana pergerakan kompetitif perusahaan, cara mengurangi risiko, strategi R&D perusahaan, sistem nilai, respon terhadap lingkungan, bahkan dampaknya pada kompensasi CEO (Singh, et. al. 2001).

DAFTAR RUJUKAN

- Andrew, C., Coderre, C., & Denis, A. (1990). Stop or go: Reflections of women managers on factors influencing their career development. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 361-367.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.
- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, harassment, and the glass ceiling: Women executives as change agents. *Journal of business ethics*, 37(1), 65-76.
- Bilimoria, D. (1997), "A Qualitative Comparison of the Boardroom Experiences of U.S. and Norwegian Women Corporate Directors", *International Review of Women and Leadership*, 3 (2), pp 63-76.
- Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. *Women in management: Current research issues*, 2(10), 138-163.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of business ethics*, 37(1), 39-49.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- Coffey, B. S., & Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of business ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28(1), 235-239.
- Eyring, A., & Stead, B. A. (1998). Shattering the glass ceiling: Some successful corporate practices. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 245-251.
- Fawcett, R. and Pringle, J.K. (2000), "Women CEOs in New Zealand: Where are you?" *Women in Management Review*, Vol. 15, No. 5/6, pp 253-260.
- Gamba, M., & Goldstein, A. (2009). The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934. *Journal of Modern Italian Studies*, 14(2), 199-225.
- Harrigan, K. R. (1981). Numbers and positions of women elected to corporate boards. *Academy of Management Journal*, 24(3), 619-625.
- Kaufman, D., & Fetters, M. L. (1983). The executive suite: Are women perceived as ready for the managerial climb?. *Journal of Business Ethics*, 2(3), 203-212.
- Martin, L. M., Warren-Smith, I., Scott, J. M., & Roper, S. (2008). Boards of directors and gender diversity in

- UK companies. *Gender in Management: An International Journal*.
- Monserrat, S.I., Duffy, J.A., Olivas-Lujan, M.R., Miller, J.M., Gregory, A., Fox, S., Lituchy T.R., Punnett, B.J., and Santos N.M. (2009), "Mentoring Experiences of Successful Women across the Americas", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 6, pp 455-476.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1985). Professional women: Are distress and disease inevitable?. *Academy of Management Review*, 10(2), 206-218.
- Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: Perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender & society*, 12(3), 339-355.
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of management Review*, 5(2), 267-276.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of management review*, 13(1), 65-78.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
- Peterson, C. A., & Philpot, J. (2007). Women's roles on US Fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, 72(2), 177-196.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management journal*, 34(4), 939-951.
- Shenhav, Y. (1992). Entrance of blacks and women into managerial positions in scientific and engineering occupations: A longitudinal analysis. *Academy of Management Journal*, 35(4), 889-901.
- Sheridan, A. (2001), "A View from the Top: Women on the Boards of Public Companies", *Corporate Governance* 1, 1, pp 8-14.
- Sheridan, A. (2002), "What You Know and Who You Know: "Successful" Women's Experiences of Accessing Board Positions", *Career Development International*, Vol. 7, No. 4, pp 203-210.
- Sheridan, A., & Milgate, G. (2003). "She says, he says": women's and men's views of the composition of boards. *Women in Management Review*.
- Shilton, J., McGregor, J. and Tremaine, M. (1996), "Feminizing the Boardroom: A Study of the Effects of Corporatization on the Number and Status of Women Directors in New Zealand Companies", *Women in Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp 20-26.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 206-216.
- Singh, V. and Vinnicombe, S. (2003), "The 2002 Female FTSE Index and Women Directors", *Women in Management Review*, Vol. 18, No.7, pp 349-358.

- Talmud, I., & Izraeli, D. N. (1999). The relationship between gender and performance issues of concern to directors: correlates or institution?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 459-474.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of business ethics*, 83(1), 55-63.
- Walt N.V., Ingley, C., Shergill, G.S. and Townsend, A. (2006), "Board Configuration: Are Diverse Boards better Boards?" *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 2, pp 129-147.
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.