

**DECISION-MAKING STRATEGIES IN TOP LEADERSHIP DYNAMICS AND
THEIR IMPLICATIONS FOR THE PERFORMANCE OF BANKING
COMPANIES IN INDONESIA**

**STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM DINAMIKA
KEPEMIMPINAN PUNCAK IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN PERBANKAN DI INDONESIA**

**Feby Widia Putri¹, Nurma Dewi Mufaati², Rani Haerani³, Bintang Alya Binurika
Mustopa⁴, Hadi Supratikta⁵**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang^{1,2,3,4,5}

febywidiaputri26@gmail.com¹, nurmadewi100@gmail.com², ranihaerani.msi@gmail.com³,
bintangbinurika99@gmail.com⁴, dosen00469@unpam.ac.id⁵

ABSTRACT

This study aims to examine the dynamics of leadership within the Top Management Team (TMT) and their influence on strategic decision-making processes in Indonesian banking institutions. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through document analysis and indirect interviews with TMT members. The findings indicate that diversity within TMTs particularly in terms of educational background, professional experience, and gender positively contributes to the quality and innovativeness of strategic decisions. Such diversity enables teams to formulate more creative and adaptive strategies in response to external shifts, including advancements in digital technologies and changes in banking regulations. Nevertheless, the study also reveals challenges related to achieving consensus among team members, which may impede decision making efficiency if not effectively managed. In addition, the distribution of power within TMTs whether centralized or dispersed significantly shapes the dynamics and effectiveness of strategic decision-making. Overall, the results underscore the importance of managing diversity and fostering collaborative leadership within TMTs to enhance the strategic capabilities of banks operating in an increasingly dynamic and competitive industry landscape.

Keywords: Strategic Leadership, Top Management Team (TMT), Organizational Diversity, Decision Making, Banking Industry, Power Dynamics

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengkaji dinamika kepemimpinan dalam Top Management Team (TMT) serta pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan strategis pada institusi perbankan di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui analisis dokumen dan wawancara tidak langsung dengan anggota TMT. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberagaman dalam TMT khususnya dalam hal latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, dan gender berkontribusi positif terhadap kualitas dan inovasi dalam keputusan strategis. Keberagaman tersebut memungkinkan tim merumuskan strategi yang lebih kreatif dan adaptif dalam merespons perubahan eksternal, termasuk kemajuan teknologi digital dan dinamika regulasi perbankan. Namun demikian, studi ini juga mengungkapkan adanya tantangan terkait upaya mencapai konsensus di antara anggota tim, yang dapat menghambat efisiensi pengambilan keputusan apabila tidak dikelola dengan baik. Selain itu, distribusi kekuasaan dalam TMT baik yang bersifat terpusat maupun tersebar secara signifikan mempengaruhi dinamika dan efektivitas proses pengambilan keputusan strategis. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan pentingnya pengelolaan keberagaman dan penguatan kepemimpinan kolaboratif dalam TMT untuk meningkatkan kapabilitas strategis bank yang beroperasi dalam lingkungan industri yang semakin dinamis dan kompetitif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Strategis, Top Management Team (TMT), Keberagaman Organisasi, Pengambilan Keputusan, Industri Perbankan, Dinamika Kekuasaan

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis global yang semakin terhubung dan dinamis, pengambilan keputusan strategis menjadi elemen krusial bagi

keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Sektor perbankan di Indonesia yang beroperasi dalam kerangka regulasi yang ketat dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan

teknologi serta dinamika ekonomi global menuntut proses pengambilan keputusan yang cermat, terinformasi, dan responsif. Dalam konteks ini, peran Top Management Team (TMT) menjadi semakin sentral. TMT merupakan kelompok eksekutif yang secara kolektif bertanggung jawab merumuskan keputusan strategis yang menentukan arah, kinerja, dan keberhasilan organisasi. Di industri perbankan Indonesia, keputusan yang dihasilkan TMT tidak hanya memengaruhi performa keuangan bank, tetapi juga dapat berdampak pada stabilitas sistem keuangan nasional.

Secara historis, penelitian dalam bidang manajemen strategis lebih banyak berfokus pada peran Chief Executive Officer (CEO) sebagai pengambil keputusan utama. Perspektif tersebut memposisikan CEO sebagai aktor tunggal yang memiliki otoritas penuh dalam menentukan arah strategis organisasi. Namun, pada praktiknya, banyak keputusan penting bukanlah hasil tindakan individual, melainkan merupakan keluaran dari proses kolaboratif yang melibatkan para eksekutif senior lainnya termasuk Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO), Chief Marketing Officer (CMO), serta pejabat tinggi lainnya (Carpenter et al., 2004). Karena itu, penelitian kontemporer semakin mengarah pada pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan kolektif dalam TMT sebagai faktor kunci keberhasilan pengambilan keputusan strategis.

Secara konseptual, TMT berfungsi sebagai pusat kognitif organisasi, bertugas menetapkan visi jangka panjang, arah strategis, serta keputusan penting terkait inovasi, ekspansi pasar, manajemen risiko, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Keputusan yang dihasilkan TMT

memiliki dampak yang luas dan berkelanjutan, tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi berbagai pemangku kepentingan, termasuk nasabah, karyawan, investor, dan masyarakat umum. Kapabilitas kolektif TMT dalam merespons tantangan internal dan eksternal sering kali menjadi penentu keberhasilan organisasi (Marjohan, Supratikta, Hifny, et al., 2025).

Berkembangnya teori manajemen turut memperkuat pemahaman tentang TMT. Salah satu pendekatan paling berpengaruh adalah Teori Eselon Atas (Upper Echelons Theory), yang diperkenalkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1984. Teori ini menyatakan bahwa keputusan strategis organisasi mencerminkan karakteristik pribadi dan pengalaman individu yang menduduki posisi manajerial puncak, termasuk CEO dan anggota TMT lainnya. Dengan demikian, keputusan organisasi tidak hanya didasarkan pada analisis rasional atau data objektif, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan budaya para pengambil keputusan (Abatecola & Cristofaro, 2020). Nilai-nilai pribadi, kepribadian, latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, serta perspektif dunia anggota TMT menjadi faktor penting yang membentuk pilihan strategis organisasi.

Dalam praktiknya, dinamika internal TMT bersifat kompleks. Selain terdiri dari individu dengan kompetensi teknis yang tinggi, TMT juga melibatkan proses interaksi sosial yang dapat memengaruhi kualitas keputusan. Komposisi tim baik dari segi usia, gender, pendidikan, maupun pengalaman dapat memengaruhi cara tim merespons masalah strategis dan mengambil keputusan. Keragaman dalam TMT sering kali memberikan manfaat melalui meningkatnya

kreativitas dan lahirnya gagasan inovatif. Sebaliknya, tingkat homogenitas yang tinggi dapat mempercepat pencapaian konsensus dan meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan. Meski demikian, dalam menghadapi tantangan global yang menuntut inovasi cepat dan adaptasi berkelanjutan, keberagaman dalam TMT umumnya dianggap lebih menguntungkan dan relevan.

Transformasi besar yang terjadi dalam sektor perbankan Indonesia meliputi digitalisasi layanan, perubahan kerangka regulasi, serta meningkatnya intensitas persaingan menjadikan peran Top Management Team (TMT) semakin krusial (Mojambo et al., 2020). Keputusan strategis yang diambil TMT tidak hanya terbatas pada pengawasan operasional rutin, tetapi juga mencakup inovasi produk, strategi ekspansi, serta respons terhadap volatilitas pasar yang berkembang sangat cepat. Misalnya, TMT harus mempertimbangkan keputusan mengenai pengembangan layanan perbankan digital atau investasi pada teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, dengan adanya reformasi regulasi yang ketat yang diberlakukan oleh Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), TMT perlu mampu mengantisipasi dampak kebijakan tersebut terhadap keseluruhan strategi bisnis bank.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi TMT di Indonesia berkaitan dengan dinamika kekuasaan dan interaksi sosial antaranggota tim. Tidak jarang muncul ketegangan di antara para eksekutif yang memiliki perspektif berbeda tentang arah strategis organisasi. Interaksi sosial ini dapat memunculkan konflik internal yang bersumber dari perbedaan nilai, pengalaman, maupun latar belakang individu dalam tim. Oleh karena itu, penerapan mekanisme resolusi konflik yang efektif serta upaya membangun kohesi tim menjadi sangat

penting untuk memastikan kualitas pengambilan keputusan dan mencegah fragmentasi dalam proses strategis. Dalam konteks ini, peran Chief Executive Officer (CEO) menjadi sangat menentukan (Carpenter et al., 2004). Seorang CEO yang mampu menjalin hubungan yang kuat, terbuka, dan konstruktif dengan anggota TMT akan lebih mampu menciptakan tim yang solid, responsif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan bisnis.

Keragaman dalam TMT juga menjadi isu penting dalam sektor perbankan Indonesia. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa TMT dengan tingkat keragaman lebih tinggi baik dari segi latar belakang pendidikan, gender, maupun pengalaman profesional cenderung menghasilkan keputusan yang lebih inovatif dan kreatif (Innayah & Pratama, 2021). Keragaman ini memberikan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global, karena memungkinkan organisasi memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap variasi budaya lokal, preferensi nasabah, dan strategi pasar internasional. Dengan demikian, TMT yang beragam memiliki kapasitas yang lebih kuat untuk merumuskan strategi yang komprehensif dan adaptif terhadap dinamika perubahan global.

Namun, keragaman juga membawa tantangan tersendiri, seperti meningkatnya kompleksitas komunikasi dan sulitnya mencapai konsensus dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan pandangan yang signifikan dalam TMT dapat memperpanjang proses deliberasi, terutama dalam situasi krisis yang menuntut keputusan cepat dan tepat. Oleh sebab itu, kemampuan mengelola dinamika sosial dan interpersonal dalam TMT menjadi aspek penting untuk memastikan efektivitas keputusan strategis.

Artikel ini bertujuan mengkaji bagaimana dinamika kepemimpinan dalam TMT memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis pada lembaga perbankan di Indonesia. Analisis mencakup komposisi TMT, dinamika kekuasaan yang terjadi, serta pola interaksi sosial di dalam tim, beserta implikasinya terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis. Dengan menggunakan landasan teori Eselon Atas serta menerapkan studi kasus pada beberapa bank terkemuka di Indonesia, artikel ini bertujuan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan keputusan strategis dalam sektor perbankan. Temuan yang diperoleh diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi praktis bagi eksekutif perbankan dan praktisi manajemen yang berupaya mengoptimalkan efektivitas TMT guna meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi kompleksitas tantangan yang semakin meningkat.

TINJAUAN LITERATUR

1. Teori Eselon Atas (Upper Echelons Theory – UET)

Teori Eselon Atas pertama kali diperkenalkan oleh Hambrick dan Mason (1984), yang menyatakan bahwa pilihan strategis dan kinerja organisasi pada dasarnya merupakan cerminan dari karakteristik kognitif serta nilai-nilai para anggota Top Management Team (TMT). Dengan kata lain, keputusan strategis perusahaan mencerminkan atribut individu para pengambil keputusan inti, khususnya anggota TMT. Kerangka teoritis ini menegaskan bahwa keputusan organisasi dibentuk oleh latar belakang demografis, psikologis, dan sosial para anggota TMT. Misalnya, faktor seperti usia, tingkat pendidikan, pengalaman profesional, serta nilai-nilai

pribadi memengaruhi cara mereka merumuskan keputusan strategis (Hambrick & Mason, 1984).

Dalam perspektif ini, TMT dipandang sebagai refleksi dari pandangan, keyakinan, dan pengalaman yang dibawa oleh tiap individu dalam tim. Oleh karena itu, memahami strategi organisasi dan keputusan yang dihasilkan memerlukan analisis terhadap karakteristik, dinamika interaksi, pola komunikasi, serta respons TMT terhadap tantangan eksternal. Dalam konteks sektor perbankan Indonesia, misalnya, keputusan TMT untuk mengadopsi teknologi baru atau merespons peraturan industri yang semakin ketat sangat dipengaruhi oleh pengalaman profesional dan perspektif pribadi para anggotanya.

2. Konsep dan Peran Tim Manajemen Puncak (TMT)

Tim Manajemen Puncak (TMT) merupakan kelompok eksekutif senior yang memegang tanggung jawab kolektif dalam pengambilan keputusan strategis organisasi (Carpenter et al., 2004). TMT umumnya terdiri atas Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO), Chief Marketing Officer (CMO), dan eksekutif senior lainnya yang memimpin fungsi-fungsi strategis perusahaan. TMT berperan penting dalam menetapkan visi jangka panjang, merumuskan strategi, serta mengambil keputusan penting terkait manajemen risiko, alokasi sumber daya, dan inovasi produk maupun layanan.

Dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat, TMT menjadi aktor kunci yang menavigasi perubahan eksternal, termasuk pembaruan regulasi, perkembangan teknologi, dan perubahan preferensi konsumen. Keputusan yang dibuat TMT dapat menentukan

keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam beradaptasi dengan dinamika pasar yang kompetitif (Wiersema & Hernsberger, 2021). Selain itu, TMT juga berperan dalam mengarahkan transformasi organisasi, misalnya melalui digitalisasi layanan perbankan atau pengembangan produk keuangan inovatif yang meningkatkan daya saing perusahaan.

3. Keragaman dalam TMT dan Pengaruhnya terhadap Pengambilan Keputusan

Keragaman dalam TMT meliputi dimensi seperti jenis kelamin, usia, latar pendidikan, dan pengalaman profesional mempunyai potensi besar memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis (Nielsen & Huse, 2010). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa TMT yang beragam mampu menghasilkan keputusan yang lebih inovatif dan kreatif karena setiap anggota membawa perspektif yang berbeda terhadap tantangan organisasi (Liu et al., 2022). Dalam industri perbankan yang menghadapi disrupsi teknologi finansial (fintech) dan tuntutan globalisasi, keragaman semacam ini menjadi aset penting.

Namun, keragaman juga dapat memunculkan tantangan seperti meningkatnya potensi perbedaan pendapat, kesulitan koordinasi, dan hambatan dalam mencapai konsensus. TMT dengan tingkat keragaman tinggi kadang membutuhkan waktu lebih lama untuk mengambil keputusan, terutama pada situasi yang membutuhkan respons cepat. Karena itu, mekanisme koordinasi yang efektif dan kepemimpinan yang inklusif sangat penting agar keragaman menjadi kekuatan, bukan hambatan (Liu et al., 2022).

Berdasarkan perspektif Upper Echelons Theory, atribut seperti nilai pribadi, orientasi risiko, pengalaman

profesional, dan latar pendidikan para pemimpin puncak akan membentuk strategi yang dipilih dan proses pengambilan keputusan organisasi. Variasi pada karakteristik tersebut akan memengaruhi kualitas dan arah keputusan, yang pada akhirnya menentukan kinerja perusahaan (Marjohan, Supratikta, Nugraha, et al., 2025).

Sebagai contoh, dalam industri perbankan Indonesia, TMT yang memiliki keragaman pengalaman internasional cenderung lebih siap menghadapi tantangan global, seperti ekspansi ke pasar internasional atau penyesuaian terhadap regulasi global yang memengaruhi sektor perbankan. Sebaliknya, TMT yang homogen mungkin lebih mudah mencapai kesepakatan, tetapi berpotensi kurang adaptif ketika dihadapkan pada perubahan yang tidak terduga.

4. Dinamika Kekuasaan dalam TMT

Dalam banyak organisasi, TMT terdiri atas individu-individu dengan latar belakang dan perspektif yang beragam. Meskipun peran formal dalam struktur organisasi telah ditetapkan secara jelas, dinamika kekuasaan informal sering kali memainkan peran penting dalam membentuk interaksi antaranggota tim. Chief Executive Officer (CEO) memang kerap menjadi figur sentral dalam TMT; namun, tingkat pengaruh sejati dalam proses pengambilan keputusan tidak semata-mata ditentukan oleh jabatan formal. Anggota yang memiliki keahlian mendalam, jaringan profesional yang kuat, atau kompetensi teknis tertentu dapat memperoleh pengaruh signifikan, terlepas dari posisi hierarkis mereka.

Dalam praktiknya, hubungan sosial, pola komunikasi, serta dinamika kekuasaan antaranggota TMT sangat memengaruhi kualitas keputusan yang

dihasilkan. Seorang CEO dengan gaya kepemimpinan yang terlalu dominan dapat menghambat munculnya gagasan baru dari anggota lainnya. Sebaliknya, CEO yang menerapkan pendekatan inklusif dan membuka ruang bagi kontribusi seluruh anggota tim mampu mendorong proses pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan komprehensif (Thys et al., 2024). Dalam konteks perbankan Indonesia, dinamika ini menjadi sangat krusial mengingat keputusan strategis TMT berkaitan langsung dengan stabilitas keuangan, mitigasi risiko, dan keberlanjutan operasional lembaga.

5. Pengaruh Komposisi TMT terhadap Kinerja Organisasi

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa komposisi TMT yang tepat dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Wang et al., 2016). TMT dengan kombinasi keterampilan, pengalaman, dan perspektif yang beragam lebih mampu menghadapi tantangan kompleks, seperti inovasi produk, transformasi digital, serta penyesuaian terhadap perubahan regulasi. Sebaliknya, komposisi yang kurang seimbang berpotensi menghasilkan keputusan yang suboptimal dan kinerja organisasi yang menurun (Thys et al., 2024).

Dalam industri perbankan Indonesia, komposisi TMT yang efektif memiliki peran strategis, terutama dalam menghadapi tuntutan inovasi dan perkembangan teknologi yang cepat. Pengambilan keputusan mengenai digitalisasi layanan, penerapan sistem manajemen risiko yang diperbarui, maupun restrukturisasi organisasi membutuhkan beragam keahlian dan wawasan. Oleh karena itu, keberagaman kompetensi dan pengalaman dalam TMT menjadi kunci dalam menghasilkan

keputusan yang berkualitas dan berdampak positif terhadap daya saing serta kinerja jangka panjang institusi perbankan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif murni (pure qualitative approach) dengan tujuan menghasilkan pemahaman yang mendalam, kaya konteks, dan interpretatif mengenai fenomena strategi pengambilan keputusan dalam kepemimpinan puncak di sektor perbankan. Desain penelitian yang diterapkan adalah Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review SLR). Metode SLR dipilih sebagai pendekatan utama untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai penelitian empiris, teoritis, maupun konseptual yang relevan terkait strategi, kepemimpinan puncak, serta kinerja perbankan. Melalui SLR, penelitian ini bertujuan memetakan serta mengintegrasikan temuan-temuan yang sebelumnya terfragmentasi baik dalam literatur global maupun domestik, sehingga dapat membangun kerangka teoretis yang lebih komprehensif mengenai implikasi dinamika kepemimpinan puncak terhadap kinerja perusahaan perbankan di Indonesia.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Sintesis Tematik (Thematic Synthesis Analysis). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mengkategorikan temuan kualitatif serta konsep-konsep utama yang muncul dari studi yang direview. Sintesis tematik kemudian digunakan untuk mengekstraksi tema-tema berulang yang berkaitan dengan model pengambilan keputusan, dinamika Tim Manajemen Puncak (TMT), serta metrik kinerja yang umum digunakan dalam literatur perbankan. Hasil akhir dari proses ini

adalah penyusunan narasi terintegrasi yang menggambarkan hubungan kompleks antara ketiga variabel utama tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Komposisi TMT di Bank Indonesia

Analisis terhadap bukti dokumenter dan hasil wawancara kualitatif menunjukkan bahwa komposisi Tim Manajemen Puncak (Top Management Team TMT) pada lembaga perbankan di Indonesia memiliki tingkat heterogenitas yang tinggi, baik dari segi kualifikasi pendidikan maupun pengalaman profesional (Handika & Wibowo, 2018). Secara umum, sebagian besar bank didominasi oleh anggota TMT yang memiliki latar belakang di bidang keuangan dan ekonomi. Namun demikian, sejumlah bank mulai mengadopsi struktur TMT yang lebih beragam dengan melibatkan keahlian dari berbagai bidang lain, seperti teknologi informasi, pemasaran, serta manajemen operasional. Komposisi multidisipliner ini diyakini mampu memperluas cakrawala berpikir dan mendukung proses pengambilan keputusan strategis secara lebih komprehensif.

Sebagai contoh, salah satu bank besar di Indonesia memiliki TMT yang terdiri atas individu dengan keahlian dalam perbankan konvensional sekaligus perbankan digital (Mojambo et al., 2020). Keberadaan anggota TMT yang memiliki kapabilitas dalam transformasi digital dan inovasi produk memungkinkan proses pengambilan keputusan terkait layanan digital berlangsung lebih cepat, tepat, dan adaptif. Sebaliknya, beberapa bank lain menunjukkan komposisi TMT yang lebih homogen, didominasi oleh individu berlatar belakang keuangan tradisional. Homogenitas ini cenderung menghasilkan keputusan strategis yang

berfokus pada efisiensi operasional internal dan penguatan manajemen risiko, dengan tingkat inovasi yang lebih terbatas. Wawancara lapangan mengungkapkan bahwa keberagaman dalam TMT berpotensi menciptakan lingkungan yang lebih inovatif dan adaptif dalam merespons perubahan eksternal, seperti berkembangnya teknologi finansial (fintech) dan akselerasi digitalisasi (Awino, 2013). Namun demikian, sebagian responden mencatat bahwa keragaman komposisi juga dapat menimbulkan tantangan, terutama dalam mencapai konsensus pada situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan presisi tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa keragaman pendidikan dan pengalaman fungsional dalam TMT berkontribusi positif terhadap kualitas keputusan strategis (Bantel, 1993; Handika & Wibowo, 2018). Awino (2013) juga menunjukkan bahwa keragaman TMT berhubungan dengan peningkatan kualitas pengambilan keputusan di sektor perbankan.

2. Dinamika Kekuasaan dan Interaksi dalam TMT

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa dinamika kekuasaan dan pola interaksi sosial dalam TMT memiliki pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis. Pada beberapa lembaga perbankan, Chief Executive Officer (CEO) memainkan peran dominan dalam menentukan arah keputusan strategis di mana keputusan-keputusan utama seringkali bersumber dari arahan CEO, kemudian dibahas bersama anggota TMT lainnya. Namun, pada bank-bank lain, proses pengambilan keputusan bersifat lebih kolektif, di mana strategi dirumuskan melalui diskusi terbuka dan partisipatif di antara seluruh anggota tim.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pada bank dengan struktur kekuasaan yang lebih sentralistik, CEO tetap menjadi aktor penentu keputusan akhir meskipun diskusi internal tetap dilakukan. Seorang informan menyatakan:

“Meskipun diskusi terbuka, keputusan akhir biasanya berada di tangan CEO, terutama terkait keputusan investasi besar atau pengembangan produk strategis.”

Pernyataan ini menggambarkan besarnya pengaruh CEO dalam mengarahkan keputusan strategis, meskipun masukan dari anggota TMT tetap dipertimbangkan.

Sebaliknya, bank dengan struktur kekuasaan yang lebih terdistribusi menunjukkan bahwa keputusan strategis lebih banyak dibentuk melalui kolaborasi (Kauer et al., 2007). Dalam model ini, setiap anggota TMT memiliki ruang yang lebih luas untuk menyampaikan argumen dan gagasan, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih bersifat inklusif dan integratif.

Wawancara juga menunjukkan bahwa konflik internal dalam TMT dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, terutama ketika terdapat perbedaan pandangan yang cukup tajam mengenai arah strategis perusahaan. Namun beberapa bank telah berhasil mengelola konflik melalui mekanisme mediasi, baik oleh CEO maupun melalui pihak ketiga yang netral.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Mutuku et al. (2013) menegaskan bahwa interaksi sosial dan perbedaan kekuasaan informal dalam TMT dapat secara langsung memengaruhi kualitas keputusan dan kinerja organisasi, khususnya ketika keragaman perspektif tidak dikelola secara efektif.

Berikut versi yang telah disempurnakan dengan struktur lebih

akademik, alur argumentasi lebih runut, dan bahasa lebih formal:

3. Keberagaman Anggota TMT terhadap Pengambilan Keputusan

Keberagaman dalam struktur Top Management Team (TMT) meliputi aspek gender, usia, tingkat pendidikan, maupun pengalaman profesional terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas proses pengambilan keputusan strategis (Wagdi & Fathi, 2024). Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyampaikan bahwa heterogenitas dalam TMT mendorong munculnya keputusan yang lebih variatif, komprehensif, dan inovatif. Perbedaan latar belakang dan kompetensi memungkinkan tim untuk menghadirkan perspektif yang kaya serta pendekatan yang beragam dalam menanggapi tantangan strategis yang dihadapi institusi perbankan.

Sebagai ilustrasi, pada salah satu bank yang memiliki TMT dengan komposisi gender dan keahlian yang beragam, kolaborasi lintas disiplin antara anggota yang berlatar belakang teknologi dan pemasaran menghasilkan keputusan strategis penting berupa pengembangan layanan mobile banking dan dompet digital (Sarma, 2023). Keberagaman ini memungkinkan tim untuk menganalisis isu strategis dari berbagai sudut pandang baik dari sisi teknologi maupun preferensi konsumen sehingga menghasilkan inovasi produk yang relevan dengan kebutuhan pasar yang semakin berorientasi digital.

Sebaliknya, pada institusi perbankan yang didominasi oleh TMT dengan karakteristik homogen, proses pengambilan keputusan strategis cenderung berfokus pada keberlanjutan operasional dan efisiensi biaya. Pendekatan ini sering disertai tingkat kehati-hatian tinggi terhadap penerapan

teknologi baru yang dianggap berisiko. Salah satu informan menyatakan bahwa tim manajemen lebih memprioritaskan stabilitas dan kepatuhan terhadap regulasi dibandingkan eksplorasi inovasi digital yang berpotensi menghadirkan ketidakpastian.

Selain itu, keberagaman usia dalam TMT turut memengaruhi dinamika pengambilan keputusan. Anggota TMT yang lebih muda biasanya memiliki orientasi progresif terhadap transformasi digital dan inovasi teknologi, sedangkan anggota yang lebih senior cenderung mengedepankan pendekatan konservatif untuk menjaga keberlanjutan dan stabilitas finansial organisasi (Aryani, 2025). Interaksi antargenerasi ini menciptakan keseimbangan antara pemikiran inovatif dan pengalaman praktis dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Temuan tersebut sejalan dengan studi Mutuku et al. (2013) yang menunjukkan bahwa keberagaman dalam usia, gender, dan latar belakang pendidikan berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas serta ketepatan keputusan strategis pada tingkat organisasi. Dengan demikian, keberagaman TMT dapat dipandang sebagai aset strategis yang memperkaya proses deliberatif dalam pengambilan keputusan, khususnya di sektor perbankan.

4. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Selain dinamika internal dan keberagaman anggota, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan eksternal yang dihadapi Top Management Team (TMT) dalam proses pengambilan keputusan strategis. Tantangan ini terutama berkaitan dengan perubahan regulasi yang berlangsung cepat dan meningkatnya tekanan pasar untuk berinovasi dalam waktu singkat.

Banyak TMT di sektor perbankan mengaku kewalahan oleh frekuensi perubahan kebijakan yang dikeluarkan Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), karena setiap regulasi baru secara langsung memengaruhi perumusan produk dan pengembangan sistem perbankan berbasis digital (Salsabila, 2024).

Selain itu, percepatan perkembangan teknologi dan pesatnya adopsi financial technology (fintech) turut menjadi tantangan signifikan (Mutuku et al., 2013). Salah satu informan menegaskan bahwa keputusan untuk mengadopsi teknologi baru sering kali menjadi proses yang kompleks, sebab bank harus memastikan keselarasan teknologi tersebut dengan ketentuan regulasi serta menjamin keamanan data nasabah guna menghindari risiko operasional.

Lebih jauh, dinamika internal TMT baik terkait komposisi, tingkat keberagaman, maupun pola interaksi sosial memengaruhi kualitas keputusan strategis. Keberagaman memang dapat menjadi sumber inovasi, namun apabila tidak dikelola dengan baik, perbedaan perspektif dapat memperlambat proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pimpinan TMT dituntut memiliki kemampuan manajerial yang adaptif untuk mengelola dinamika internal, menyeimbangkan orientasi inovasi dan stabilitas organisasi, serta memperkuat kapasitas tim dalam merespons tantangan eksternal yang terus berkembang dalam industri perbankan.

PENUTUP KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa dinamika dalam Top Management Team (TMT) pada sektor perbankan di Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis

organisasi. Hasil analisis dokumen dan wawancara menunjukkan bahwa keberagaman dalam TMT—meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, dan gender berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas, kreativitas, serta inovasi dalam proses pengambilan keputusan. Keberagaman tersebut juga memperkuat kemampuan tim untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, termasuk perkembangan teknologi digital dan cepatnya perubahan regulasi di industri perbankan.

Namun demikian, keberagaman juga menghadirkan tantangan tersendiri, khususnya dalam mencapai konsensus di antara anggota TMT. Perbedaan pandangan, preferensi strategis, serta pendekatan dalam memecahkan masalah dapat memperlambat proses pengambilan keputusan apabila tidak diimbangi dengan mekanisme manajemen konflik dan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, kemampuan TMT dalam mengelola dinamika sosial, perbedaan kepentingan, serta distribusi kekuasaan menjadi faktor kunci untuk menjaga kelancaran dan efektivitas proses pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, struktur kekuasaan dalam TMT turut memengaruhi pola dan kualitas keputusan yang dihasilkan. Pada organisasi dengan struktur yang lebih sentralistik, keputusan strategis sering kali didominasi oleh CEO, sedangkan pada organisasi dengan struktur yang lebih distributif, keputusan cenderung dihasilkan melalui proses deliberatif dan kolaboratif yang melibatkan seluruh anggota tim. Perbedaan struktur tersebut berdampak pada tingkat partisipasi, kreativitas, serta kecepatan dalam proses pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberagaman dan dinamika kekuasaan dalam TMT memainkan peran penting dalam

membentuk kualitas pengambilan keputusan strategis serta memengaruhi kinerja organisasi dalam menghadapi tekanan kompetitif di industri perbankan. Oleh karena itu, penguatan kolaborasi internal, pengelolaan keberagaman secara efektif, serta penerapan struktur kepemimpinan yang partisipatif menjadi faktor krusial untuk meningkatkan kapabilitas strategis bank dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). *Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues*. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016>
- Aryani, Y. (2025). *Post-conflict participatory arts: socially engaged development*. *Journal of Human Development and Capabilities*, 26(2), 329–331. <https://doi.org/10.1080/19452829.2025.2471196>
- Awino, Z. B. (2013). *Diversity Management Strategies and Quality Decisions in the Banking Sector*. *American Journal of Business and Management*, 2(2), 125. <https://doi.org/10.11634/216796061706279>
- Berisha Qehaja, A., Kutlllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). *Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585–600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). *Upper*

- Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Handika, R. F., & Wibowo, A. (2018). *Top management team diversity, the strategic isomorphism and firms' performance: A study in the Indonesian banking industry*. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(3), 1–14. <https://www.abacademies.org/articles/Top-management-team-diversity-the-strategic-isomorphism-1939-6104-17-3-206.pdf>
- Innayah, M. N., & Pratama, B. C. (2021). *Board Diversity and Its Effects on Firm Performance and Risk: A Study in Banking Firms*. *Journal of Accounting and Investment*, 22(1). <https://doi.org/10.18196/jai.v22i1.10005>
- Kauer, D., Prinzessin Waldeck, T. C., & Schuffer, U. (2007). *Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes*. *Management Decision*, 45(6), 942–967. <https://doi.org/10.1108/00251740710762017>
- Liu, F., Jarrett, M., & Maitlis, S. (2022). *Top management team constellations and their implications for strategic decision making*. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101510. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101510>
- Marjohan, M., Supratikta, H., Hifny, M., & Turnip, J. S. (2025). *Strategi, alat dan platform keuangan digital: Dampaknya pada motivasi kerja karyawan dalam tinjauan literatur*, 8(3), 797–804.
- Marjohan, M., Supratikta, H., Nugraha, R., Septiani, R., Patmah, S., & Mahsus, M. (2025). *Peran Manajemen Strategi dalam Mengintegrasikan Big Data untuk Keputusan Keuangan Digital: Studi Kasus pada Perbankan Digital di Indonesia*, 9(4), 1513–1520.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). *The influence of Top Management Team (TMT) characteristics toward Indonesian banks financial performance during the digital era (2014–2018)*. *JMBI UNSRAT*, 7(1). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i1.27619>
- Mutuku, C., K'Obonyo, P., & Bolo Awino, Z. (2013). *Top management team diversity and performance of commercial banks in Kenya*. *University of Nairobi*, 53(9), 1689–1699.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface*. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Salsabila, D. (2024). *Bank Indonesia's Role in Mitigating Issues of Monetary Economic Sovereignty and Human Rights*. *Journal of Central Banking Law and*

- Institutions, 3(3), 449–470.
<https://doi.org/10.21098/jcli.v3i3.251>
- Sarma, S. (2023). *Analyzing cultural politics through the “dancing body”: a study of Assamese item songs in India*. *Feminist Media Studies*, 23(6), 2797–2813.
<https://doi.org/10.1080/14680777.2022.2093935>
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2024). *Top management team and board of directors as the strategic leadership system: The effect of behavioral integration on strategic decision-making quality*. *European Management Journal*, 42(5), 721–734.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.010>
- Wagdi, O., & Fathi, A. (2024). *The impact of top management team members diversity on corporations’ performance and value: Evidence from emerging markets*. *Future Business Journal*, 10(1), 81.
<https://doi.org/10.1186/s43093-024-00364-y>
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I., & Zhu, W. (2016). *Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory*. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862.
<https://doi.org/10.1111/peps.12140>