

DINAMIKA KEPEMIMPINAN DALAM TIM MANAJEMEN PUNCAK: IMPLIKASI TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS PADA BANK-BANK DI INDONESIA

*LEADERSHIP DYNAMICS IN TOP MANAGEMENT TEAMS: IMPLICATIONS FOR
STRATEGIC DECISION-MAKING IN BANKS IN INDONESIA*

Nadia Ismi Avissa^{1*}, Amirul Mustofa², Eddy Yunus³

Universitas Dr. Soetomo, Indonesia

Email: ndiaismavssa@gmail.com^{1*}, amirul.mustofa@unitomo.ac.id², eddy.yunus@unitomo.ac.id³

Abstract

This study aims to analyze the leadership dynamics within Top Management Teams (TMT) and their influence on strategic decision-making in Indonesian banks. The research adopts a qualitative descriptive approach, collecting data through document analysis and indirect interviews. The results indicate that diversity within TMT, in terms of educational background, experience, and gender, positively influences the quality and innovation of strategic decisions. This diversity allows TMT to develop decisions that are more adaptive to external changes, such as technological advancements and regulatory changes. However, challenges arise in the decision-making process, particularly regarding difficulties in reaching consensus among TMT members. The power dynamics within TMT, whether centralized or distributed, also play an important role in strategic decision-making. These findings provide important insights for Indonesian banks to strengthen internal collaboration and diversity to create more innovative and adaptive strategic decisions in the future.

Keywords: Top Management Team, Strategic Decision Making, Diversity, Power Dynamics, Indonesian Banking.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan dalam Tim Manajemen Puncak (TMT) dan pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan strategis di bank-bank Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui analisis dokumen dan wawancara tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman dalam TMT, baik dalam hal latar belakang pendidikan, pengalaman, dan gender, berpengaruh positif terhadap kualitas dan inovasi keputusan strategis. Keberagaman ini memungkinkan TMT untuk mengembangkan keputusan yang lebih adaptif terhadap perubahan eksternal, seperti perkembangan teknologi dan perubahan regulasi. Namun, tantangan muncul dalam proses pengambilan keputusan, terutama terkait dengan kesulitan dalam mencapai konsensus di antara anggota TMT. Dinamika kekuasaan dalam TMT, baik yang bersifat sentralistik maupun distribusif, juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan strategis. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi bank-bank Indonesia dalam memperkuat kolaborasi internal dan keberagaman untuk menciptakan keputusan strategis yang lebih inovatif dan adaptif di masa depan.

Kata kunci: Tim Manajemen Puncak, Pengambilan Keputusan Strategis, Keberagaman, Dinamika Kekuasaan, Perbankan Indonesia.

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin global dan penuh dengan dinamika, pengambilan keputusan strategis menjadi salah satu faktor kunci bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Sektor perbankan di Indonesia, yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat terregulasi dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan ekonomi global, sangat memerlukan keputusan-keputusan strategis yang tepat dan terukur. Dalam konteks ini, peran

Tim Manajemen Puncak (Top Management Team atau TMT) menjadi semakin penting. TMT merupakan kelompok eksekutif yang secara kolektif bertanggung jawab atas keputusan-keputusan besar yang memengaruhi arah dan keberhasilan perusahaan. Sebagai contoh, dalam bank-bank Indonesia, keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh TMT tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja finansial bank, tetapi juga terhadap stabilitas sistem keuangan nasional.

Tradisionalnya, penelitian mengenai manajemen strategis berfokus pada CEO (Chief Executive Officer) sebagai pengambil keputusan utama. Pandangan ini menganggap CEO sebagai aktor tunggal yang memiliki kekuasaan untuk menentukan arah strategis perusahaan. Namun, dalam praktiknya, banyak keputusan penting tidak hanya diambil oleh CEO, melainkan melalui kerja sama kolektif yang melibatkan para eksekutif senior lainnya, seperti CFO (Chief Financial Officer), COO (Chief Operating Officer), CMO (Chief Marketing Officer), dan posisi eksekutif lainnya. Oleh karena itu, saat ini fokus penelitian mulai bergeser pada pemahaman dinamika kepemimpinan kolektif dalam TMT sebagai faktor penentu keberhasilan pengambilan keputusan strategis.

Pada dasarnya, TMT berfungsi sebagai otak organisasi, yang menentukan visi jangka panjang, arah strategi, serta keputusan-keputusan penting lainnya terkait dengan inovasi, ekspansi pasar, pengelolaan risiko, dan adaptasi terhadap perubahan eksternal. Keputusan yang diambil oleh TMT memiliki dampak yang luas dan jangka panjang, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi stakeholder yang lebih besar, termasuk pelanggan, karyawan, investor, dan masyarakat secara umum. Keberhasilan organisasi sering kali dipengaruhi oleh kemampuan kolektif TMT untuk merespons tantangan eksternal dan internal dengan strategi yang efektif.

Seiring dengan perkembangan teori manajemen, munculnya Teori Upper Echelons yang dikembangkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1984 membawa perspektif baru dalam studi TMT. Teori ini menyatakan bahwa keputusan yang diambil oleh organisasi, termasuk keputusan strategis, mencerminkan karakteristik pribadi dan pengalaman individu yang berada di tingkat manajerial atas, yaitu CEO dan anggota TMT lainnya. Menurut teori ini, keputusan organisasi tidak hanya didasarkan pada analisis rasional atau informasi objektif, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan kultural dari para pengambil keputusan tersebut. Dengan kata lain, kepribadian, nilai-nilai, latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, serta pandangan dunia yang dimiliki oleh anggota TMT akan sangat memengaruhi keputusan yang mereka ambil dalam menentukan strategi perusahaan.

Dalam dunia nyata, dinamika internal TMT sangat kompleks. TMT tidak hanya terdiri dari individu-individu yang memiliki keterampilan teknis yang tinggi, tetapi juga berinteraksi dalam konteks sosial yang saling memengaruhi. Komposisi tim, baik dari segi keberagaman usia, gender, pendidikan, maupun pengalaman, dapat memengaruhi cara tim membuat keputusan dan merespons berbagai isu strategis. Keberagaman dalam TMT, misalnya, dapat memberikan keuntungan dalam hal penciptaan ide-ide baru yang lebih kreatif dan inovatif. Sebaliknya, homogenitas dalam tim dapat mempercepat proses

pengambilan keputusan, karena anggota tim memiliki pola pikir yang serupa dan lebih mudah mencapai konsensus. Namun, meskipun homogenitas memiliki beberapa keuntungan, keberagaman dalam tim manajemen puncak dianggap lebih penting dalam menghadapi tantangan global yang membutuhkan inovasi dan adaptasi yang cepat.

Perubahan besar dalam sektor perbankan Indonesia, seperti digitalisasi layanan, perubahan regulasi, dan kompetisi yang semakin ketat, membuat peran TMT semakin krusial. Keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh TMT bank-bank di Indonesia tidak hanya berfokus pada pengelolaan operasi sehari-hari, tetapi juga mencakup inovasi produk, strategi ekspansi, serta adaptasi terhadap perubahan pasar yang cepat. Misalnya, TMT harus memutuskan apakah akan mengembangkan layanan perbankan digital atau berinvestasi dalam teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, dalam menghadapi perubahan regulasi yang ketat, seperti yang terkait dengan peraturan Bank Indonesia atau peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), TMT perlu mengantisipasi dampak dari perubahan kebijakan ini terhadap strategi bisnis bank.

Salah satu tantangan utama bagi TMT di Indonesia adalah dinamika kekuasaan dan interaksi sosial antara anggota tim. Tidak jarang, terjadi ketegangan dalam TMT antara eksekutif yang memiliki pandangan berbeda mengenai arah strategis perusahaan. Interaksi sosial ini dapat berupa konflik internal yang muncul dari perbedaan nilai, pengalaman, atau latar belakang individu dalam tim. Oleh karena itu, penting bagi TMT untuk memiliki mekanisme resolusi konflik yang efektif dan menjaga kohesi tim agar dapat mencapai keputusan yang efektif dan menghindari fragmentasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, peran CEO dalam memimpin TMT juga sangat penting. CEO yang memiliki hubungan yang baik dan terbuka dengan anggota TMT dapat membentuk tim yang solid, responsif, dan mampu merespons tantangan bisnis dengan cepat dan efektif.

Keberagaman dalam TMT juga menjadi isu penting dalam konteks perbankan Indonesia. Penelitian menunjukkan bahwa TMT yang lebih beragam, baik dalam hal latar belakang pendidikan, gender, maupun pengalaman profesional, dapat menghasilkan keputusan yang lebih inovatif dan kreatif (Yunita et al., 2023). Keberagaman ini juga dapat membawa keuntungan kompetitif dalam menghadapi pasar yang semakin global, di mana pemahaman tentang kebudayaan lokal, preferensi konsumen, dan strategi pemasaran internasional menjadi sangat penting. TMT yang beragam mampu mengembangkan strategi yang lebih komprehensif dan responsif terhadap perubahan global.

Namun, keberagaman juga datang dengan tantangan tersendiri, seperti komunikasi yang lebih rumit dan kesulitan dalam mencapai konsensus dalam pengambilan keputusan. TMT yang memiliki perbedaan pandangan yang tajam mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai kesepakatan, terutama dalam situasi krisis yang membutuhkan keputusan yang cepat dan tepat. Oleh karena itu, pengelolaan dinamika sosial dan interpersonal dalam TMT sangat penting dalam memastikan efektivitas keputusan yang diambil.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana dinamika kepemimpinan dalam TMT berpengaruh terhadap pengambilan keputusan strategis pada bank-bank Indonesia. Artikel

ini akan menganalisis komposisi TMT, dinamika kekuasaan, serta interaksi sosial dalam tim manajemen puncak dan bagaimana hal tersebut memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan strategis. Dengan pendekatan teori Upper Echelons dan studi kasus pada bank-bank terkemuka di Indonesia, artikel ini akan memberikan wawasan lebih dalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan keputusan strategis dalam sektor perbankan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pimpinan bank dan praktisi manajemen dalam mengelola TMT untuk meningkatkan kinerja organisasi di tengah tantangan yang terus berkembang.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep dan Peran Tim Manajemen Puncak (TMT)

TMT adalah sekelompok eksekutif senior dalam sebuah organisasi yang memiliki tanggung jawab kolektif dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam praktiknya, TMT biasanya terdiri dari CEO, CFO, COO, CMO, serta eksekutif senior lainnya yang bertanggung jawab terhadap berbagai aspek fungsional dalam perusahaan. TMT berperan dalam menetapkan visi jangka panjang organisasi, merancang strategi, dan mengambil keputusan penting terkait dengan pengelolaan risiko, alokasi sumber daya, serta inovasi produk dan layanan.

TMT memainkan peran penting dalam menghadapi perubahan eksternal yang cepat, seperti perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta perubahan preferensi konsumen. Keputusan yang diambil oleh TMT berimplikasi langsung terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merespons perubahan pasar dan lingkungan bisnis yang dinamis (Wiersema & HERNBERGER, 2021). Selain itu, TMT juga berfungsi sebagai pembuat keputusan utama dalam hal transformasi organisasi, seperti dalam kasus digitalisasi layanan perbankan atau pengembangan produk perbankan baru yang dapat meningkatkan daya saing bank di pasar yang sangat kompetitif.

Teori Upper Echelons (Hambrick & Mason, 1984)

Teori Upper Echelons pertama kali diperkenalkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1984, yang menyatakan bahwa keputusan yang diambil oleh perusahaan mencerminkan karakteristik dari para pengambil keputusan tertinggi, yaitu TMT. Dalam teori ini, keputusan organisasi dipengaruhi oleh latar belakang demografis, psikologis, dan sosial para anggota TMT. Misalnya, karakteristik seperti usia, pendidikan, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi anggota TMT akan membentuk cara mereka dalam membuat keputusan strategis (Hambrick & Mason, 1984).

Menurut teori ini, TMT adalah cerminan dari perspektif individu-individu yang tergabung dalam tim tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk memahami strategi organisasi dan keputusan-keputusan yang diambil, kita harus menganalisis karakteristik dan dinamika dalam TMT, termasuk cara mereka berinteraksi, saling memengaruhi, dan bagaimana mereka menghadapi tantangan eksternal. Dalam konteks perbankan Indonesia, misalnya, keputusan TMT dalam mengadopsi teknologi baru atau mematuhi regulasi yang

ketat akan dipengaruhi oleh latar belakang pengalaman profesional dan pandangan pribadi yang dimiliki oleh anggota TMT.

Keberagaman dalam TMT dan Pengaruhnya terhadap Pengambilan Keputusan

Keberagaman dalam TMT, baik dalam hal gender, usia, pendidikan, maupun pengalaman kerja, dapat memengaruhi cara tim membuat keputusan strategis. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa keberagaman dalam TMT dapat menghasilkan keputusan yang lebih inovatif dan kreatif, karena anggota tim dengan latar belakang yang berbeda dapat membawa perspektif yang lebih luas terhadap permasalahan yang dihadapi organisasi. Dalam perbankan, keberagaman ini sangat penting, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan fintech yang terus berkembang.

Namun, meskipun keberagaman membawa banyak keuntungan, hal tersebut juga bisa menimbulkan tantangan, seperti konflik internal dan kesulitan dalam mencapai konsensus. TMT yang sangat beragam mungkin akan mengalami kesulitan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat. Oleh karena itu, penting bagi TMT untuk mengelola keberagaman ini dengan baik melalui mekanisme yang dapat meningkatkan koordinasi dan efektivitas kerja sama dalam tim (Liu, Jarrett, & Maitlis, 2021).

Sebagai contoh, dalam bank-bank Indonesia, TMT yang lebih beragam dalam hal pengalaman internasional dapat memiliki kemampuan lebih baik dalam menghadapi tantangan global, seperti merancang strategi untuk ekspansi internasional atau menghadapi regulasi global yang mempengaruhi industri perbankan. Sebaliknya, TMT yang homogen, dengan latar belakang yang serupa, dapat lebih mudah mencapai konsensus, namun dapat kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga.

Dinamika Kekuasaan dalam TMT

Dalam banyak kasus, TMT terdiri dari individu dengan latar belakang yang berbeda dan pandangan yang beragam. Meskipun terdapat peran formal yang jelas, dalam banyak tim, dinamika kekuasaan informal juga memainkan peran penting. CEO sering kali menjadi figur dominan dalam TMT, tetapi pengaruh sejati dalam proses pengambilan keputusan tidak selalu bergantung pada jabatan formal seseorang. Individu dengan pengalaman yang luas, koneksi sosial, atau keahlian teknis tertentu dapat memiliki pengaruh yang lebih besar dalam tim, meskipun tidak memegang posisi tertinggi secara formal.

Dalam praktiknya, peran interaksi sosial dan hubungan kekuasaan di antara anggota TMT sangat memengaruhi keputusan yang diambil. CEO yang terlalu dominan dapat menghambat kontribusi ide-ide baru dari anggota TMT lainnya, sementara CEO yang lebih inklusif dan terbuka terhadap masukan anggota tim dapat memperkuat pengambilan keputusan yang lebih kolektif dan terintegrasi (Wiersema & HERNBERGER, 2021). Di bank-bank Indonesia, hal ini menjadi penting karena keputusan yang diambil oleh TMT berkaitan langsung dengan stabilitas keuangan dan keberlanjutan operasional bank.

Pengaruh Komposisi TMT terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa komposisi TMT yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Komposisi yang menggabungkan berbagai keterampilan, pengalaman, dan perspektif yang berbeda akan lebih mampu menghadapi tantangan kompleks yang dihadapi oleh organisasi, seperti inovasi produk, transformasi digital, atau adaptasi terhadap perubahan regulasi. Namun, komposisi yang buruk atau tidak seimbang, di sisi lain, dapat menyebabkan keputusan yang kurang optimal dan performa yang buruk (Thys, Vandekerckhof, Steijvers, & Corten, 2023).

Pada bank-bank di Indonesia, komposisi TMT yang tepat sangat penting, mengingat pentingnya inovasi dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan regulasi industri perbankan. Keputusan TMT dalam memilih strategi digitalisasi atau penataan ulang struktur organisasi memerlukan gabungan keterampilan dan pengalaman yang bervariasi untuk menghasilkan keputusan yang tepat dan berdampak positif bagi perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menggambarkan dinamika kepemimpinan dalam Tim Manajemen Puncak (TMT) dan pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan strategis pada bank-bank di Indonesia. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui dua sumber utama, yaitu analisis dokumen dan wawancara tidak langsung.

Data pertama dikumpulkan melalui analisis dokumen yang meliputi laporan tahunan, notulen rapat, dan dokumen kebijakan strategis dari beberapa bank terkemuka di Indonesia. Dokumen-dokumen ini memberikan informasi mengenai keputusan-keputusan strategis yang telah diambil oleh TMT serta arah kebijakan yang diambil oleh bank.

Selanjutnya, data kedua diperoleh melalui wawancara tidak langsung dengan pihak yang memiliki pemahaman mengenai pengambilan keputusan dalam TMT, seperti mantan anggota TMT, analis industri, dan pakar perbankan. Wawancara ini dilakukan melalui telepon atau pertemuan daring untuk mendapatkan pandangan mereka tentang dinamika TMT dan proses pengambilan keputusan yang terjadi.

Data yang diperoleh dari kedua sumber ini kemudian dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan bagaimana dinamika internal dalam TMT, seperti interaksi antar anggota tim dan pengaruh individu terhadap pengambilan keputusan, memengaruhi keputusan strategis yang diambil oleh bank-bank di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komposisi TMT dalam Bank-Bank Indonesia

Dari hasil analisis dokumen dan wawancara, ditemukan bahwa komposisi TMT di bank-bank Indonesia sangat beragam dalam hal latar belakang pendidikan dan pengalaman. Sebagian besar bank memiliki TMT yang terdiri dari individu dengan latar belakang di bidang keuangan dan ekonomi, namun ada pula beberapa bank yang memperkenalkan keberagaman latar belakang fungsional, seperti teknologi informasi, pemasaran, dan

operasional. Keberagaman ini diharapkan dapat membawa perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan strategis.

Sebagai contoh, di salah satu bank besar di Indonesia, komposisi TMT melibatkan anggota yang memiliki latar belakang di sektor perbankan konvensional dan perbankan digital. Bank tersebut mengandalkan anggota TMT yang memiliki pengalaman dalam transformasi digital dan inovasi produk, sehingga keputusan terkait pengembangan layanan digital dapat diambil dengan lebih cepat dan efisien. Di sisi lain, TMT di bank lain lebih homogen, dengan mayoritas anggotanya memiliki latar belakang di bidang keuangan tradisional. Hal ini berpengaruh pada keputusan-keputusan strategis yang lebih fokus pada perbaikan operasional internal dan pengelolaan risiko.

Dari data wawancara, beberapa informan mengungkapkan bahwa keberagaman dalam TMT membantu meningkatkan inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih adaptif terhadap perubahan eksternal yang cepat, seperti perkembangan fintech dan digital banking. Namun, ada juga yang menyatakan bahwa keberagaman tersebut dapat menyebabkan kesulitan dalam mencapai konsensus, terutama dalam pengambilan keputusan yang cepat dan mendesak.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini, seperti yang diungkapkan oleh Bantel (1993), yang menunjukkan bahwa keberagaman dalam pendidikan dan latar belakang fungsional dapat meningkatkan keputusan strategis yang lebih baik (Bantel, 1993). Selain itu, Awino (2013) mengungkapkan bahwa keberagaman dalam TMT berhubungan dengan keputusan yang lebih berkualitas di sektor perbankan (Awino, 2013).

Dinamika Kekuasaan dan Interaksi dalam TMT

Selanjutnya, penelitian menemukan bahwa dinamika kekuasaan dan interaksi sosial dalam TMT mempengaruhi secara langsung proses pengambilan keputusan. Di beberapa bank, CEO memegang peran dominan dalam pengambilan keputusan strategis, dengan keputusan utama sering kali datang dari keputusan CEO yang dibahas bersama TMT. Namun, di bank lainnya, pengambilan keputusan bersifat lebih kolektif, di mana keputusan strategis dihasilkan melalui diskusi terbuka di antara anggota TMT.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa di bank-bank dengan struktur kekuasaan yang lebih sentralistik, CEO memiliki pengaruh yang lebih besar dalam keputusan akhir, meskipun keputusan tersebut tetap melalui konsultasi dengan anggota tim lainnya. Salah satu informan menyatakan bahwa, "Meskipun diskusi berjalan terbuka, keputusan akhir biasanya tetap berada di tangan CEO, terutama dalam hal keputusan investasi besar dan pengembangan produk utama." Hal ini menunjukkan adanya pengaruh besar dari CEO dalam memandu keputusan strategis, namun dengan pendapat dari anggota TMT lainnya yang menjadi bahan pertimbangan.

Di sisi lain, bank dengan struktur kekuasaan yang lebih distribusif menunjukkan bahwa keputusan strategis lebih banyak dipengaruhi oleh kolaborasi kolektif. Dalam hal ini, setiap anggota TMT memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memberikan masukan dan

pengaruh terhadap keputusan yang diambil, yang mengarah pada keputusan yang lebih inklusif dan terintegrasi.

Wawancara juga menunjukkan bahwa adanya konflik internal dalam TMT dapat memperlambat pengambilan keputusan, terutama ketika anggota tim memiliki pandangan yang berbeda mengenai arah strategis perusahaan. Namun, beberapa bank berhasil mengelola konflik ini dengan menggunakan mekanisme mediasi yang melibatkan CEO atau pihak ketiga untuk menjembatani perbedaan pendapat dalam tim.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa interaksi sosial dan kekuatan informal dalam TMT dapat memengaruhi keputusan yang diambil. Sebagai contoh, Mutuku et al. (2013) menemukan bahwa pengaruh kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh keberagaman dalam TMT dan dapat berdampak langsung pada kinerja organisasi (Mutuku et al., 2013).

Pengaruh Keberagaman Anggota TMT terhadap Pengambilan Keputusan

Keberagaman anggota TMT, baik dalam hal gender, usia, pendidikan, dan pengalaman profesional, memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan strategis. Dari hasil wawancara, sebagian besar informan sepakat bahwa keberagaman dalam TMT memungkinkan tim untuk mengembangkan keputusan yang lebih beragam dan inovatif, karena anggota dengan latar belakang yang berbeda membawa perspektif unik tentang tantangan yang dihadapi bank.

Sebagai contoh, di salah satu bank yang memiliki TMT dengan beragam gender dan latar belakang teknologi, pengembangan layanan mobile banking dan digital wallet menjadi salah satu keputusan strategis utama yang dihasilkan melalui kolaborasi antara anggota TMT dari bidang teknologi dan pemasaran. Keberagaman ini memungkinkan mereka untuk melihat produk dari berbagai sisi, yakni teknologi dan preferensi konsumen, sehingga menghasilkan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar yang semakin digital.

Namun, di bank-bank lain yang TMT-nya lebih homogen, pengambilan keputusan strategis cenderung lebih fokus pada keberlanjutan operasional dan efisiensi biaya, dan kurang memperhatikan inovasi digital yang lebih berisiko. Hasil wawancara dengan seorang anggota TMT di bank tersebut menyebutkan, "Kami lebih berhati-hati dalam mengambil langkah besar yang melibatkan teknologi baru, karena kami lebih fokus pada stabilitas dan regulasi."

Keberagaman usia juga memainkan peran penting, terutama dalam mempertemukan pengalaman lama dengan ide-ide baru. Di beberapa bank, anggota TMT yang lebih muda sering membawa perspektif yang lebih terbuka terhadap perubahan digital dan transformasi teknologi, sementara anggota yang lebih senior lebih mengutamakan pendekatan konservatif untuk memastikan keberlanjutan dan keamanan finansial bank.

Penelitian yang dilakukan oleh Mutuku et al. (2013) juga mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa keberagaman dalam usia, gender, dan latar belakang pendidikan dalam TMT dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil dalam organisasi (Mutuku et al., 2013).

Tantangan dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Selain dinamika internal dan keberagaman, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan utama yang dihadapi TMT dalam proses pengambilan keputusan. Beberapa tantangan yang muncul antara lain adalah perubahan regulasi yang cepat dan tekanan pasar untuk berinovasi dengan cepat. Di banyak bank, TMT merasa tertekan oleh perubahan regulasi yang sering diterapkan oleh Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yang mempengaruhi bagaimana mereka merancang produk baru atau mengembangkan sistem perbankan digital.

Beberapa bank juga mengalami tantangan dalam mengelola perubahan teknologi dan adopsi fintech yang berkembang pesat. Salah satu informan menyebutkan, "Keputusan untuk mengadopsi teknologi baru kadang sangat menantang, terutama karena bank kami harus memastikan bahwa teknologi tersebut sesuai dengan regulasi yang berlaku dan tidak membahayakan keamanan data pelanggan."

Dinamika dalam TMT, baik dari sisi komposisi, keberagaman, maupun interaksi sosial, memainkan peran yang sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis di bank-bank Indonesia. Keberagaman dalam tim dapat menciptakan keputusan yang lebih inovatif, namun juga dapat memperlambat proses pengambilan keputusan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan TMT untuk mengelola dinamika tim dengan baik, menjaga keseimbangan antara inovasi dan stabilitas, serta meningkatkan kemampuan TMT dalam menghadapi tantangan eksternal yang terus berkembang.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa dinamika dalam Tim Manajemen Puncak (TMT) di bank-bank Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis yang diambil oleh organisasi. Berdasarkan temuan dari analisis dokumen dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa keberagaman dalam TMT, baik dalam hal latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, maupun gender, memberikan kontribusi positif terhadap kualitas dan inovasi keputusan strategis. Keberagaman ini memungkinkan tim untuk mengembangkan keputusan yang lebih kreatif dan lebih adaptif dalam merespons perubahan eksternal, seperti perkembangan teknologi digital dan perubahan regulasi yang pesat.

Namun, keberagaman juga menimbulkan tantangan, terutama dalam mencapai konsensus di antara anggota TMT, yang kadang memperlambat proses pengambilan keputusan. Konflik internal yang muncul akibat perbedaan pandangan dan pendekatan dalam pengambilan keputusan membutuhkan mekanisme resolusi konflik yang efektif agar tidak menghambat jalannya keputusan yang perlu diambil dengan cepat. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan TMT untuk mengelola dinamika sosial dan kekuasaan dalam tim untuk menciptakan keputusan yang lebih efektif dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Di sisi lain, struktur kekuasaan yang ada dalam TMT, apakah sentralistik atau distribusif, turut mempengaruhi seberapa besar pengaruh anggota dalam pengambilan keputusan. Pada bank-bank dengan struktur sentralistik, keputusan akhir sering kali berada

di tangan CEO, meskipun didiskusikan dengan anggota TMT lainnya. Sebaliknya, di bank dengan struktur yang lebih distribusif, keputusan strategis cenderung lebih kolaboratif dan mencakup input dari seluruh anggota TMT.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberagaman dan dinamika kekuasaan dalam TMT mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil oleh bank, serta berimplikasi pada kinerja bank dalam menghadapi tantangan industri yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, manajemen TMT perlu lebih memperhatikan aspek-aspek ini untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan strategi yang diterapkan di masa depan.

Temuan penelitian ini memberikan wawasan yang penting bagi pimpinan bank dalam memperkuat kolaborasi internal dan keberagaman dalam TMT untuk merumuskan keputusan strategis yang lebih inovatif dan adaptif, serta menghadapi tantangan yang berkembang di sektor perbankan Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Akewushola, R. O., Elegunde, A. F., & Saka, R. O. (2018). Effects of top management team diversity on organizational performance in the banking industry. *Global Journal of Applied, Management and Social Sciences*, 15, 92-106. <https://doi.org/10.1108/GJAMSS-2018-0021>
- Akinsola, O. A., & Olugbenga, A. T. (2019). The effects of leadership and diversity on organizational performance in Nigerian banks. *African Journal of Business Management*, 13(6), 122-130. <https://doi.org/10.5897/AJBM2019.8762>
- Awino, Z. (2013). Diversity management strategies and quality decisions in the banking sector. *American Journal of Business and Management*, 2(2), 125-129. <https://doi.org/10.11634/232907811302228>
- Bantel, K. A. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychological Reports*, 73, 1187-1201. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.3.1187>
- Barros, C. P., & Alves, M. F. (2020). Top management team characteristics and firm performance: Evidence from Portuguese banks. *International Journal of Finance & Economics*, 25(4), 635-646. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1830>
- Bradley, S., & Klein, R. (2021). The role of leadership in strategic decision-making: An exploration of top management team dynamics in the retail banking sector. *Journal of Strategic Management*, 12(2), 199-216. <https://doi.org/10.1108/JSMS-03-2020-0023>
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2020). The importance of organizational culture in strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 57(3), 712-730. <https://doi.org/10.1111/joms.12534>
- Camelo-Ordaz, C., & García-Castro, R. (2020). Strategic decision-making and leadership in the banking industry: The role of top management team collaboration. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 535-552. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0380>

- Chen, G., & Tjosvold, D. (2021). Leadership styles and strategic decision-making in top management teams: The mediating role of trust and cooperation. *Journal of Business Research*, 135, 523-531. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.020>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2017). *The management of strategy: Concepts and cases*. Cengage Learning.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership in organizations: A multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 573-595. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00042-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00042-4)
- 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>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2018). The influence of top management team characteristics on strategic decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 518-531. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0047>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons.
- Kimbrough, S. O., & Stevens, M. J. (2021). Gender diversity and strategic decision-making: A meta-analytic review. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1742-1763. <https://doi.org/10.1002/smj.3260>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
- Liu, F., Jarrett, M., & Maitlis, S. (2021). Top management team constellations and their implications for strategic decision making. *Leadership Quarterly*, 101510. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101510>
- Michie, S., Dooley, R. S., & Fryxell, G. (2006). Unified diversity in top-level teams: Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 130-149. <https://doi.org/10.1108/19348830610662990>
- Mutuku, C., Awino, Z., & K'obonyo, P. O. (2013). Top management team diversity, quality of decisions, and performance of commercial banks in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(4), 61-72. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n4p61>
- Post, C., De Smet, H., Uitdewilligen, S., Schreurs, B., & Leysen, J. (2022). Participative or directive leadership behaviors for decision-making in crisis management teams? *Small Group Research*, 53, 692-724. <https://doi.org/10.1177/10464964221087952>
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2023). 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*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.010>
- Wiersema, M. F., & Hernsberger, J. S. (2021). Top Management Teams. In *Strategic Management*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0020>

- Yunita, I., Syam, H., Ulmadevi, U., Zahratul Jannah, N., & Asri, R. W. (2023). The role of leadership in decision making and team building. *GIC Proceeding*. <https://doi.org/10.30983/gic.v1i1.128>
- Zhang, J., & Li, Z. (2022). Leadership dynamics and the role of top management teams in the digital transformation of banks. *Journal of Business Research*, 140, 324-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.029>