

# UPPER ECHELONS (UET)



Rudy C  
Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Upper Echelon Theory (UET)

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

[rudyct75@gmail.com](mailto:rudyct75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

24 April, 2025

## Teori Upper Echelons (UET)

**Teori Upper Echelons (UET)** pertama kali dirumuskan oleh Donald C. Hambrick dan Phyllis A. Mason pada 1984, dengan premis sederhana namun kuat: **“Siapa yang memimpin, akan sangat memengaruhi arah dan prestasi organisasi.”** Dengan kata lain, keputusan strategis dan hasil kinerja perusahaan tidak sekadar dipicu oleh kondisi pasar atau sumber daya, melainkan juga oleh **karakteristik personal** para eksekutif puncak. UET menyajikan kerangka konseptual untuk menjelaskan mengapa dua perusahaan dalam industri serupa—walau menghadapi kondisi eksternal yang sama—bisa menempuh strategi yang sangat berbeda dan berakhir dengan kinerja yang berbeda pula.

---

### 1. Karakteristik Pemimpin

UET mengelompokkan karakteristik eksekutif ke dalam tiga dimensi utama:

#### 1. Pengalaman dan Nilai (Experiences & Values)

- **Contoh naratif:**

Bayangkan Pak Eko, seorang CEO yang berlatar belakang teknik mesin dan memulai kariernya di lini produksi pabrik otomotif. Pengalaman “dari rantai pabrik” membuatnya sangat fokus pada efisiensi proses dan peningkatan **productivity**. Sebaliknya, Bu Sari, COO sebuah perusahaan teknologi finansial, pernah memimpin tim riset AI di startup Silicon Valley, sehingga nilai-nilai inovasi dan eksperimen mengakar kuat dalam gaya keputusannya.

#### 2. Faktor Demografis (Age, Education, Tenure, Functional Background, International Experience)

- **Kasus:**

- *CEO Muda vs CEO Senior*: Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa CEO berusia di bawah 40 tahun, apalagi yang memiliki pengalaman internasional, cenderung mengambil **risiko lebih tinggi** dan agresif melakukan ekspansi pasar baru. Sementara itu, CEO yang sudah berusia di atas 55 tahun lebih konservatif dan memprioritaskan **stabilitas** keuangan.
- *Tenure yang Panjang*: Manajer yang sudah lama menjabat kerap “terjebak” dalam rutinitas, sehingga sulit mengadopsi inovasi disruptif meski peluang pasar sangat menjanjikan.

### 3. Sifat Psikologis (Beliefs, Biases, Cognitive Styles)

#### ○ Ilustrasi bias:

- Seorang CEO dengan **overconfidence bias** mungkin terlalu optimis menilai peluang masuk pasar baru, hingga mengabaikan sinyal risiko (contoh: peluncuran produk yang akhirnya gagal karena teknologi belum matang).
- Sebaliknya, CEO yang **risk-averse** akan memarkirkan dana perusahaan di instrumen keuangan aman, meski kesempatan pertumbuhan lewat R&D sangat besar.

---

## 2. Penerapan Teori Upper Echelons

### 1. Human Resources & Rekrutmen Eksekutif

HRD dapat menggunakan kerangka UET untuk menilai kesesuaian calon eksekutif dengan tantangan strategis perusahaan. Misalnya, untuk mendukung program transformasi digital, perusahaan akan mencari CFO atau CIO yang memiliki latar belakang teknologi, pengalaman internasional, dan profil kepribadian yang terbuka pada eksperimen.

## 2. Investor dan Stakeholder

Dengan mempelajari profil “top team,” investor dapat memproyeksikan gaya pengelolaan—apakah akan condong ke pertumbuhan agresif atau konservasi aset. Sebagai contoh, hedge fund yang memegang saham perusahaan ritel dapat memprediksi keputusan ekspansi regional dengan menilai umur, rekam jejak pendidikan, dan bias risiko CEO-nya.

## 3. Perumusan Strategi

– **Alignment Strategy:** Perusahaan bisa merancang strategi yang **selaras** dengan kekuatan eksekutifnya. Jika sebagian besar tim manajemen adalah “pemain” teknologi, strategi fokus pada inovasi produk digital akan lebih masuk akal.

– **Compensating Strategy:** Sebaliknya, jika tim cenderung risk-averse, direksi dapat menambahkan anggota dewan atau eksekutif dengan profil risiko tinggi untuk menyeimbangkan perspektif.

## 4. Riset Manajemen

Di ranah akademik, UET menjadi fondasi untuk studi-studi lanjutan tentang pengaruh **top management team** (TMT) terhadap inovasi, tata kelola korporasi, dan dinamika organisasi.

---

## 3. Keterbatasan dan Kritik

### A. Overemphasis on Executives

Teori ini cenderung “menyalahkan” atau “memuji” CEO sebagai satu-satunya faktor penentu. Padahal, munculnya **perubahan regulasi**, **kondisi makroekonomi**, atau **tekanan kompetitor** juga sangat memengaruhi hasil akhir.

### B. Pengukuran Sifat Psikologis

Karakteristik seperti bias kognitif dan gaya berpikir sulit diukur secara objektif. Survei psikometrik mungkin menangkap self-report yang tidak akurat, sedangkan studi observasional memerlukan sumber data yang mahal dan kompleks.

### C. Masalah Endogeneity

Apakah perusahaan sukses menarik tipe CEO tertentu ("self-selection"), atau karakteristik CEO yang sebenarnya memicu kesuksesan? Sulit memisahkan efek sebab-akibat dalam banyak penelitian lapangan.

---

## 4. Diskusi & Pendapat

Meskipun memiliki keterbatasan, UET memberikan **lensa penting** untuk melihat organisasi sebagai cerminan tim pemimpinnya. Dalam praktik modern, beberapa perusahaan telah menerapkan **CEO duality** (memisahkan jabatan CEO dan Ketua Dewan Komisaris) untuk mengurangi bias keputusan tunggal, sekaligus **membentuk tim eksekutif yang heterogen** dalam hal umur, latar belakang fungsional, dan budaya.

- **Studi Kasus Sukses:**

*Microsoft* di bawah Satya Nadella menunjukkan betapa transformasi budaya—dari model "know-it-all" ke "learn-it-all"—didorong oleh profil kepemimpinannya yang teknikal, berpengalaman lintas produk, dan berpikiran terbuka.

- **Studi Kasus Kegagalan:**

*Kodak* di era digital gagal berevolusi karena CEO lama terlalu melekat pada prinsip "film tradisional," mengabaikan sinyal awal pasar kamera digital, yang berakar dari pengalaman masa lalu dan bias konservatif.

### Opini Akhir:

UET seyogianya tidak berdiri sendiri, tetapi diintegrasikan dengan teori kontinjensi (contingency theory) dan pendekatan resource-based view. Dengan menggabungkan lensa manajerial (who leads) dan lensa lingkungan (what context), organisasi dapat menyusun strategi yang lebih **adaptif, inovatif, dan tahan goncangan** di tengah revolusi industri 4.0—sebuah kondisi di mana fleksibilitas dan kecepatan adaptasi

sering kali menasbihkan “pemimpin visioner” dan “top team” multikultural sebagai penentu utama keberhasilan.

## 5. Arahan Riset Masa Depan

### 5.1. Integrasi Data Digital dan Analisis Psikometrik

Di era Big Data dan AI, kerangka Upper Echelons dapat diperkaya dengan:

- **Digital Footprints:** Menggunakan data jejak daring (seperti publikasi LinkedIn, tweet, dan rekaman presentasi online) untuk memetakan nilai, preferensi, dan bias kognitif eksekutif. Misalnya, frekuensi CEO membagikan artikel terkait inovasi digital dapat menjadi proxy untuk “nilai eksperimen.”
- **Sentiment & Text Analysis:** Analisis kecenderungan bahasa pada laporan tahunan atau pidato pemimpin—apakah dominan kata bersifat “growth” vs. “stability”—untuk menilai orientasi strategis mereka.

### 5.2. Pendekatan Longitudinal dan Eksperimen

Banyak studi UET bersifat cross-sectional—membandingkan karakteristik eksekutif dan kinerja pada satu titik waktu. Namun, untuk menangkap dinamika:

- **Studi Longitudinal:** Melacak perubahan gaya kepemimpinan dan respons perusahaan terhadap guncangan eksternal (krisis ekonomi, pandemi).
- **Eksperimen Lapangan:** Misalnya, mensimulasikan situasi pengambilan keputusan dengan CEO fiktif beragam profil, lalu mengukur pilihan risiko dan inovasi.

### 5.3. Konteks Budaya dan Institusional

Teori Upper Echelons awalnya diformulasikan dalam kultur korporasi AS. Riset lanjutan perlu memperhitungkan:

- **Perbedaan Lintas Negara:** Bagaimana tata nilai dan norma manajerial di Asia Tenggara atau Eropa memoderasi hubungan antara karakteristik eksekutif dan strategi.
  - **Institusi Pemerintah:** Di negara dengan regulasi ketat, kebebasan keputusan CEO bisa dibatasi—mengurangi “efek eksekutif” dan menambah bobot faktor eksternal.
- 

## 6. Implikasi untuk Pengajaran dan Pengembangan Generasi Milenial

### 6.1. Kurikulum Berbasis Self-Assessment

Mahasiswa manajemen dapat diajak melakukan:

1. **Inventarisasi Karakteristik Pribadi:** Tes psikometrik (MBTI, Big Five) dihubungkan dengan studi kasus keputusan strategis nyata, sehingga mahasiswa mengenali “bias” dan preferensi mereka.
2. **Role-Play Keputusan:** Dalam simulasi board, setiap “peran” CEO mengadopsi profil demografis dan nilai sesuai kasus—mendorong pemahaman bahwa keputusan strategis lahir dari interaksi karakteristik individu dan tekanan pasar.

### 6.2. Studi Kasus Digital Era

- **Kepemimpinan di Perusahaan Platform:** Misalnya, bagaimana Sundar Pichai (Google) memanfaatkan latar belakang riset AI-nya untuk memprioritaskan investasi machine learning—tetapi juga harus menyeimbangkan ekspektasi dewan yang lebih fokus pada monetisasi cepat.
- **Start-up Fintech Lokal:** Bagaimana CEO berusia 28 tahun di Gojek memimpin ekspansi layanan keuangan digital sambil menavigasi regulasi Bank Indonesia—menunjukkan titian demografis muda,

pengalaman lintas-fungsi, dan adaptasi psikologis terhadap ketidakpastian.

### 6.3. Pelatihan Kepemimpinan Heterogen

Menggunakan prinsip UET, program pelatihan eksekutif idealnya mengumpulkan:

- **Kelompok Campuran:** Eksekutif muda dan senior, latar belakang teknis dan komersial, lokal dan internasional.
- **Metode Debriefing:** Menganalisis perbedaan persepsi risiko dan kecenderungan inovasi, lalu menyusun “blueprint” pengambilan keputusan yang mengakomodasi beragam perspektif.

---

## 7. Kesimpulan Lanjutan dan Diskusi

Upper Echelons Theory memfokuskan lensa analisis pada variabel **who leads**—dengan menekankan bahwa profil eksekutif adalah katalisator utama bagi strategi dan kinerja organisasi. Namun:

- Teori ini perlu **dilengkapi** dengan analisis kontingensi (what context) dan resource-based view (what resources).
- Era digital membuka peluang untuk **metode baru**—mengombinasikan data Jejak Daring, AI-based text analysis, dan desain eksperimen.
- Dalam konteks pengajaran, UET mendorong pendekatan aktif, di mana mahasiswa dapat merasakan langsung bagaimana karakteristik personal mengubah hasil keputusan strategis.

### Diskusi Akhir:

Mengingat kompleksitas tantangan industri 4.0—mulai dari disrupsi teknologi hingga pergeseran nilai generasi—manajer masa depan dituntut tidak hanya memahami teori, tetapi juga **sadar diri** atas karakteristik mereka sendiri. Dengan demikian, organisasi yang paling adaptif adalah yang mampu **menyeimbangkan** kekuatan dan

kelemahan tim eksekutifnya, sembari terus memonitor perubahan lingkungan eksternal melalui data real-time dan analisis cermat.

## 8. Integrasi Upper Echelons Theory dengan Pendekatan Lain

Dalam praktik manajemen modern, menggabungkan UET dengan kerangka lain akan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang kenapa dan bagaimana organisasi membuat keputusan strategis.

### 1. Teori Kontinjensi (What-Context)

- **Telaah naratif:** Bayangkan dua perusahaan farmasi di negara berbeda. Perusahaan A di pasar teregulasi ketat (Eropa), dan Perusahaan B di pasar yang baru berkembang (Asia Tenggara). Meskipun keduanya dipimpin oleh CEO dengan profil demografis dan psikologis serupa—misalnya sama-sama berusia 50 tahun, berlatar riset klinis—lingkungan eksternal yang sangat berbeda akan memoderasi **efek eksekutif**. Di Eropa, regulasi uji klinis yang panjang memaksa eksekutifnya berhati-hati; di Asia Tenggara, kendati risiko keamanan data, eksekutif lebih berani memotong jalur uji coba ("fast-track") untuk mengejar first-mover advantage.

### 2. Resource-Based View (What-Resources)

- **Diskusi aplikatif:** UET menekankan 'who leads', RBV menekankan 'what resources'. Perusahaan teknologi dengan modal intelektual tinggi (patent, data pengguna) perlu CEO yang mengerti R&D dan analytics. Jika eksekutif utamanya lebih berpengalaman di sales & marketing, maka perlu ada kompensasi: merekrut CTO dengan track record deep tech atau membentuk advisory board khusus data analytics.

### 3. Institutional Theory (What-Institutions)

- **Studi kasus:** Di kawasan ASEAN, berbagai negara memiliki norma korporasi yang berbeda—misalnya di Singapura,

dewan direksi berperan sangat kuat; di Indonesia, hubungan jaringan ("relational ties") sering memengaruhi keputusan investasi. UET diintegrasikan dengan Institutional Theory membantu menjelaskan: eksekutif dengan pengalaman kerja di BUMN cenderung lebih menghormati "seniority system" dan protokoler negara, sehingga strategi pertumbuhan mereka akan sangat konservatif dan bertahap.

#### 4. Stakeholder Theory (Whose-Interests)

- **Narasi:** Di perusahaan pertambangan, CEO yang berlatar belakang teknik metalurgi mungkin akan memprioritaskan efisiensi ekstraksi dan ROI jangka pendek, sedangkan para pemegang saham dan komunitas lokal mendesak aspek keberlanjutan dan CSR. Integrasi UET–Stakeholder Theory menekankan pentingnya membentuk "TMT dual-track" yang tidak hanya memadukan karakteristik eksekutif, tetapi juga mewakili suara pemangku kepentingan utama dalam tim pengambil keputusan.

---

## 9. Rekomendasi Praktis bagi Organisasi

Berdasarkan kerangka gabungan di atas, berikut langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis:

### 1. Audit Profil Eksekutif Secara Berkala

- Lakukan survei psikometrik, analisis jejak daring, dan penilaian peer review tiap 2–3 tahun untuk memetakan evolusi nilai, bias, dan network eksekutif.

### 2. Desain Tim Multidimensional

- Pastikan komposisi TMT mencakup beragam latar belakang fungsional (teknologi, keuangan, pemasaran), generasi (X, Y, Z), dan pengalaman regional (lokal vs. internasional).

### 3. Mechanism of Checks and Balances

- Terapkan CEO duality atau rotating chairmanship dalam rapat dewan agar keputusan besar diuji dari sudut pandang yang berbeda, meminimalkan overconfidence dan groupthink.

### 4. Scenario Planning dan War-Gaming

- Dalam simulasi skenario (misalnya “krisis pasokan bahan baku global” atau “lonjakan permintaan digital”), tetapkan peran “Devil’s Advocate”—eksekutif dengan profil risk-averse untuk menantang asumsi eksekutif berprofil risk-seeking.

### 5. Continuous Learning & Development

- Dorong program pembelajaran lintas fungsi (job rotation) bagi calon eksekutif, sehingga mereka tidak hanya menguatkan nilai dan bias awal, tetapi juga memperoleh perspektif baru yang memperkaya cara pandang strategis.

### 6. Pemanfaatan Data Real-Time

- Integrasikan dashboard pengukuran kinerja (KPI) dengan alat text-mining untuk memonitor change in leadership rhetoric—misalnya sentimen manajer dalam laporan triwulanan—sebagai indikator dini divergensi antara visi eksekutif dengan realisasi pasar.

---

## 10. Kesimpulan Menyeluruh & Outlook

Upper Echelons Theory membuka “kotak hitam” keputusan strategis dengan menyoroti **dimensi manusiawi** di balik grafik dan anggaran perusahaan. Namun, kekayaan wawasan hanya akan optimal apabila dikaitkan dengan konteks, sumber daya, dan institusi yang membentuk lingkungan organisasi.

- **Take-away utama:**

1. **Who leads** → Memahami profil eksekutif
2. **What context** → Mengakomodasi dinamika eksternal
3. **What resources** → Menyeimbangkan kapabilitas internal
4. **Whose interests** → Merangkul pemangku kepentingan

Dengan demikian, organisasi yang tangguh adalah yang mampu melakukan **adaptive leadership**—mengubah komposisi dan gaya eksekutif seiring perubahan pasar—serta **reflective governance**—menggunakan data dan mekanisme checks-and-balances untuk menjaga kualitas keputusan.

#### **Pandangan ke Depan:**

Di era disrupsi kecerdasan buatan, *bias* dan *value alignment* pemimpin menjadi semakin krusial, karena algoritma hanya sebaik data dan asumsi yang diumpankan. Maka, melatih generasi milenial manajer untuk **sadar akan kecenderungan pribadi** dan **berani membuka ruang dialog** di antara berbagai profil top-team, akan menjadi kunci keunggulan kompetitif jangka panjang.

---

Dengan melanjutkan riset, experimentasi, dan praktik integratif seperti di atas, teori Upper Echelons tidak hanya menjawab “mengapa perusahaan berbeda dalam keputusan strategis,” tetapi juga menyediakan **peta jalan** bagi organisasi yang ingin tetap lincah, inovatif, dan berkelanjutan di tengah gejolak global.

## Infografik



## 11. Glosarium Istilah Kunci

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Upper Echelons Theory</b>	Kerangka yang menyatakan bahwa karakteristik eksekutif puncak (who leads) memengaruhi pilihan strategis dan kinerja.
<b>Top Management Team (TMT)</b>	Kelompok eksekutif senior yang bersama-sama membuat keputusan strategis.
<b>CEO Duality</b>	Praktik di mana jabatan CEO dan Ketua Dewan Komisaris dipegang oleh orang yang sama atau berbeda.
<b>Contingency Theory</b>	Teori yang menekankan bahwa efektivitas keputusan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi.
<b>Resource-Based View</b>	Pendekatan yang melihat keunggulan kompetitif sebagai hasil dari sumber daya dan kapabilitas unik perusahaan.
<b>Institutional Theory</b>	Teori yang menyoroti pengaruh norma, aturan, dan struktur institusional pada perilaku organisasi.
<b>Stakeholder Theory</b>	Kerangka yang memandang bahwa keputusan organisasi harus mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan.
<b>Overconfidence Bias</b>	Kecenderungan berlebihan untuk meyakini kemampuan diri sendiri dalam mengambil keputusan.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Risk-Averse</b>	Sifat menghindari risiko, cenderung memilih opsi yang lebih aman meski potensi keuntungan lebih kecil.
<b>Big Data</b>	Kumpulan data berukuran sangat besar dan beragam yang dapat dianalisis untuk menemukan pola dan wawasan.
<b>Sentiment Analysis</b>	Teknik AI untuk menganalisis nada dan kecenderungan emosi dalam teks, misalnya pidato CEO atau laporan tahunan.

---

## 12. Daftar Pustaka Utama

1. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*. Academy of Management Review.
2. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
3. Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). *Differences in Managerial Discretion across Countries: How Nation-level Institutions Affect the Degree to which CEOs Matter*. Strategic Management Journal.
4. Hambrick, D. C. (2007). *Upper Echelons Theory: An Update*. in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
5. 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.
6. ChatGPT o4-mini-high (2025). Copilot of this article. Access date: 24 April 2025. Writer's account. <https://chatgpt.com/c/680a160d-0ac0-8013-91f8-643d8417acf9>