

RUDYCT ACADEMIC SERIES

UPPER ECHELONS THEORY

Bagaimana karakteristik pimpinan membentuk pilihan dan kinerja organisasi

Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD | www.rudycr.com/cv.pdf | AI – Data analyst, IBM – ASMI

GAGASAN INTI

Keputusan strategis bukan hanya hasil analisis lingkungan.
Keputusan juga mencerminkan siapa pengambil keputusan:
pengalaman, nilai, pendidikan, kepribadian, dan cara memaknai situasi.

MODEL DASAR HAMBRICK & MASON

Karakteristik manajer puncak → cara menafsirkan lingkungan → pilihan strategis → kinerja



EMPAT KELUARGA DETERMINAN

1

Demografis & pengalaman

Usia, masa jabatan, pendidikan,
latar belakang fungsi, karier, internasionalisasi.

2

Psikologis

Nilai, toleransi risiko, keyakinan,
narsisme, kehati-hatian, orientasi waktu.

3

Relasional & struktural

Kekuatan CEO, komposisi dewan,
insentif, suksesi, dan tata kelola.

4

Kontekstual

Diskresi manajerial, turbulensi,
budaya, regulasi, dan teknologi.

IMPLIKASI BAGI MANAJEMEN

- Rekrutmen dan suksesi harus mempertimbangkan cara berpikir, bukan hanya CV.
- Keragaman TMT memperluas perspektif, tetapi membutuhkan integrasi dan psychological safety.
- Evaluasi strategi perlu memisahkan pengaruh pimpinan dari pengaruh konteks organisasi.

Upper Echelons Theory

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

AI – Data analyst, IBM – ASMI

[RudyCT Academic Series](#)

Abstrak

Upper Echelons Theory menjelaskan bahwa system dan strategis dan outcome organisasi system tercermin dari karakteristik, pengalaman, nilai, basis pengetahuan, serta proses kognitif para eksekutif puncak. Karena pengambil system dan menghadapi bounded rationality dan tidak dapat memproses seluruh kompleksitas lingkungan, mereka menggunakan perspektif yang dibentuk oleh system hidup dan karier. Artikel ini membahas fondasi teori Hambrick dan Mason, perbedaan antara karakteristik observable dan psychological, heterogenitas top management team, CEO power, discretion, governance, succession, diversity, strategic change, innovation, risk-taking, internationalization, sustainability, AI, dan transformasi digital. Pembahasan juga menguraikan cara mengukur latar belakang eksekutif, menguji mediasi dan moderasi, menghindari kesalahan ecological fallacy, serta menghubungkan UET dengan behavioral strategy, resource-based view, agency theory, institutional theory, dan upper echelons behavioral perspective. Dalam konteks Indonesia, teori ini membantu menganalisis system dan keluarga, BUMN, konglomerasi, pergantian generasi, keragaman kepemimpinan, dan system dan digital. Artikel menekankan bahwa demografi bukan penyebab mekanis; ia system proksi untuk cognitive base dan values yang bekerja melalui interpretasi, kekuasaan, struktur, dan konteks. Kepemimpinan puncak yang efektif perlu menggabungkan pengalaman, perbedaan perspektif, kemampuan belajar, etika, dan system governance yang membatasi bias tanpa mematikan diskresi strategis.

Kata Kunci

Upper Echelons Theory; top management team; CEO; executive characteristics; strategic decision-making; managerial discretion; behavioral strategy; corporate governance; artificial intelligence.

1. Pendahuluan

Organisasi yang menghadapi lingkungan sama dapat mengambil keputusan yang berbeda. Sebagian memasuki pasar baru, sebagian bertahan pada bisnis lama; sebagian berinvestasi agresif pada teknologi, sebagian menunggu; sebagian menerima risiko, sebagian memprioritaskan stabilitas. Upper Echelons Theory menjelaskan perbedaan tersebut dengan melihat siapa yang berada di puncak organisasi dan bagaimana mereka menafsirkan lingkungan.

Teori ini tidak menyatakan bahwa seorang CEO sendirian menentukan semua outcome. Struktur dewan, kepemilikan, regulasi, sumber daya, tim, dan tekanan institusional turut membentuk ruang keputusan. Namun ketika discretion cukup besar, karakteristik eksekutif menjadi lensa penting bagi analisis strategi.

2. Akar Pemikiran Hambrick dan Mason

Hambrick dan Mason mengusulkan bahwa organisasi merupakan cerminan sebagian dari top managers. Para eksekutif memproses realitas melalui cognitive base dan values, lalu membuat pilihan strategis yang tampak pada outcome. Karena proses psikologis sulit diamati, penelitian awal banyak menggunakan karakteristik demografis sebagai proksi.

Kerangka ini menggeser studi strategi dari organisasi yang seolah-olah rasional dan impersonal menuju organisasi yang keputusan strategisnya dibuat manusia. Ia menjadi fondasi behavioral strategy dan memicu penelitian tentang CEO, top management team, dewan, dan succession.

3. Bounded Rationality dan Basis Kognitif

Eksekutif memiliki informasi terbatas, waktu terbatas, perhatian terbatas, dan kemampuan pemrosesan terbatas. Mereka menyederhanakan masalah melalui selective attention, analogi, pengalaman, dan asumsi sebab-akibat. Dua eksekutif dapat melihat data yang sama tetapi menarik kesimpulan berbeda.

Basis kognitif dibentuk pendidikan, fungsi pekerjaan, pengalaman industri, mobilitas, jaringan, dan keberhasilan maupun kegagalan sebelumnya. Values menentukan apa yang dianggap penting, berisiko, adil, atau layak. Strategi yang dipilih merupakan hasil interaksi antara lingkungan dan interpretasi.

4. Observable dan Psychological Characteristics

Karakteristik observable meliputi usia, masa jabatan, pendidikan, fungsi karier, pengalaman industri, pengalaman internasional, gender, dan latar belakang sosial. Karakteristik ini relatif mudah diukur dan tersedia dalam laporan perusahaan.

Karakteristik psychological mencakup values, cognition, risk preference, attention, narcissism, humility, learning orientation, dan moral identity. Pengukuran langsung membutuhkan survei, wawancara, teks pidato, surat pemegang saham, atau analisis bahasa. Penelitian yang hanya memakai demografi perlu berhati-hati karena proksi dapat lemah.

5. Top Management Team

Top Management Team bukan sekadar kumpulan individu paling senior; ia adalah kelompok yang terlibat dalam keputusan strategis. Komposisi, distribusi kekuasaan, tenure, keahlian, dan kualitas interaksi membentuk kapasitas tim. Heterogenitas dapat memperluas perspektif, tetapi juga meningkatkan konflik dan biaya koordinasi.

Team heterogeneity menjadi produktif bila terdapat psychological safety, integrasi sosial, aturan diskusi, dan kepemimpinan yang mampu menggabungkan perspektif. Tim homogen mungkin cepat sepakat tetapi lebih rentan terhadap groupthink dan blind spot.

6. CEO Power dan Managerial Discretion

CEO power dapat berasal dari kepemilikan, kontrol dewan, status, keahlian, hubungan politik, reputasi, atau ketergantungan organisasi pada figur tertentu. Power memperluas kemampuan menerjemahkan preferensi menjadi keputusan.

Managerial discretion adalah ruang yang tersedia bagi eksekutif untuk memilih di antara alternatif. Discretion lebih besar dalam industri dinamis, organisasi dengan sumber daya berlebih, regulasi longgar, atau tata kelola yang lemah. UET memprediksi pengaruh eksekutif lebih kuat ketika discretion tinggi.

7. CEO Tenure dan Career Horizon

Masa jabatan memengaruhi pengetahuan organisasi, legitimasi, jaringan, dan willingness to change. CEO baru mungkin membawa perspektif segar dan melakukan strategic reorientation; CEO lama memiliki pengetahuan tacit tetapi dapat terikat pada komitmen masa lalu.

Career horizon memengaruhi preferensi waktu. Eksekutif mendekati pensiun dapat memilih proyek yang hasilnya terlihat cepat atau menghindari investasi jangka panjang; sebaliknya, pemimpin yang ingin membangun legacy mungkin mengambil keputusan berbeda. Insentif dan governance diperlukan untuk menyeimbangkan horizon pribadi dengan kepentingan organisasi.

8. Pendidikan, Fungsi Karier, dan Pengalaman

Pendidikan dapat membentuk kemampuan analitis, cara memahami bukti, dan legitimasi profesional. Latar belakang teknik mungkin mendorong perhatian pada teknologi dan operasi; latar belakang keuangan pada kontrol, risiko, dan return; pemasaran pada pelanggan dan pertumbuhan.

Tidak ada latar belakang yang selalu terbaik. Tantangan muncul ketika perspektif fungsional berubah menjadi silo. TMT yang efektif menggabungkan keahlian dan membangun bahasa bersama untuk keputusan lintas fungsi.

9. Gender dan Keragaman

Keragaman gender dan latar belakang memperluas representasi pengalaman serta meningkatkan kemungkinan pertanyaan yang berbeda. Namun keberagaman tidak otomatis menghasilkan kinerja; inclusion, voice, dan akses terhadap kekuasaan menentukan apakah perspektif benar-benar memengaruhi keputusan.

Penelitian harus menghindari essentialism. Gender bukan paket perilaku yang seragam. Dampak keragaman dipengaruhi budaya organisasi, struktur dewan, industri, dan proses interaksi. Ukuran jumlah perempuan perlu dilengkapi analisis posisi, pengaruh, dan substansi kontribusi.

10. Pengalaman Internasional dan Global Mindset

Pengalaman lintas negara memberi exposure terhadap pasar, regulasi, budaya, dan cara kerja berbeda. Ia dapat meningkatkan kemampuan mengenali peluang internasional dan mengelola kompleksitas. Namun pengalaman internasional tidak selalu berarti global mindset jika hanya berupa penugasan singkat tanpa refleksi.

Ekspansi global memerlukan kombinasi pengetahuan lokal dan koordinasi lintas budaya. TMT perlu menghindari ethnocentrism, membangun tim lokal, dan menggunakan data yang sesuai konteks.

11. Narcissism, Humility, dan Hubris

Karakter eksekutif memengaruhi cara organisasi mengambil risiko dan merespons kritik. Narcissism dapat mendorong visi besar, perhatian media, dan investasi berani, tetapi juga overconfidence dan keputusan yang mengutamakan citra. Humility membuka ruang belajar, pengakuan kesalahan, dan penggunaan keahlian orang lain.

Hubris tumbuh ketika keberhasilan masa lalu membuat pemimpin mengabaikan sinyal negatif. Governance, devil's advocate, scenario planning, dan board yang independen dapat mengurangi bias. Tujuannya bukan menghilangkan ambisi, melainkan memastikan ambisi diuji oleh bukti.

12. Risk-Taking dan Innovation

Preferensi risiko eksekutif berhubungan dengan leverage, akuisisi, R&D, inovasi, dan ekspansi. Risk-taking tidak selalu buruk; perusahaan perlu mengambil risiko terukur untuk tumbuh. Masalah muncul ketika risiko tidak dipahami, tidak dibatasi, atau dibebankan pada stakeholder.

TMT yang beragam dapat meningkatkan kualitas evaluasi risiko melalui dissent dan information elaboration. Sistem insentif perlu menghargai pembelajaran dan hasil jangka panjang, bukan hanya pertumbuhan cepat yang mendorong moral hazard.

13. Strategic Change dan Turnaround

Eksekutif dengan pengalaman perubahan lebih siap mengenali kebutuhan turnaround, restrukturisasi, digitalisasi, atau diversifikasi. Namun pengalaman juga dapat menjadi bias jika situasi baru dianggap sama dengan kasus lama.

Turnaround memerlukan diagnosis, prioritas, komunikasi, dan legitimasi. CEO tidak dapat mengubah organisasi hanya melalui pidato; perubahan memerlukan koalisi, kapasitas implementasi, dan kesediaan mengubah struktur serta proses.

14. Corporate Governance dan Dewan

Dewan mengawasi, menasihati, mengangkat, dan mengganti eksekutif. Independensi, keahlian, keragaman, tenure, dan hubungan sosial dewan memengaruhi monitoring dan strategic advice. Board yang terlalu dekat dapat gagal menantang CEO; board yang terlalu jauh kehilangan pemahaman operasi.

UET membantu menjelaskan bagaimana karakteristik dewan dan CEO berinteraksi. Governance yang baik tidak hanya mencari pemimpin “hebat”, tetapi merancang proses yang memungkinkan koreksi, suksesi, dan akuntabilitas.

15. Succession dan Perusahaan Keluarga

Succession adalah momen penting ketika basis kognitif dan values organisasi dapat berubah. Dalam perusahaan keluarga, transfer kepemimpinan melibatkan identitas keluarga, legacy, kontrol, dan hubungan emosional. Generasi kedua atau ketiga mungkin membawa orientasi profesional dan digital, tetapi menghadapi tuntutan menjaga tradisi.

Proses suksesi yang sehat menilai kompetensi, kesiapan, legitimasi, dan kebutuhan organisasi. Keputusan berbasis kedekatan tanpa pengembangan calon dapat menimbulkan konflik dan merusak continuity.

16. Agency Theory dan Stewardship

Agency theory menekankan konflik kepentingan antara pemilik dan manajer; UET menambahkan bahwa manajer memiliki cara melihat dunia yang berbeda. Stewardship theory melihat pemimpin dapat bertindak sebagai penjaga kepentingan organisasi. Keduanya membantu membaca motivasi dan governance.

Integrasi teori penting karena keputusan eksekutif dapat sekaligus dipengaruhi insentif pribadi, values, identitas, dan kewajiban moral. Mekanisme kontrol harus dipadukan dengan trust dan ruang diskresi yang bertanggung jawab.

17. Resource-Based View dan Dynamic Capabilities

Karakteristik eksekutif memengaruhi kemampuan organisasi mengenali, memperoleh, menggabungkan, dan memperbarui sumber daya. Jejaring CEO dapat membuka akses; pengalaman teknis dapat membantu mengembangkan kapabilitas; orientasi belajar dapat mendukung dynamic capabilities.

Namun individu bukan satu-satunya sumber keunggulan. Sistem, rutinitas, budaya, dan tim mengubah kapasitas personal menjadi organizational capability. Ketergantungan berlebihan pada satu figur meningkatkan key-person risk.

18. AI dan Transformasi Digital

Keputusan AI membutuhkan pemahaman teknologi, data, risiko, etika, dan perubahan kerja. Eksekutif dengan digital literacy dan pengalaman transformasi mungkin lebih mampu melihat peluang, tetapi juga dapat overestimate kemampuan teknologi.

TMT perlu menggabungkan keahlian bisnis, teknologi, hukum, keamanan, etika, dan pengalaman pengguna. Governance AI memerlukan model risk management, human oversight, audit, disclosure, dan kejelasan tanggung jawab.

19. Sustainability dan Stakeholder Orientation

Latar belakang eksekutif memengaruhi apakah isu lingkungan dan sosial dipandang sebagai biaya, risiko, kewajiban, atau peluang inovasi. Orientasi stakeholder dapat mendorong investasi jangka panjang, tetapi harus diterjemahkan menjadi target dan mekanisme akuntabilitas.

Sustainability decisions dipengaruhi tekanan regulator, investor, pelanggan, komunitas, dan identitas organisasi. UET dapat dilengkapi stakeholder theory dan institutional theory agar tidak menyederhanakan keputusan ESG menjadi sifat CEO semata.

20. Konteks Indonesia

Perusahaan Indonesia beroperasi dalam konteks perusahaan keluarga, BUMN, konglomerasi, hubungan politik, pasar berkembang, serta keragaman wilayah. Karakteristik eksekutif berinteraksi dengan kepemilikan, jaringan, regulasi, dan budaya organisasi.

Analisis perlu memperhatikan bahwa pengalaman lokal, hubungan sosial, dan legitimasi informal dapat sama pentingnya dengan gelar atau pengalaman internasional. Keragaman kepemimpinan perlu dihubungkan dengan kekuasaan aktual dan proses keputusan.

21. Metodologi Penelitian

Penelitian UET menggunakan data profil eksekutif, laporan tahunan, teks surat pemegang saham, wawancara, survei psikologis, data jaringan, dan data panel. Outcome dapat berupa inovasi, risiko, kinerja, akuisisi, diversifikasi, ESG, atau internationalization.

Tantangan penting meliputi endogeneity, selection bias, reverse causality, multicollinearity, dan ecological fallacy. Demografi adalah proksi; peneliti perlu menguji mekanisme kognitif atau memperkuat argumen dengan data kualitatif.

22. Analisis TMT dan Multilevel

Keputusan dibuat pada level individu, tim, organisasi, dan lingkungan. Analisis multilevel membantu menguji bagaimana karakter CEO berinteraksi dengan komposisi TMT, struktur dewan, dan karakter industri.

Kualitas interaksi tidak dapat disimpulkan dari indeks heterogenitas saja. Network centrality, social integration, faultlines, information elaboration, dan psychological safety memberi gambaran lebih kaya tentang bagaimana tim bekerja.

23. Kritik dan Batasan

Kritik terhadap UET mencakup penggunaan demografi sebagai proksi lemah, kecenderungan hero worship terhadap CEO, serta penjelasan retrospektif terhadap outcome. Tidak semua keputusan strategis berasal dari preferensi personal; institusi dan constraint bisa lebih menentukan.

Perbaikan membutuhkan data proses, teks, wawancara, eksperimen vignette, dan pengukuran psikologis. UET juga perlu memperhatikan kelompok yang tidak berada di puncak tetapi memiliki pengetahuan penting, termasuk middle managers dan pekerja garis depan.

24. Kerangka Implementasi Manajerial

Organisasi dapat melakukan executive team audit: petakan keahlian, pengalaman, nilai, jaringan, blind spot, dan area risiko. Selanjutnya rancang komposisi TMT, proses challenge, succession pipeline, dan governance yang menjaga kualitas keputusan.

CEO development perlu mencakup refleksi bias, kemampuan mendengar, literasi data dan AI, stakeholder orientation, serta kemampuan membangun tim heterogen. Tujuan bukan mencari profil sempurna, melainkan menciptakan sistem kepemimpinan yang mampu belajar dan mengoreksi diri.

25. Kesimpulan

Upper Echelons Theory menjelaskan bahwa pilihan strategis dan outcome organisasi sebagian mencerminkan karakteristik serta perspektif para eksekutif puncak. Pengaruh tersebut bekerja melalui bounded rationality, values, cognitive base, discretion, power, dan proses interaksi tim.

Teori ini paling berguna ketika tidak dipakai secara deterministik. Demografi bukan takdir; ia menjadi relevan melalui mekanisme, struktur, dan konteks. Kepemimpinan efektif memadukan keragaman pengalaman, governance, pembelajaran, etika, dan kemampuan menerjemahkan teknologi serta perubahan menjadi nilai bagi organisasi dan masyarakat.

Glossarium

Upper Echelons Theory: teori bahwa karakteristik dan perspektif eksekutif puncak tercermin dalam pilihan strategis.

Top Management Team: kelompok eksekutif yang terlibat dalam keputusan strategis.

Cognitive base: pengetahuan dan cara memproses informasi.

Managerial values: prinsip dan preferensi yang memengaruhi penilaian.

Managerial discretion: ruang pilihan yang tersedia bagi manajer.

CEO power: kapasitas CEO memengaruhi keputusan dan sumber daya.

Executive tenure: lamanya seseorang menduduki jabatan eksekutif.

Career horizon: rentang waktu hasil yang dipertimbangkan pemimpin.

TMT heterogeneity: perbedaan karakteristik, keahlian, dan pengalaman anggota TMT.

Faultline: garis pemisah potensial dalam kelompok yang membentuk subkelompok.

Behavioral strategy: pendekatan yang menghubungkan psikologi dengan keputusan strategis.

Bounded rationality: keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas pemrosesan.

Overconfidence: keyakinan berlebihan pada pengetahuan atau kemampuan.

Hubris: kepercayaan diri ekstrem yang mengabaikan koreksi.

Board independence: kemampuan dewan melakukan monitoring tanpa ketergantungan berlebihan.

Succession: proses pergantian kepemimpinan.

Agency problem: konflik kepentingan antara pemilik dan pengelola.

Stakeholder orientation: perhatian pada kepentingan berbagai pemangku kepentingan.

Ecological fallacy: kesalahan menarik kesimpulan individu dari data agregat.

Executive imprinting: pengaruh pengalaman awal terhadap cara memimpin dan mengambil keputusan.

Daftar Pustaka

- 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>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- Barkema, H. G., Shvyrkov, O., & Holme, M. (2015). The role of top management teams in strategic change. *Journal of Management Studies*, 52(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/joms.12101>
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301–316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x>
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation. *Journal of Management*, 45(6), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318768234>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure. *Management Science*, 32(11), 1389–1409. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1389>
- Miller, D., & Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle. *Strategic Management Journal*, 22(8), 725–745. <https://doi.org/10.1002/smj.182>

- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37–59. <https://doi.org/10.2307/256301>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2004). CEOs who have COO experience. *Strategic Management Journal*, 25(10), 959–979. <https://doi.org/10.1002/smj.446>