

Kecepatan dan Konsensus dalam Keputusan Strategik di Lingkungan High Velocity: Sebuah Studi Literatur

Samuel Tarigan

Management Department, STIE-HB
Jln. Dipatiukur 80-84

¹ samuel_tarigan@ithb.ac.id

Abstract— Consensus and strategic decision making speed are two decision process outcomes that are important in the field of strategy process because their influence on a firm's performance (Rajagopalan, Rasheed, and Datta 1993), especially in high velocity environment (Eisenhardt, 1989). This literature review was conducted by identifying previous studies on both constructs in order to gain insights on their consequences on firm performance as well as their antecedents. Results show that 1) both strategic decision speed and consensus generally improve firm performance, and 2) their antecedents can be related to individual, top management team, process, organization, or industry factors. Further research can be done empirically in order to build understanding on whether both constructs can be achieved simultaneously by top management team such that the success of strategy execution (Dooley, Fryxell, and Judge, 2000) and the firm's overall performance can be improved especially in high velocity environment

Keywords— strategy process, strategic decision speed, consensus, commitment, strategy implementation

Abstrak— Konsensus dan kecepatan keputusan strategik adalah dua keluaran proses keputusan yang menjadi konstruk penting dalam proses strategi karena berpengaruh pada kinerja perusahaan (Rajagopalan, Rasheed, dan Datta 1993) terutama di lingkungan high velocity (Eisenhardt, 1989). Studi literatur ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi penelitian-penelitian terdahulu menyangkut kedua konstruk tersebut untuk memahami pengaruhnya pada kinerja perusahaan dan anteseden-anteseden dari keduanya. Hasil menunjukkan bahwa 1) baik kecepatan keputusan strategik maupun konsensus pada umumnya meningkatkan kinerja, dan 2) anteseden keduanya dapat berada pada tingkat individu, tim manajemen puncak, proses, organisasi, dan industri. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan secara empirik untuk memahami apakah keduanya dapat dicapai secara bersamaan oleh manajemen puncak sehingga meningkatkan keberhasilan esekusi strategi (Dooley, Fryxell, dan Judge, 2000), dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, terutama di lingkungan high velocity.

Kata kunci— proses keputusan, kecepatan keputusan strategik, konsensus, komitmen, implementasi strategi.

I. PENDAHULUAN

Penelitian-penelitian dalam bidang manajemen strategik dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori: strategy content dan strategy process (Rajagopalan, Rasheed, dan Datta, 1993). Minat yang semakin besar untuk melakukan penelitian strategy process berkembang sejalan dengan kesadaran akan

keterkaitan penting antara content dan process (Huff dan Reger, 1987 dalam Rajagopalan, Rasheed, dan Datta, 1993). Penelitian mengenai strategy process memiliki fokus pada proses bagaimana keputusan strategik dihasilkan dan diimplementasikan, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam ranah strategy process, kecepatan dan konsensus adalah dua konstruk yang sering dianggap sebagai trade-off bagi kinerja sebuah organisasi (Roberto, 2004).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kecepatan keputusan strategik dapat meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya di lingkungan yang sangat cepat berubah dari segi teknologi, regulasi, dan pasar, sebuah lingkungan yang disebut dengan high velocity environment (misalnya Eisenhardt, 1989). Contoh lingkungan high velocity adalah industri telekomunikasi, media dan industri teknologi informasi (telematika). Sebagai contoh, di sektor telekomunikasi perubahan pasar, regulasi dan teknologi dalam kurun waktu 15 tahun terakhir sangat pesat, terutama dengan munculnya teknologi komunikasi selular dan digital, serta semakin matangnya infrastruktur dan meningkatnya penetrasi teknologi di tengah-tengah masyarakat. Dalam situasi tersebut, kecepatan keputusan strategik menjadi penting. Namun beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa di samping kecepatan keputusan, konsensus menjadi faktor yang penting diperhatikan untuk mencapai dukungan dan komitmen dari seluruh anggota tim manajemen puncak (TMP) pada saat implementasi keputusan (misalnya Dooley, Fryxell, dan Judge, 2000). Dengan demikian baik kecepatan keputusan strategik maupun konsensus berpotensi mempengaruhi kinerja perusahaan, karena keduanya menentukan kecepatan respon perusahaan terhadap perubahan lingkungan dan kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi strateginya.

Studi literatur dalam artikel ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami pengaruh kedua konstruk tersebut terhadap kinerja perusahaan serta anteseden-anteseden dari kedua konstruk tersebut. Hasilnya akan dapat menjadi dasar teoretis untuk mengembangkan model-model penelitian empirik kuantitatif bagi penelitian selanjutnya dalam rangka memahami apakah dengan kondisi anteseden tertentu, kedua konstruk tersebut dapat dicapai secara bersamaan oleh tim manajemen puncak sehingga meningkatkan kinerja perusahaan yang bergerak di lingkungan high velocity.

II. STUDI LITERATUR

2.1 Keputusan Strategik

Sebuah keputusan pada hakekatnya adalah komitmen (biasanya komitmen sumberdaya) untuk mengambil tindakan tertentu (Mintzberg, Raisinghani dan Theoret, 1976 p. 246) sehingga keputusan strategik dapat diartikan sebagai komitmen untuk mengambil sebuah tindakan yang bersifat strategik. Ghemmawat (1991), March dan Simon (1958) dan Porter (1980) mendefinisikan keputusan strategik sebagai keputusan-keputusan yang tidak dapat diprogram yang melibatkan komitmen sumberdaya secara substansial pada tingkat seluruh perusahaan. Dean dan Sharfman (1996 p. 379-380) menggambarkan keputusan strategik sebagai keputusan yang memberikan komitmen sumberdaya secara substansial, menetapkan preseden, dan menciptakan serangkaian keputusan-keputusan yang lebih kecil (Mintzberg et al. 1976); keputusan yang ill-structured, tidak rutin, dan kompleks (Schwenk, 1988); dan substansial, tidak biasa dan punya dampak menyeluruh (all pervading) (Hickson et al. 1986).

Sebuah keputusan strategik kadang tidak bisa dibedakan dengan pasti dari keputusan taktikal karena bersifat relatif, situasional, subyektif, serta merupakan respon manajemen atas masalah yang tidak terdefinisi dengan pasti (not well-defined problems) Thomas (1984 p. 140-141), messy problem (Ackoff, 1974), ill-structured decision problem (Mintzberg, Raisinghani dan Theoret, 1976) atau wicked problems (Mason dan Mitroff, 1981 p. 12). Karena sifat relatif dan subyektif dari apa yang merupakan strategik (Carpenter dan Sanders, 2009 p. 234), maka Eisenhardt (1989) mengajukan beberapa kriteria keputusan strategik sebagai berikut: 1) melibatkan reposisi secara strategik atau arah perusahaan, 2) memiliki taruhan besar, hasil keputusan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan, 3) melibatkan sebanyak mungkin fungsi dalam perusahaan, serta 4) mewakili keputusan yang tergolong besar dalam perusahaan.

2.2 Model-Model Pengambilan Keputusan Strategik

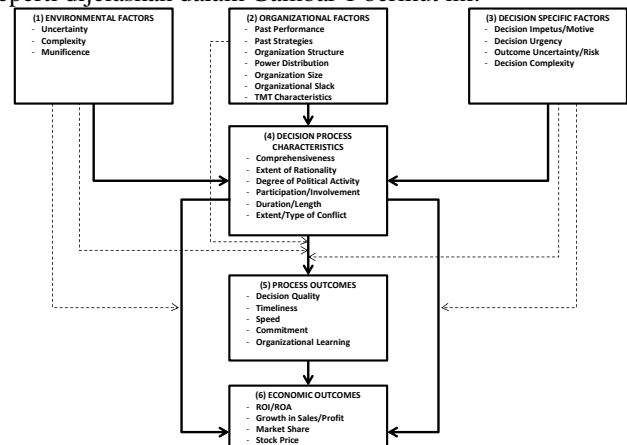
Dalam tema pengambilan keputusan strategik, terdapat beberapa model pengambilan keputusan. Kownatzki (2002) menjelaskan bahwa terdapat setidaknya enam model pengambilan keputusan sebagai berikut 1) rational-analytical (synoptic) atau normatif di mana pengambilan keputusan dipandang sebagai sebuah proses linier, sistematis, serta memiliki sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Lechner, Muller-Stewens, 2000); 2) adaptive, external control, atau contingency di mana keputusan strategik bersifat detrmistik karena dibatasi oleh lingkungan eksternal (Duncan, 1972; Emery dan Trist, 1965; Lawrence dan Lorsch, 1967); 3) strategic choice yang berada di antara rational-analytical dan external control, di mana manajemen dapat (menentukan) mengambil keputusan mengenai sasaran, domain, teknologi dan struktur perusahaan (Child, 1972; Hitt dan Tyler, 1991), namun pada saat yang sama mereka tetap tergantung pada lingkungannya dan harus terus menyesuaikan diri terhadap situasi di sekitarnya (Keats dan Hitt, 1988); 4) politics dan power, di mana pengambilan keputusan dipandang sebagai hasil tawar-menawar dan negosiasi di antara beberapa sub-unit dan individu yang masing-masing memiliki persepsi yang

berbeda, kepentingan pribadi dan ketidakseimbangan power; 5) garbage can, di mana pengambilan keputusan dipandang sebagai pertemuan serentak antara choice opportunities, solusi masalah, partisipan, dan masalah (Eisenhardt dan Zbaracki, 1992 p. 27); 6) bureaucratic yang memiliki fokus pada pengaruh rutin, sistem, dan struktur organisasi terhadap proses pengambilan keputusan (Fredrickson, 1985; Lechner dan Muller-Stewens, 2000; Rajagopalan, Rasheed dan Datta, 1993).

Tulisan ini akan menggunakan perspektif model normatif dan strategic choice. Merujuk model normatif, penelitian ini memandang bahwa pengambilan keputusan perlu didasarkan pada pendekatan rasional komprehensif (Eisenhardt dan Zbaracki, 1992). Untuk menghasikan keputusan rasional komprehensif, pengambilan keputusan memerlukan pendekatan partisipatif di antara para pengambil keputusan, yang kemudian dapat menimbulkan 'tension' dengan kecepatan keputusan.

2.3 Kerangka Integratif Pengambilan Keputusan

Dalam setiap tahapan pengambilan keputusan dalam model normatif (rational-analytical), terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi keluaran masing-masing tahap keputusan. Rajagopalan, Rasheed dan Datta (1993) mengajukan sebuah kerangka integratif dari proses pengambilan keputusan strategik yang terdiri dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang digabungkan ke dalam beberapa kategori seperti dijelaskan dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Strategic Decision Processes: An Integrative Framework

Sumber: Rajagopalan, Rasheed dan Datta (1993)

Dalam kerangka integratif pengambilan keputusan strategik yang diajukan Rajagopalan, Rasheed, dan Datta (1993) di atas, terdapat tiga kelompok anteseden terpenting dalam proses pengambilan keputusan yakni: 1) faktor lingkungan, 2) faktor organisasional, 3) faktor jenis keputusan. Ketiga faktor tersebut akan menentukan karakteristik proses keputusan (seperti: partisipasi, durasi, konflik, aktivitas politik, rasionalitas, komprehensifitas). Karakteristik proses keputusan selanjutnya akan menghasilkan keluaran proses (process outcome) seperti kualitas keputusan, kecepatan, ketepatan

waktu, komitmen, dan pembelajaran organisasi. Akhirnya keluaran keputusan akan menentukan keluaran ekonomis (economic outcome seperti ROI/ROA, pertumbuhan sales dan profit, market share, dan harga saham).

2.4 Keluaran Proses Keputusan

Keluaran proses keputusan adalah faktor yang penting untuk diteliti karena memediasi hubungan antara proses keputusan dengan kinerja perusahaan (Rajagopalan, Rasheed, dan Datta, 1993). Beberapa keluaran proses keputusan di antaranya: 1) kecepatan keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di lingkungan high velocity (Bourgeois dan Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Baum dan Wally, 2003), 2) komprehensifitas keputusan yakni 'sejauh mana sebuah organisasi melakukan proses yang menyeluruh (exhaustive) atau inklusif dalam mengambil dan mengintegrasikan keputusan strategik (Fredrickson dan Mitchell, 1984), atau seberapa jauh keputusan diambil berdasarkan analisis secara teliti (Talaular et al., 2005 p.522), 3) ekstensifitas keputusan. Miller et al., (1998), yakni sejauh mana TMP menggunakan proses pengambilan keputusan yang lengkap dalam menyusun rencana jangka panjang, 4) kualitas keputusan (Schweiger et al., 1986) menggunakan enam kriteria penilaian kualitas keputusan, yakni: apakah keputusan menggunakan informasi yang tersedia (best available information), menggunakan asumsi yang valid, membantu organisasi mencapai tujuannya, sesuai dengan kondisi yang ada, konsisten dengan strategi organisasi, dan memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi (Dooley dan Fryxell, 1999 p. 396) atau secara umum seberapa jauh keputusan memberikan hasil (outcome) yang diinginkan (Eisenhardt dan Zbaracki (1992)

2.5 Kecepatan Keputusan Strategik

Kecepatan pengambilan keputusan strategik adalah waktu yang diperlukan dalam pengambilan keputusan strategik sejak issue pertama kali dilontarkan dalam rapat atau pencarian informasi dilakukan, sampai dengan dihasilkannya komitmen untuk bertindak (Eisenhardt, 1989). Bagian berikut menjelaskan konsekuensi kecepatan keputusan terhadap kinerja perusahaan dan anteseden-anteseden dari kecepatan keputusan yang telah diteliti sebelumnya

Kecepatan Keputusan Strategik dan Kinerja Perusahaan

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai dampak kecepatan keputusan strategik pada kinerja perusahaan diuraikan dalam Tabel 1.2 berikut ini.

TABEL 1

STUDI TERDAHULU MENGENAI PENGARUH KECEPATAN KEPUTUSAN STRATEGIK PADA KINERJA PERUSAHAAN

Konteks Penelitian	Efek	Penelitian
di lingkungan <i>high velocity</i>	+	Bourgeois dan Eisenhardt (1988) Judge dan Miller (1991) Baum dan Wally (2003)

Konteks Penelitian	Efek	Penelitian
		Zehir dan Ozsahin (2008)
di lingkungan <i>unstable/unanalyzable</i>	+	Souitaris dan Maestro (2010)
di perusahaan Internet <i>start-up</i>	0	Forbes (2001, 2005)

+ hubungan positif, - hubungan negatif, 0 pengaruh tidak signifikan, ^ hubungan kurvilinear

Penelitian mengenai kecepatan keputusan strategik diawali oleh penelitian Fredrickson (1984) yang menemukan bahwa dalam lingkungan yang stabil, pengambilan keputusan yang komprehensif menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya dalam lingkungan yang tidak stabil (dinamis), pengambilan keputusan yang komprehensif cenderung menghasilkan kinerja yang lebih rendah (Fredrickson dan Mitchell, 1984; Janis, 1972; Mintzberg 1994 p.325). Bourgeois dan Eisenhardt (1988) mengkonfirmasi bahwa dalam lingkungan high velocity, perusahaan yang mengambil keputusan secara cepat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Perusahaan-perusahaan yang efektif dalam lingkungan high velocity memiliki: a) mengambil keputusan dengan hati-hati namun dengan cepat b) memiliki CEO yang tegas tetapi juga TMP yang kuat c) mengambil keputusan beresiko dan inovatif, namun berhati-hati dalam implementasinya. Penelitian Judge dan Miller (1991) dalam berbagai konteks lingkungan menunjukkan hasil serupa, bahwa dalam lingkungan high velocity, perusahaan yang mengambil keputusan dengan cepat cenderung memiliki kinerja lebih baik. Sedangkan dalam lingkungan low-velocity, pengambilan keputusan yang cepat cenderung menghasilkan kinerja yang lebih buruk. Meskipun demikian, penelitian lain terhadap 83 perusahaan internet yang baru menunjukkan bahwa kecepatan pengambilan keputusan tidak mempengaruhi kinerja (Forbes, 2001).

Meskipun sebagian studi tersebut menghasilkan temuan kadang bertentangan, namun secara umum, menunjukkan bahwa di lingkungan high velocity kecepatan keputusan strategik memiliki hubungan positif dengan kinerja. Meskipun demikian, beberapa perusahaan tidak mengambil keputusan strategik dengan cepat karena pertimbangan kualitas keputusan yang dihasilkan. Kualitas keputusan yang lebih baik dapat diperoleh melalui komprehensifitas yang lebih tinggi, misalnya dengan mengembangkan beberapa alternatif yang tentunya akan memakan waktu (Browne et al., 1997; Dean dan Sharfman, 1996; Fredrickson, 1984; Nutt, 1993; v. Werder, 1999). Namun dalam lingkungan di mana terdapat ketidakpastian yang tinggi, penundaan sebuah keputusan tidak akan menghasilkan informasi yang berguna untuk meningkatkan kualitas keputusan (Baum dan Wally, 2003). Dalam lingkungan high velocity, informasi seringkali tidak akurat, tidak tersedia, atau usang (Bourgeois dan Eisenhardt, 1988). Artinya, meskipun keputusan yang cepat tidak selalu berarti keputusan yang lebih baik, kecepatan keputusan tidak lantas berarti mengurangi kualitas outcome. (Wally dan Baum, 1994 p. 948). Keputusan yang akurat sekalipun tidak akan berguna bila tidak tepat waktu. Sehingga, dalam lingkungan

high velocity, kecepatan keputusan strategik akan meningkatkan kinerja dan penundaan keputusan strategik akan menurunkan kinerja.

Anteseden Kecepatan Keputusan Strategik

Menyadari pengaruh positif kecepatan keputusan strategik pada kinerja perusahaan di lingkungan high velocity, beberapa peneliti mempelajari lebih lanjut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan tersebut. Eisenhardt (1989) melakukan studi kualitatif terhadap 8 perusahaan mikrokomputer yang bergerak di industri high velocity untuk mempelajari lebih dalam bagaimana eksekutif di perusahaan-perusahaan tersebut mengambil keputusan dengan cepat. Melalui studi kualitatif di industri high velocity, Eisenhardt (1989) menemukan bahwa para manajer yang mengambil keputusan strategik dengan cepat 1) menggunakan lebih banyak, bukan lebih sedikit informasi, 2) mengembangkan lebih banyak alternatif, 3) menggunakan penasihat yang berpengalaman, 4) mengatasi konflik secara efektif, antara lain melalui konsensus bersyarat, dan 5) mengintegrasikan keputusan strategik dengan keputusan-keputusan di masa lalu dan keputusan taktikal.

Beberapa studi lain telah dilakukan untuk mengidentifikasi anteseden dari kecepatan keputusan seperti diuraikan dalam Tabel 2 berikut ini.

TABEL 2. BEBERAPA ANTESEDEN KECEPATAN KEPUTUSAN YANG TELAH DITELITI

Anteseden	Efek	Penelitian
Karakteristik Individual		
Kemampuan kognitif, intuisi, toleransi pada resiko, kecenderungan bertindak	+	Bourgeois dan Eisenhardt (1988) Wally dan Baum (1994) Cheng, Rhodes, dan Lok (2011)
Karakteristik TMP		
CEO dan TMP <i>power</i>	+	Bourgeois dan Eisenhardt, 1988)
Usia	+	Forbes (2005)
Keragaman pengalaman	0	Kauer et al. (2007)
Fleksibilitas <i>strategic schema</i>	+	Nadkarni dan Narayanan (2007)
<i>Cognitive framework</i>	+	Marcel, Barr dan Duhaime (2010)
<i>Industry tenure</i>	+	Marcel, Barr dan Duhaime (2010)
Keragaman latar belakang fungsional, pendidikan, dan <i>company tenure</i>	-	Hambrick, Cho dan Chen (1996)
Heterogenitas TMP (efek pada fleksibilitas)	0	Sharfman dan Dean (1997)
Karakteristik Proses		
Informasi, jumlah alternatif, penasihat, resolusi konflik, integrasi keputusan	+	Eisenhardt (1989)
<i>Guiding principles</i>	+	Oliver dan Roos (2005)

Anteseden	Efek	Penelitian
Debat	0	Talaulicar et al. (2005)
Partisipasi	+	Zehir dan Ozsahin (2008)
<i>Polichronity</i>	+	Souitaris dan Maestro (2010)
Karakteristik Organisasi		
Sentralisasi dan formalisasi	+ / -	Wally dan Baum (1994)
Keterlibatan SBU untuk komitmen	+	Kownatzki (2002)
Kecepatan sebelumnya	+	Perlow et al. (2002)
Sentralisasi non rutin, desentralisasi rutin, formalisasi rutin, informalisasi non rutin	+	Baum dan Wally (2003)
<i>CEO model, departmental model</i>	+	Talaulicar et al. (2005)
<i>Product line length, formalisasi, dan rate perubahan teknologi</i>	+	Argouslidis (2008)
Ukuran perusahaan	0	
Orientasi pasar	-	
Keberhasilan sebelumnya	0	Amason dan Mooney (2008)
<i>Organizational slack</i>	-	Marcel, Barr dan Duhaime (2010)
<i>Competitive Intelligence</i>	+	Potter, Minutolo, dan Lipinski (2010)
Karakteristik Lingkungan		
<i>Dinamisme, munificence</i>	+	Baum dan Wally (2003)
<i>External cues</i>	+	Marcel, Barr dan Duhaime (2010)
<i>Competitor attack's intensity</i>	-	Marcel, Barr dan Duhaime (2010)

+ hubungan positif, - hubungan negatif, 0 pengaruh tidak signifikan, ^ hubungan kurvilinear

2.6 Konsensus

Konsensus dan Kinerja Perusahaan

Dess dan Origer (1987) mendefinisikan konsensus sebagai kesepakatan umum (general agreement) yang disetujui seluruh atau hampir seluruh pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Knight et al. (1999) mendefinisikannya sebagai sejauh mana mental model anggota individu beririsan (overlap). Dalam penelitian mengenai strategic consensus, biasanya konsensus ini dioperasionalkan dengan mengukur sejauh mana para manajer memiliki pemahaman bersama mengenai means dan ends (Bourgeois, 1980; Bourgeois dan Singh, 1983; Dess, 1987), atau mengenai strategic priorities (Bowman dan Ambrosini, 1997). Semua definisi dan operasionalisasi tersebut memiliki fokus pada shared understanding. Namun, dalam beberapa penelitian lain (Dess, 1987; Wooldridge dan Floyd, 1990), konsensus tidak hanya merupakan pemahaman bersama (shared understanding), tetapi juga komitmen.

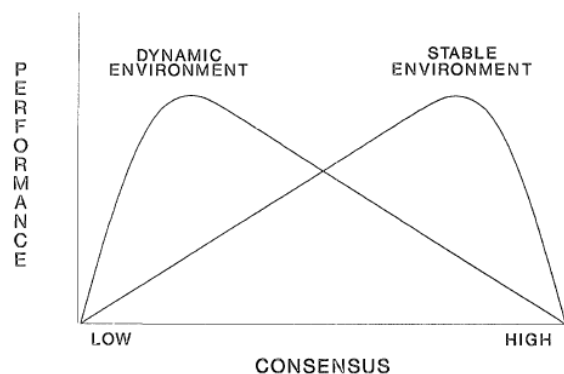
Pendekatan rasional-normatif menekankan pentingnya konsensus sebagai outcome dalam setiap tahapan dalam proses formulasi strategi (Andrews, 1971; Ansoff, 1965). Dalam perspektif incremental-political (Allison, 1971; Braybrooke dan Lindblom, 1970; Cyert dan March, 1963), konsensus secara implisit juga merupakan faktor penting dalam pengambilan keputusan. Dalam perspektif ini, goals dan methods ditentukan melalui sebuah proses politik dan tawar menawar berbasis power yang berujung pada konsensus TMP. Quinn (1980, p. 130) secara eksplisit menyatakan pentingnya konsensus dalam pendekatan incremental, melalui penekanannya pada apa yang disebut 'crystallizing consensus'. Konsisten dengan perspektif rasional-normatif dan incremental-political, peneliti-peneliti empirik secara hampir seragam menghipotesiskan hubungan positif antara tingkat konsensus dalam TMP dengan kinerja perusahaan (Priem, 1990 p. 469).

Metastudi yang dilakukan Dess dan Origer (1987) mengenai konsensus memberikan hasil yang ambigu. Bourgeois (1980), Dess (1987), serta Dess dan Keats (1987) menemukan bukti pengaruh positif konsensus (konsensus terhadap tujuan, metode kompetitif, dan persepsi lingkungan) pada kinerja. Namun, Bourgeois (1985) menemukan hubungan signifikan yang sebaliknya: perbedaan pendapat dalam TMP mengenai tujuan dan persepsi ketidakpastian lingkungan justru berhubungan positif dengan kinerja. Grinyer dan Norburn (1975) juga menemukan bahwa konsensus berkorelasi negatif dengan kinerja. Dess dan Origer (1987, p. 320) mengajukan penjelasan bahwa perbedaan hasil tersebut disebabkan karena perbedaan definisi (operasionalisasi) serta perbedaan jenis penelitian yang dilakukan. Hal tersebut didukung oleh Kellermanns et al. (2011) yang menemukan bahwa penelitian yang menggunakan operasionalisasi konsensus sebagai pemahaman bersama tentang strategic priorities menunjukkan efek positif konsensus pada kinerja secara konsisten (Bowman dan Ambrosini, 1997; Homburg et al., 1999; Rapert et al., 2002).

Priem (1990) mengajukan penjelasan lain dengan menyatakan bahwa hubungan konsensus dan kinerja adalah hubungan yang curvilinear. Dalam kondisi ekstrim di mana terdapat perbedaan pendapat yang tajam dan CEO menerapkan keputusan secara sepihak (otoriter), kinerja dapat menjadi lebih buruk karena implementasi keputusan tidak mendapat dukungan dari anggota TMP lainnya (Brodwin dan Bourgeois, 1984 p.180). Di sisi ekstrim lain di mana terdapat konsensus sempurna, kinerja juga akan menurun karena adanya efek negatif sindrom groupthink (Janis, 1972) dan kecenderungan mencari konsensus ketika menghadapi ancaman (Staw, Lance, dan Dutton, 1981) serta hilangnya efek positif perbedaan pendapat minoritas (Nemeth, 1986) yang bisa menstimulasi perhatian dan pemikiran yang divergen. Artinya, tingkat konsensus yang terlalu rendah atau tinggi akan menurunkan kinerja, atau dengan kata lain ada titik tingkat konsensus optimum. Untuk itu pengambil keputusan perlu menjaga keseimbangan antara konsensus dan perbedaan pendapat, karena pada dasarnya sebuah organisasi dapat mengambil manfaat dari konsensus dan perbedaan

pendapat secara sekaligus (bersamaan). Keseimbangan terjadi saat konsensus tidak menjadi sebuah aturan kaku (regimented) dan perbedaan pendapat menjadi peperangan (Hedberg, Nystrom, dan Starbuck, 1976 p.56).

Selanjutnya Priem (1990) menambahkan bahwa faktor kontingen dinamisme lingkungan turut mempengaruhi hubungan curvilinear konsensus-kinerja tersebut. Untuk kinerja optimal di lingkungan stabil, Priem (1990) mengajukan konfigurasi organisasi optimal yang ditandai dengan struktur formal (sesuai Lawrence & Lorsch, 1967), konsensus tinggi sebagai akibat kurangnya kebebasan bertindak karena struktur yang formal (Stogdill, 1959), serta TMP homogen agar dapat menghasilkan konsensus tinggi (sesuai Hambrick & Mason, 1984). Konsensus tinggi dari proses rasional akan menghasilkan komprehensifitas tinggi, yang menurut Fredrickson (1984), tepat untuk lingkungan yang stabil. Dan sebaliknya, untuk lingkungan dinamis Priem (1990) mengajukan konfigurasi: formalisasi rendah, konsensus rendah, TMP heterogen, dan komprehensifitas rendah. Menurut Priem (1990), dalam lingkungan yang stabil, tingkat konsensus yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, sementara dalam lingkungan yang dinamis, tingkat konsensus yang lebih rendah akan menghasilkan kinerja yang tinggi seperti dijelaskan dalam Gambar 2.3 berikut ini. Proposisi tersebut sesuai dengan proposisi dari 1) Hambrick dan Mason (1984) yang menyatakan bahwa TMP yang homogen (konsensus tinggi) akan menghasilkan kinerja tinggi di lingkungan yang stabil, serta 2) Fredrickson (1984) yang menyatakan bahwa komprehensifitas keputusan (consensus outcome dari proses rasional) meningkatkan kinerja di lingkungan yang stabil.



Gambar 2. Hubungan Konsensus-Kinerja yang Dimoderasi Dinamisme Lingkungan

Sumber: Priem (1990)

Proposisi Priem (1990) tersebut diuji dalam penelitian yang dilakukan oleh Homburg, Krohmer dan Workman (1999) dengan menggunakan sampel data cross-national dari tiga industri. Homburg et al., (1999) menemukan bahwa konsensus meningkatkan kinerja di perusahaan dengan strategi diferensiasi, tetapi tidak pada perusahaan dengan strategi low-cost. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan positif konsensus dan kinerja pada perusahaan berstrategi diferensiasi tersebut dipengaruhi (dimoderasi) secara negatif oleh dinamisme lingkungan. Artinya bagi perusahaan-

perusahaan yang memiliki strategi diferensiasi di lingkungan yang stabil, konsensus akan meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, proposisi Priem (1990) terbukti secara parsial.

Meskipun beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, namun metastudi terakhir oleh Kellermanns, Walter, Floyd, Lechner, dan Shaw (2011) menunjukkan bahwa strategic consensus secara keseluruhan memiliki efek positif pada kinerja. Kellermanns et al., (2011) juga menemukan bahwa hubungan positif antara konsensus dengan kinerja tersebut dimoderasi oleh faktor dinamisme lingkungan, artinya dalam lingkungan yang stabil, hubungan positif antara konsensus dan kinerja lebih kuat daripada di lingkungan yang dinamis (p. 130).

Dampak konsensus pada kinerja perusahaan, tentu tidak terlepas dari kualitas keputusan yang dihasilkan melalui proses keputusan itu sendiri. Dalam kasus di mana terjadi groupthink (Janis, 1972), di mana para anggota TMP yang kohesif mencapai konsensus terhadap sebuah keputusan dengan cepat tanpa melalui analisis secara realistis dan kritis, konsensus dapat menghasilkan kualitas keputusan yang rendah. Proses mempertahankan esprit de corp semacam ini, dapat menyebabkan group polarization (Isenberg, 1986a) yang menghasilkan keputusan yang lebih beresiko dibandingkan preferensi individual anggotanya.

Namun dalam kasus di mana konsensus dihasilkan melalui proses konflik kognitif (Schweiger dan Sandberg, 1989) yang fungsional, misalnya melalui perdebatan yang konstruktif, maka konsensus akan menghasilkan keputusan yang berkualitas. Erffmeyer dan Lane (1984) menunjukkan bahwa di antara empat proses keputusan partisipatif dalam grup (interaksi tidak terstruktur, proses konsensus, nominal group technique, dan Delphi), proses konsensus menghasilkan kualitas keputusan yang lebih baik dibandingkan dengan proses interaksi tidak terstruktur dan nominal group technique, meskipun Delphi menghasilkan kualitas keputusan terbaik untuk persoalan yang bersifat terstruktur (almanac type). Dalam perspektif incremental-political (Allison, 1971; Braybrooke dan Lindblom, 1970; Cyert dan March, 1963), konsensus terhadap goals dan methods dicapai melalui sebuah proses politik dan tawar-menawar berbasis power, sehingga dapat menghasilkan keputusan yang berkualitas karena mencerminkan berbagai kepentingan dalam organisasi. Sedangkan dalam situasi yang tidak diwarnai perbedaan kepentingan (non-politis) dalam organisasi, Dooley dan Fryxell (2002) menunjukkan bahwa interaksi antara tingkat konsensus dengan keragaman dalam TMP mempengaruhi tingkat kolaborasi dan kualitas keputusan. Dengan adanya kesepakatan atas tujuan (goal consensus), para anggota TMP yang heterogen terdorong untuk berkolaborasi dalam mengembangkan dan mengevaluasi alternatif keputusan secara komprehensif, sehingga menghasilkan keputusan yang rasional dan berkualitas.

Hubungan antara konsensus dengan kinerja juga dapat dimediasi oleh keberhasilan implementasi keputusan. Tahap implementasi menjadi topik penting dalam ranah manajemen strategik karena efektifitas organisasi sangat tergantung kepada keberhasilan tim manajemen dalam mengimplementasikan

keputusan-keputusan strategik (Schweiger dan Sandberg, 1991). Hasil studi Dooley, Fryxell dan Judge (2000) menunjukkan bahwa konsensus meningkatkan komitmen TMP, dan komitmen tersebut meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi. Meskipun komitmen akibat konsensus kadang dapat mengurangi fleksibilitas (Homburg et al. 1999; West dan Schwenk, 1996), tanpa konsensus, proses implementasi bisa menjadi korban politik antar departemen atau pihak dalam perusahaan (Dooley dan Fryxell, 1999 p. 389). Penelitian di lingkungan high velocity, menunjukkan bahwa proses politik semacam ini menyebabkan kinerja rendah (Bourgeois dan Eisenhardt, 1988). Erffmeyer dan Lane (1984) menunjukkan bahwa di antara empat proses keputusan partisipatif dalam grup (interaksi tidak terstruktur, proses konsensus, nominal group technique (NGT), dan Delphi), proses konsensus menghasilkan penerimaan (acceptance) tertinggi dibandingkan tiga proses lainnya. Penelitian lain oleh Sager dan Gastil (2006) menunjukkan bahwa konsensus berkorelasi secara positif dengan persepsi anggota grup terhadap kepuasan, self-representation, other representation, serta fairness dari sebuah proses keputusan.

Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa konsensus meningkatkan kinerja perusahaan (Kellermanns et al., 2011) meskipun efeknya di lingkungan yang dinamis tidak sebesar di lingkungan yang stabil. Penelitian-penelitian tentang pengaruh konsensus pada kinerja perusahaan diuraikan dalam Tabel 3 berikut ini.

TABEL 3.

STUDI TERDAHULU MENGENAI PENGARUH KONSSENSUS PADA KINERJA PERUSAHAAN

Operasionalisasi Konsensus	Efek	Penelitian
on goals dan means	+	Stagner (1969)
on goals dan means	0	Bourgeois (1980a), West dan Schwenk (1996)
on goals	-	Grinyer dan Norburn (1977, 1978)
on means	-	DeWoot et al (1977, 1978)
on means	+	Bourgeois (1980a)
tentang kekuatan/kelemahan	+	Hrebiniak dan Snow (1982)
on goals or methods	+	Dess (1987)
tentang ketidakpastian lingkungan dan goals	-	Bourgeois (1985)
on strategic priorities	+	Bowman dan Ambrosini (1997)
tentang proses keputusan	+	Iaquinto dan Fredrickson (1997)
tentang strategi diferensiasi	+	Homburg, et al. (1999)
tentang strategi low cost	0	
on competitive priorities	+	Pagell dan Krause (2002)
on strategic priorities	+	Rapert et al. (2002)
on competitive method (means)	+	Gonzales Benito, Aguinis, Boyd, dan Gonzales (2007)
moderasi dinamisme lingkungan	-	
lingkungan	+	
mediasi consensus on goals	+	

Operasionalisasi Konsensus	Efek	Penelitian
konsensus dengan moderasi kompleksitas lingkungan	+	Ramos-Garza (2009)
penekanan pada harmoni (organizational deadweight, irrational consensus)	-	Karube, Numagami, dan Kato (2009)
on goals, means, strategic priorities moderasi dinamisme lingkungan	+ -	Kellermanns et al. (2011)

+ hubungan positif, - hubungan negatif, 0 pengaruh tidak signifikan, ^ hubungan kurvilinear

Anteseden Konsensus

Priem (1990 p.471) menyatakan bahwa konsensus sebagai keluaran (consensus outcome) dapat dicapai setidaknya melalui tiga macam proses konsensus (consensus process): proses konsensus 'tradisional', proses dialektika, maupun proses devil's advocacy. Proses konsensus 'tradisional' dapat dilakukan dengan cara meminta para pengambil keputusan mengutarakan secara penuh pendapatnya (Priem, 1990 p.471) yang dikenal dengan cara musyawarah untuk mencapai mufakat. Proses ini diistilahkan juga sebagai agreement seeking (Knight et al., 1999 p. 448). Berbeda dari proses agreement seeking, kedua proses lainnya, yakni dialectical inquiries (DI) dan devil's advocacy (DA) (Cosier, 1982; Mitroff, 1982; Schwenk, 1982, 1988; Cosier dan Schwenk, 1990; Schwenk dan Cosier, 1980), bersifat lebih terstruktur dan menggunakan konflik. Baik DI maupun DA keduanya adalah proses konstruktif menggunakan tingkat konflik yang optimum untuk mencapai konsensus (consensus outcome) mengenai solusi atau keputusan (Priem, 1990 p. 471). DI menggunakan dua posisi yang berseberangan (tesis dan antitesis) dan melalui debat dan evaluasi kritis akan menghasilkan sintesis posisi baru yang berhasil melewati uji asumsi dalam proses debat tersebut, sedangkan DA menggunakan satu posisi saja yang dikritisi sampai menghasilkan solusi yang disepakati bersama (Schweiger, Sandberg, dan Ragan, 1986 p. 53).

Schweiger et al. (1986) menemukan bahwa DI dan DA menghasilkan asumsi dan rekomendasi yang lebih berkualitas daripada yang dihasilkan proses konsensus tradisional. Penelitian lebih lanjut oleh Schweiger dan Sandberg (1989) menunjukkan bahwa cara DI dan DA menggunakan kemampuan individual anggota secara lebih baik daripada proses konsensus. Namun, proses konsensus akan menghasilkan kepuasan dan penerimaan anggota tim yang lebih baik atas keputusan grup (Schweiger et al., 1986; Tjosvold dan Field, 1985). Gero (1985) juga menemukan bahwa proses konsensus (agreement seeking) akan menghasilkan keyakinan atas keputusan yang lebih baik daripada proses bersifat konflik seperti DI atau DA.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat konsensus dalam proses keputusan adalah heterogenitas TMP. Knight et al. (1999) menunjukkan bahwa heterogenitas TMP memiliki dampak negatif langsung terhadap tingkat konsensus. Heterogenitas TMP juga mempengaruhi konsensus secara tidak langsung melalui dua proses grup, yakni konflik

interpersonal dan agreement seeking. Knight et al. (1999) menemukan bahwa semakin tinggi heterogenitas TMP maka semakin tinggi konflik interpersonal. Konflik interpersonal adalah konflik emosional atau diistilahkan dengan konflik sosial atau konflik afektif (Amason, 1996) yang tidak berorientasi

pada tugas (task). Amason (1996) juga menemukan bahwa konflik afektif semacam ini menurunkan kualitas keputusan dan penerimaan terhadap keputusan tersebut. Selanjutnya, Knight et al. (1999) menemukan bahwa semakin tinggi konflik interpersonal maka semakin sedikit upaya untuk melakukan agreement seeking. Kurangnya upaya di antara anggota TMP untuk mencapai kesepakatan kemudian mengakibatkan tingkat konsensus yang lebih rendah. Sebaliknya, TMP yang homogen akan memiliki lebih sedikit konflik interpersonal, sehingga lebih banyak terjadi upaya agreement seeking yang kemudian menghasilkan konsensus yang lebih tinggi (Knight et al. 1999 p.450).

Amason (1996) menemukan bahwa konflik kognitif (terkait task) meningkatkan konsensus dan kepuasan, tetapi konflik afektif (antar pribadi) menurunkannya. Priem, Harrison, dan Muir (1995) menemukan bahwa konflik kognitif yang disengaja (seperti dalam DI/DA) akan meningkatkan konsensus atas keputusan yang dihasilkan, sementara proses yang menyembunyikan konflik (tidak mendorong terjadinya konflik kognitif) justru menghambat tim mencapai kesepakatan karena masih banyak pertanyaan yang belum terjawab menyangkut alternatif-alternatif yang berbeda dari keputusan yang diambil

Dalam Tabel 4 tampak bahwa anteseden-anteseden utama kecepatan keputusan maupun konsensus dapat dikelompokkan ke dalam faktor-faktor yang terkait individual pengambil keputusan, karakteristik TMP, proses pengambilan keputusan, karakteristik organisasi, serta lingkungan

TABEL 4. BEBERAPA ANTESEDEN KONSENSUS YANG TELAH DITELITI

Anteseden	Efek	Penelitian
Faktor TMP		
Keragaman demografik (<i>direct</i>) → <i>strategic consensus</i>	0	Knight et al. (1999)
mediasi <i>interpersonal conflict</i>	-	
mediasi <i>agreement seeking</i>	+	
Karakteristik TMP (<i>extraversion, agreeableness, openness</i>) → <i>supportive communication</i> → <i>consensus decision rule</i>	+	Sager dan Gastil (2006)
Faktor Proses		
Komunikasi vertikal → <i>strategic consensus</i> (efek positif pada pemahaman tentang prioritas strategis)	+	Rapert et al. (2002)
Proses <i>unanimity rule</i> (lebih positif daripada <i>majority rule</i>) → konsensus kognitif	+	Mohammed dan Ringseis (2001)

Anteseden	Efek	Penelitian
Partisipasi dan komunikasi dalam perencanaan stratejik → <i>goal convergence</i>	+	Ketokivi dan Castaner (2004)
<i>Supportive communication</i> → <i>consensus decision rule</i>	+	Sager dan Gastil (2006)
Faktor Organisasi		
<i>Slack resources</i> → <i>consensus on goals & means</i>	+	Bourgeois dan Singh (1983)
Faktor Lingkungan		
Lingkungan tidak stabil → konsensus	+	Iaquinto dan Fredrickson (1997)

+ hubungan positif, - hubungan negatif, 0 pengaruh tidak signifikan, ^ hubungan kurvilinier

¹ Temuan ini konsisten dengan Finkelstein dan Hambrick (1996); Priem (1990); serta hasil penelitian Zenger dan Lawrence (1989); Eisenhardt dan Schoonhoven, 1990; Wagner et al., 1984 (dalam Knight et al., 1999, p. 447)

² Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Jehn (1997) yang menunjukkan bahwa konflik dalam grup akan mempengaruhi cara grup melakukan tugasnya.

³ Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Schweiger, Sandberg dan Rechner (1989).

2.7 Tingkat Konsensus, Kecepatan Keputusan dan Dukungan pada Keputusan

Knight et al. (1999) menunjukkan bahwa TMP yang lebih homogen memiliki lebih sedikit konflik interpersonal dan lebih cenderung melakukan agreement seeking dalam pengambilan keputusan. Dengan lebih sedikit konflik, maka keputusan dapat diambil dengan lebih cepat. Mintzberg, Raisinghani dan Theoret (1976) menyatakan bahwa konflik dapat menyebabkan interupsi sehingga dapat memperlambat keputusan.

Dari uraian di atas tampak bahwa hubungan antara tingkat konsensus (consensus outcome) dengan kecepatan keputusan tidak lepas dari pengaruh faktor konflik selama 'proses' keputusan. Namun Eisenhardt (1989 p.544) menunjukkan bahwa bukan tingkat konflik dalam TMP yang mempengaruhi kecepatan keputusan, melainkan resolusi konflik. Konflik kognitif (debat) yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas keputusan (Schweiger dan Sandberg, 1989) tidak harus memperlambat keputusan (Talaular et al., 2005). Eisenhardt (1989) menemukan bahwa dalam menghadapi konflik, perusahaan yang cepat dalam mengambil keputusan menerapkan konsensus bersyarat (consensus with qualification) di mana TMP akan pertama-tama berupaya mencapai konsensus, namun bila tidak berhasil maka CEO atau VP terkait yang dipercaya untuk mengambil keputusan. Dengan cara tersebut, TMP dapat mencapai konsensus sekaligus mempertahankan kecepatan keputusan. Eisenhardt (1989) juga menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang lamban tidak memiliki resolusi aktif dan membiarkan konflik berlarut-larut sampai akhirnya TMP terpaksa mengambil

keputusan karena waktu yang tersedia habis karena deadline (artinya konsensus rendah, kecepatan keputusan rendah) atau menunggu sampai tercapainya konsensus dalam TMP, misalnya melalui proses agreement seeking (konsensus tinggi tetapi kecepatan keputusan rendah). Sehingga dalam kasus di mana terdapat konflik yang tinggi (misalnya karena TMP heterogen), penggunaan agreement seeking dapat menyebabkan tingkat konsensus berkorelasi negatif dengan kecepatan keputusan apabila manajemen tidak mempunyai mekanisme resolusi konflik yang efektif seperti konsensus bersyarat (Eisenhardt, 1989). Dalam situasi di mana TMP homogen, maka akan terjadi lebih sedikit konflik (konsensus tinggi) dan kecepatan keputusan yang lebih tinggi (Mintzberg, Raisinghani dan Theoret, 1976), atau secara umum terdapat korelasi positif antara tingkat konsensus dengan kecepatan keputusan.

Selain mempengaruhi kecepatan keputusan, konsensus juga mempengaruhi seberapa baik keputusan tersebut diimplementasikan (Schweiger dan Sandberg, 1991). Beberapa pandangan awal dalam ilmu manajemen sepakat dengan ungkapan negarawan Romawi Cicero "Diversity in council, unity in command" Artinya, perbedaan pendapat diperlukan pada waktu pengambilan keputusan, tetapi begitu keputusan sudah diambil tim harus membangun konsensus, sehingga seolah-olah keduanya independen (Dooley dan Fryxell, 1999). Namun, pandangan yang lebih modern saat ini melihat bahwa interaksi dalam proses keputusan mempengaruhi proses formulasi sekaligus proses implementasi (Schweiger dan Sandberg, 1991). Pola hubungan yang terbentuk pada saat formulasi strategi akan sekaligus menjadi dasar bagi implementasinya. Artinya, konsensus dalam proses keputusan akan berpengaruh pada dukungan dan komitmen pada saat implementasi seperti ditunjukkan oleh Parayitam, Olson dan Bao (2010).

III. KESIMPULAN

Kajian terhadap beberapa penelitian mengenai proses keputusan stratejik seperti diuraikan di atas menunjukkan bahwa pada umumnya kecepatan keputusan stratejik dan konsensus memberikan pengaruh positif pada kinerja perusahaan, khususnya di lingkungan high velocity. Terdapat faktor-faktor terkait individu pengambil keputusan, tim manajemen puncak, karakteristik proses keputusan, organisasi, dan lingkungan yang akan mempengaruhi baik kecepatan keputusan maupun konsensus. Akhirnya, proses untuk mencapai konsensus, dalam rangka memastikan dukungan dan komitmen anggota TMP pada keputusan yang penting saat implementasi, juga ternyata dapat dilakukan tanpa harus melalui proses yang berkepanjangan melalui mekanisme resolusi konflik yang efektif.

Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengetahui apakah anteseden-anteseden pada tingkat individu, TMP, proses keputusan, organisasi dan lingkungan dapat dikondisikan untuk menghasilkan konsensus dan kecepatan keputusan stratejik secara bersamaan, dan apakah keduanya meningkatkan kinerja perusahaan melalui mediasi keberhasilan implementasi keputusan stratejik. Penelitian

empirik semacam ini dapat dilakukan dengan metode kuantitatif dengan sampel besar agar hasilnya dapat digeneralisasikan, terutama dalam konteks di mana lingkungan sering berubah secara cepat yang dikenal sebagai lingkungan high velocity (Eisenhardt, 1989) di mana kecepatan respon perusahaan terhadap perubahan lingkungan menjadi sangat penting.

REFERENCES

- [1] Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: Wiley.
- [2] Allison, G.T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown.
- [3] Amason, A.C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- [4] Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- [5] Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- [6] Argouslidis, P.C. (2008). Determinants of the Speed of Elimination Decision Making in Financial Services. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 237-254.
- [7] Baum, J.R.; dan Wally, S.: (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1107-1129.
- [8] Bourgeois, L.J. (1980). Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- [9] Bourgeois, L.J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- [10] Bourgeois, L.J.; dan Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34, 816-835.
- [11] Bourgeois, L.J.; dan J. Singh. (1983). Organization Slack and Political Behavior Within Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings*, 43-47.
- [12] Bowman, C.; dan Ambrosini, V. (1997). Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 34: 241-258.
- [13] Braybrooke, D.; dan Lindblom, C.E. (1970). *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. New York: Free Press.
- [14] Brodwin, D.R.; dan Bourgeois, L.J. (1984). Five Steps to Strategic Action. Pada G. Carroll dan D. Vogel (Eds.). *Strategy and organization: A West Coast perspective*. 167-181. Boston: Pitman.
- [15] Browne, G.J.; Curley, S.P.; dan Benson, P.G. (1997). Evoking Information in Probability Assessment: Knowledge Maps and Reasoning-Based Directed Questions. *Management Science*. 43, 1-14.
- [16] Carpenter, M. A.; dan Sanders, W.G. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Concepts and Cases, 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- [17] Chen, M.; dan Hambrick, D.C. (1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 453-482.
- [18] Child, J. (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- [19] Cosier, R.A. (1982). Methods for Improving the Strategic Decision: Dialectic Versus the Devil's Advocate. *Strategic Management Journal*, 3, 373 - 374.
- [20] Cyert, R.M.; dan March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- [21] Dean, J.W.; dan Sharfman, M.P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39, 368-396.
- [22] Dess, G.G. (1987). Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry. *Strategic Management Journal*, 8(3), 259-277.
- [23] Dess, G.G.; dan Keats, B.W. (1987). Environmental Assessment and Organizational Performance: An Exploratory Field Study. *Academy of Management Proceedings*, 21-25.
- [24] Dess, G.G.; dan Origer, N.K. (1987). Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 12(2), 313-330.
- [25] DeWoot, P.; Heyvaert, H.; dan Martou, F. (1977-1978). Strategic Management: an Empirical Study of 168 Belgian. Firms. *International Studies of Management and Organization*, 7, Winter 1977-78, 60-75.
- [26] Dooley R.S.; dan Fryxell, G.E. (2002). Top Management Team Heterogeneity, Consensus, and Collaboration: A Moderated Mediation Model of Decision Quality. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, L1-L6.
- [27] Dooley R.S.; Fryxell, G.E.; dan Judge, W.Q. (2000). Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success. *Journal of Management*, 26 (6), 1237-1257.
- [28] Dooley, R.S.; dan Fryxell, G.E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- [29] Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313 - 327.
- [30] Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High velocity Environments. *Academy of Management Review*, 32(3), 543-576.
- [31] Eisenhardt, K.M.; dan Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- [32] Eisenhardt, K.M.; dan Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, 17-37.
- [33] Emery, F.E.; dan Trist, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21 - 32.
- [34] Erfmeyer; dan Lane (1984). Quality and Acceptance of an Evaluative Task: The Effects of Four Group Decision-Making Formats. *Group & Organization Studies* 9,4.
- [35] Finkelstein, S.; dan Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul, MN: West Pub. Co
- [36] Forbes, D.P. (2001). The Performance Implications of Strategic Decision-Making: Evidence From a New Venture Context. Presented at 2001 Academy of Management Meeting, Washington, DC.
- [37] Forbes, D.P. (2005). Managerial Determinants of Decision Speed in New Ventures. *Strategic Management Journal*, 26(4), 355-366.
- [38] Fredrickson, J.W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466.
- [39] Fredrickson, J.W. (1985). Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 28, 821-843.
- [40] Fredrickson, J.W.; dan Mitchell, T.R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- [41] Gero, A. (1985). Conflict Avoidance in Consensual Decision Processes. *Small Group Behavior*, 16(4), 487-499.
- [42] Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- [43] González-Benito, J.; Aguinis, H.; Boyd, dan Suárez-González, I. (2007). Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance. Presented at the 2007 meetings of The Academy of Management, Philadelphia, PA.
- [44] Grinyer, P.; dan Norburn, D. (1975). Planning for Existing Markets: Perceptions of Executives. *Journal of the Royal Statistical Society*, 138(1), 70-97.
- [45] Grinyer, P.; dan Norburn, D. (1977/78). Planning for Existing Markets: An Empirical Study. *International Studies in Management and Organization*, 7, Winter, 99-122.
- [46] Hambrick, D.C.; dan Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

- [47] Hedberg, B.L.T.; Nystrom, P.C.; dan Starbuck, W.H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions For A Self Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, 41-65.
- [48] Hickson, D.; Butler, R.; Cray, D.; Mallory, G.; dan Wilson, D. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [49] Hitt, M.A.; dan Tyler, B.B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- [50] Homburg, C.; Krohmer, H.; dan Workman, Jr., J.P. (1999). Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339-357.
- [51] Hrebiniak, L.G.; dan Snow, C.C. (1982). Top Management Agreement and Organizational Performance. *Human Relations*, 35, December, 1139-1158.
- [52] Iaquinto, A.L.; dan Fredrickson, J.W. (1997). Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of Its Determinants and Consequences. *Strategic Management Journal*, 18(1), 63-75.
- [53] Isenberg, D. (1986a). Group Polarization: a Critical Review and Meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 1141-1151.
- [54] Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin.
- [55] Judge, W.Q.; dan Miller, A. (1991). Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- [56] Karube, M.; Numagami, T.; dan Kato, T. (2009). Exploring Organisational Deterioration: Organisational Deadweight as a Cause of Malfunction of Strategic Initiatives in Japanese Firms. *Long Range Planning*, 42(4), 518-544.
- [57] Kauer, D.; Waldeck, T.C.P.; dan Schaffer, 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.
- [58] Keats, B. W.; Hitt, M.A. (1988). Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- [59] Kellermanns, F.W.; Walter, J.; Floyd, S.W.; Lechner, C.; dan Shaw, J.C. (2011). To Agree or Not to Agree? A Meta-analytical Review of Strategic Consensus and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 64, 126-133.
- [60] Ketokivi, M.; dan Castaner, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49,337-365.
- [61] Knight, D.; Pearce, C.L.; Smith, K.G.; Olian, J.D.; Sims, H.P.; Smith, K.A.; dan Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- [62] Kownatzki, M. (2002). *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level*. Doctoral Dissertation, Universität St. Gallen, Switzerland.
- [63] Lawrence, P.; dan Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- [64] Lechner, C.; dan Müller-Stewens, G. (2000). *Strategy Process Research: What Do We Know, What Should We Know?*. Pada: S. B. Dahiya (ed.). *The Current State of Business Disciplines*, Vol. 4, Management. Rohtak, India: Spellbound Publishing, 1863 – 1893.
- [65] Marcel, J.; Barr, P.S.; dan Duhaime, I.M. (2010). The Influence Of Executive Cognition On Competitive Dynamics. *Strategic Management Journal*, 32, 115-138.
- [66] March, J.G.; dan Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- [67] Mason, R.O.; dan Mitroff, I.I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: Wiley.
- [68] Miller, C.C.; Burke, L.M.; dan Glick, W.H., (1998). Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58.
- [69] Mintzberg, H.A. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-114.
- [70] Mintzberg, H.A.; Raisinghani, D.; dan Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 31,365-388.
- [71] Mitroff, I.I. (1982). Dialectic squared: A Fundamental Difference in Perception of The Meanings of Some Key Concepts in Social Science. *Decision Sciences*, 13, 222-224.
- [72] Mohammed, S.; dan Ringseis, E. (2001). Cognitive Diversity and Consensus in Group Decision Making: The Role of Inputs, Processes, and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2),310-335.
- [73] Mooney, A.C.; Holahan, P.J.; dan Amason, A.C. (2007). Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- [74] Nadkarni, S.; dan Narayanan, V.K. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28: 243-270.
- [75] Nemeth, C.J. (1986). Differential Contributions of Majority and Minority Influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- [76] Nutt, P.C. (1993). The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making. *Organization Science*, 4, 226-251.
- [77] Oliver, D.; dan Roos, J. (2005). Decision-Making in High-Velocity Environments: The Importance of Guiding Principles. *Organization Studies*, 26(6), 889-91.
- [78] Parayitam, S.; Olson, B.J.; dan Bao, Y. (2010). Task Conflict, Relationship Conflict and Agreement-Seeking Behavior in Chinese Top Management Teams. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 94-116.
- [79] Perlow, L.A.; Okhyusen, G.A.; dan Reppenning, N.P. (2002). The Speed Trap: Exploring the Relationship between Decision Making and Temporal Context. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 931-955.
- [80] Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- [81] Potter, J.A.; Minutolo, M.; dan Lipinski, J. (2010). Key Factors for Shortening Response Time in the Strategic Issues Diagnosis Process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 69-87.
- [82] Priem, R.L. (1990). Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11(6), 469-478.
- [83] Priem, R.L.; Harrison, D.A.; dan Muir, H.K. (1995). Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision-Making. *Journal of Management*, 21, 691- 710.
- [84] Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill: Irwin.
- [85] Rajagopalan, N.; Rasheed, A.M.A.; dan Datta, D.K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- [86] Ramos-Garza, C. (2009). TMT Strategic Consensus In Mexican Companies. *Journal of Business Research*, 62(9), 854-860.
- [87] Rapert, M.I.; Velliquette, A.; dan Garretson, J.A. (2002). The Strategic Implementation Process: Evoking Strategic Consensus Through Communication. *Journal of Business Research*, 55, 301- 310.
- [88] Sager, K.L.; dan Gastil, J. (2006). The Origins and Consequences of Consensus Decision Making: A Test of the Social Consensus Model. *The Southern Communication Journal*.
- [89] Schweiger, D.; Sandberg, W.R.; dan Rechner, P. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devils Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32, 4.
- [90] Schweiger, D.M.; dan Sandberg, W.R. (1989). The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 10(1), 31-43.
- [91] Schweiger, D.M.; dan Sandberg, W.R. (1991). The Team Approach to Making Strategic Decisions. Pada H. G. Glass (Ed.). *Handbook of business strategy*. Boston: Warren, Gorham dan Lamont, 1-20.
- [92] Schweiger, D.M.; Sandberg, W.R.; dan Ragan, J.W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Advocacy, and Consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- [93] Schwenk, C.R. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 25, 1.
- [94] Schwenk, C.R. (1982). Dialectical Inquiry in Strategic Decision Making: A Comment on The Continuing Debate. *Strategic Management Journal*, 3, 371-373.
- [95] Schwenk, C.R.; dan Cosier, R.A. (1980). Effects of the Expert, Devil's Advocate, and Dialectical Inquiry Methods on Prediction Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 409-424.

- [96] Sharfman, M.P.; dan Dean, J.W. (1997). Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- [97] Souitaris, V.; dan Maestro, M. (2010). Polychronicity in Top Management Teams: The Impact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures. *Strategic Management Journal*, 31, 652–678.
- [98] Stagner, R. (1969). Corporate Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 53, 1-13.
- [99] Staw, B.M.; Lance, E.S.; dan Dutton, J.E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- [100] Talaulicar, T.; Grundei, J.; dan V. Werder, A. (2005). Strategic Decision Making in Start-Ups: The Effect of Top Management Team Organization and Processes on Speed and Comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20, 519-541.
- [101] Thomas, H. (1984). Strategic Decision Analysis: Applied Decision Analysis and Its Role in the Strategic Management Process. *Strategic Management Journal*, 5(2), 139-156.
- [102] Tjosvold, D.; dan Field R.H.G. (1985). Effect of Concurrence, Controversy, and Consensus on Group Decision Making. *Journal of Social Psychology*, 125(3), 1985, 355-363.
- [103] V.Werder, A. (1999). Argumentation Rationality of Management Decisions. *Organization Science*, 10, 672–690.
- [104] Wagner, G.W.; Pfeffer, J.; dan O'Reilly, C.A. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top Management Groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- [105] Wally, S.; dan Baum, J.R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- [106] West, C.T.; dan Schwenk, C.R. (1996). Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Non-findings. *Strategic Management Journal*, 17, 571-576.
- [107] Wooldridge, B.; dan Floyd, S.W. (1990). Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, 10: 295-302.
- [108] Zehir, C.; dan Ozsahin, M. (2008). A Field Research on the Relationship Between Strategic Decision Making Speed and Innovation Performance in the Case of Turkish Large Scale Firms. *Management Decision*, 46(5), 709-724.
- [109] Zenger, T.R., dan Lawrence, B.S. (1989). Organizational Demography: the Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353–376.