

Pengaruh Informasi *Real-Time* pada Kecepatan Keputusan Strategik dan Konsensus di Lingkungan *High Velocity*

Samuel Tarigan

Department of Management, Harapan Bangsa Business School

Jl. Dipatiukur 80-84, Bandung

¹samuel_tarigan@ithb.ac.id

Abstrak— Kecepatan keputusan strategik dan konsensus telah diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan [5, 38]. Sesuai dengan perspektif *parallel information processing model* [15], penelitian kualitatif [20] menunjukkan bahwa informasi *real-time* membantu eksekutif di industri *high velocity* mengambil keputusan strategik dengan cepat. Penelitian ini dilakukan untuk mengkonfirmasi temuan-temuan tersebut, dalam konteks yang baru di Indonesia, serta untuk memahami apakah kecepatan keputusan dan konsensus dapat dicapai secara bersamaan. Studi ini melibatkan 156 responden yang merupakan manajemen puncak di industri telekomunikasi, media, dan IT di Indonesia. Hasil kuantitatif empirik menunjukkan bahwa informasi *real-time* meningkatkan kecepatan keputusan, konsensus, dan dukungan pada keputusan. Lebih penting lagi, penelitian ini menunjukkan bahwa kecepatan keputusan dan konsensus dapat dicapai secara bersamaan, dan keduanya akan meningkatkan dukungan para anggota tim manajemen puncak (TMP) terhadap keputusan strategik yang diambil.

Kata kunci—kecepatan keputusan strategik, informasi *real-time*, konsensus, industri *high velocity*, dukungan pada keputusan.

Abstract— *Strategic decision speed and consensus have been previously identified as determinants of firm performance [5, 38]. In line with the parallel information processing model [15], [20] showed that real-time information helps executives in high velocity industry make fast strategic decisions. This research was conducted to confirm those findings, within a new context in Indonesia, and whether decision speed and consensus can be achieved simultaneously. It involved 156 respondents who belong to the top management within the telecommunication, IT, and media sectors in Indonesia. The quantitative empirical evidence shows that real-time information has positive effects on strategic decision speed, consensus, and support for the decision. More importantly, this study demonstrates that decision speed and consensus can be achieved simultaneously and both will improve support for the strategic decision by members of the top management team (TMT).*

Keywords— *strategic decision speed, real-time information, consensus, high velocity industries, support for decision*

I. LATAR BELAKANG

Lingkungan *high velocity* adalah lingkungan di mana perubahan teknologi, pasar, dan regulasi terjadi dengan cepat

[20]. Dalam lingkungan yang sangat dinamis tersebut, kecepatan pengambilan keputusan strategik menjadi salah satu anteseden dari kinerja perusahaan [5] karena menentukan kecepatan respon perusahaan terhadap perubahan eksternal. Salah satu cara yang dapat dilakukan CEO untuk mempercepat keputusan strategik adalah dengan menggunakan pendekatan otokratik dan tersentralisasi [70]. Namun cara tersebut dapat mengurangi dukungan pada keputusan para anggota tim manajemen puncak (TMP) terhadap keputusan yang diambil, karena beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif adalah salah satu cara untuk meningkatkan penerimaan, motivasi, dan komitmen anggota tim [40, 24, 9, 42, 6, 69]. Sehingga untuk meraih dukungan terhadap keputusan yang diambil, CEO perlu menggunakan cara partisipatif serta berupaya mencapai konsensus dalam tim manajemen puncak (TMP). Namun cara partisipatif untuk mencapai konsensus semacam ini dapat memperlambat pengambilan keputusan. Oleh karenanya, kecepatan keputusan dan konsensus sering dipandang sebagai sebuah *trade off* [59]. Penelitian ini akan mempelajari apakah pencapaian konsensus dan peningkatan kecepatan keputusan strategik dapat dicapai secara simultan.

Salah satu perspektif yang dapat membantu menjawab hal tersebut adalah *Parallel Information Processing Model* [15] yang memandang pengambilan keputusan sebagai sebuah upaya pemrosesan informasi, yang dilakukan secara paralel pada tingkat individu maupun kelompok. Dalam model tersebut, informasi memegang peranan kunci yang mempengaruhi sebuah proses keputusan. [20] melalui sebuah studi kualitatif telah lebih dahulu menemukan bahwa eksekutif yang mengambil keputusan dengan cepat ternyata justru menggunakan lebih banyak, bukan lebih sedikit, informasi. Mereka mengandalkan informasi *real-time* menyangkut data-data faktual dari operasi perusahaan, dan bukannya data-data yang bersifat proyeksi atau *forecast*, yang bisa menimbulkan perdebatan karena cenderung bersifat subyektif.

Penelitian ini akan mempelajari apakah informasi *real-time* dapat meningkatkan konsensus dan kecepatan keputusan strategik, karena para pengambil keputusan didukung oleh ketersediaan data. Lebih jauh, studi ini akan mempelajari apakah kecepatan keputusan strategik dan konsensus akan meningkatkan dukungan TMP pada keputusan, yang merupakan aspek penting dalam tahap implementasi [17].

II. STUDI LITERATUR

A. Informasi *Real-time*

[20,21] menemukan bahwa para eksekutif yang mengambil keputusan dengan cepat, secara rutin memonitor banyak informasi operasional dan informasi mengenai lingkungan. Perusahaan-perusahaan yang cepat tersebut juga fokus pada informasi-informasi terkini (*current* dan *real-time*) sedangkan perusahaan yang lambat cenderung berupaya mendapat informasi masa depan dengan mencoba membuat berbagai prediksi dan proyeksi, yang tentunya sangat sulit dilakukan dalam lingkungan *high velocity*. Perusahaan yang cepat memonitor beberapa indikator seperti pesanan, margin, *engineering milestones*, jumlah kas, *scrap*, *work in process*, *profitability* dan sebagainya secara bulanan, mingguan bahkan harian. Perusahaan-perusahaan yang cepat juga memiliki pertemuan yang rutin untuk membahas data-data kualitatif terkini, dengan jumlah rata-rata 2.5 *meeting* operasional rutin per minggu. Para eksekutif di perusahaan yang cepat juga lebih menyukai pertemuan tatap muka langsung dan *e-mail* daripada berkomunikasi via *memo* yang memakan waktu. Menurut [20], *monitoring* informasi *real-time* dan rapat rutin tersebut setidaknya membawa tiga manfaat. Manfaat pertama, manajemen memiliki sistem peringatan dini terhadap masalah dan kesempatan [19]. Manfaat kedua, karena manajemen sering memproses data operasional, mereka juga membangun intuisi yang mendalam mengenai bisnis mereka [28, 63]. Akhirnya, dengan sering melakukan *review* data *real-time* maka tim akan membentuk rutin-rutin sosial sedemikian sehingga mereka dapat merespon dengan cepat pada situasi mendesak [21].

Ketersediaan informasi yang relevan diperlukan dalam tiap tahap dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan perspektif rasional-normatif [50]. Dalam tahap *intelligence*, informasi *real-time* mempercepat *decision recognition* dan diagnosa. Hal tersebut dibuktikan secara empirik oleh penelitian [56] yang menunjukkan bahwa *competitive intelligence tools and models* (teknologi untuk penyimpanan dan distribusi informasi terkini menyangkut *intelligence*), keberadaan grup khusus yang secara formal didedikasikan pada kegiatan *intelligence*, dan *sponsorship* TMP pada kegiatan *intelligence* meningkatkan kecepatan keputusan terkait dengan Strategic Issue Diagnosis (SID). Dalam tahap *design*, informasi yang tersimpan dalam organisasi membantu pengambil keputusan merancang berbagai alternatif-alternatif. Dalam tahap seleksi, informasi *real-time* juga membantu pengambil keputusan untuk dapat melakukan *screening* terhadap alternatif-alternatif yang kurang layak, memudahkan proses *judgment* menggunakan intuisi (karena intuisi yang terbentuk melalui kebiasaan memproses data operasional), dan memudahkan proses seleksi yang berdasarkan analisis (karena ada dukungan ketersediaan data dan informasi).

Salah satu faktor yang mempengaruhi ketersediaan informasi dalam organisasi adalah dukungan sistem dan teknologi informasi. [31] mengajukan sebuah teori yang menyatakan bahwa ketersediaan *Advanced Information Technology* (AIT) akan meningkatkan penggunaan AIT, yang kemudian meningkatkan aksesibilitas informasi. Aksesibilitas

informasi akan menimbulkan perubahan dalam rancangan organisasi. Selanjutnya, aksesibilitas informasi dan perubahan rancangan organisasi keduanya akan menyebabkan peningkatan kemampuan intelijen dan pengambilan keputusan perusahaan. [31] mendefinisikan AIT sebagai: 1) teknologi komunikasi seperti *email*, perangkat transmisi gambar, *computer* dan *video-conferencing*, dan 2) sistem pengambilan keputusan berbasis komputer yang mencakup *expert system* (ES), *decision support system* (DSS), *on-line management information system* (MIS) termasuk *executive information system* (EIS), dan *external information retrieval system*.

[43] melakukan penelitian empirik untuk menguji teori [31] dengan mempelajari dampak *Executive Information System* (EIS) pada desain organisasi, *intelligence*, dan pengambilan keputusan. Hasil penelitian [44] mendukung proposisi [20] dan menunjukkan bahwa semakin sering dan lama EIS digunakan dalam perusahaan maka semakin tinggi kecepatan identifikasi masalah, semakin tinggi kecepatan pengambilan keputusan, serta semakin ekstensif analisis yang dilakukan dalam pengambilan keputusan.

EIS membantu TMP dalam melakukan monitoring internal dan *scanning* lingkungan yang merupakan kegiatan utama dari manajer senior [37]. EIS memberikan indikator peringatan dini yang memungkinkan identifikasi masalah dan perubahan trend kompetitif dan produk secara cepat [73]. EIS juga meningkatkan kemampuan TMP untuk melakukan analisis dan menghasilkan keputusan yang lebih cepat dan berkualitas, yang merupakan salah satu kapabilitas penting dalam menghadapi trend globalisasi dan kompetisi yang ketat [31, 20].

Penelitian lain oleh [52] menunjukkan bahwa *Management Information System* (MIS) membantu TMP mengolah informasi secara lebih komprehensif sehingga dapat meningkatkan kinerja strategik, terutama apabila ditunjang oleh budaya organisasi dan struktur yang memungkinkan kolaborasi tim lintas fungsi [72]. [54] menunjukkan bahwa kemampuan teknologi informasi yang menunjang kolaborasi tim, dan bukan sekedar terkait pengetahuan dan prosedur di masa lalu (*organizational memory*), akan meningkatkan kemampuan respon karena meningkatkan *improvisational capacity* perusahaan.

Teknologi lain yang menunjang pengambilan keputusan adalah *Decision Support System* (DSS) yakni sistem interaktif berbasis komputer yang mendukung pengambilan keputusan dengan menggunakan data dan model dalam memecahkan masalah dengan berbagai tingkat keteraturan (tidak terstruktur atau *ill structured*, *semi-structured*, dan terstruktur) [22], sehingga keputusan yang memerlukan '*what if analysis*' dapat dilakukan dengan cepat [3].

Baik EIS maupun DSS tidak hanya mempercepat keputusan, tetapi juga berpotensi meningkatkan konsensus dalam pengambilan keputusan dengan cara meningkatkan rasionalitas proses keputusan serta akurasi dan reliabilitas informasi yang digunakan. Hasil penelitian [14] menunjukkan bahwa eksekutif yang menggunakan pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan strategik cenderung mengumpulkan dan menggunakan banyak informasi dalam

berbagai fase proses keputusan. Dengan semakin banyak informasi relevan yang tersedia melalui dukungan teknologi informasi, maka diskusi dalam TMP mengenai alternatif dan pilihan keputusan dapat lebih terkendali sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih rasional.

EIS dan DSS juga meningkatkan akurasi dan reliabilitas data karena dalam pengembangan sistem-sistem tersebut, organisasi seringkali menemukan berbagai ketidakkonsistenan yang harus diselesaikan. Karena EIS dibuat menggunakan basis data tunggal, maka ketidakkonsistenan tersebut harus diatasi [43] sebelum bisa disimpan dalam sistem. [74] memberikan contoh bagaimana EIS menyebabkan definisi yang sebelumnya berbeda-beda berubah menjadi sama (*shared definition*). Merujuk pada Parallel Information Processing Model [15], dengan konsistensi informasi dan definisi (*shared definition*) yang lebih baik, maka para anggota TMP akan memperoleh informasi/ stimuli yang sama dalam tahap *attention*. Dengan stimuli yang sama, para anggota TMP memiliki kemungkinan lebih besar untuk mengkonstruksikan persepsi (*frame*) yang sama atas situasi masalah atau kesempatan yang dihadapi di tahap *encoding*. Keserupaan *frame* di antara para anggota TMP berpotensi meningkatkan tercapainya tingkat konsensus dalam keputusan yang dihasilkan. [7] menemukan bahwa tanpa sistem informasi yang dipandang *reliable*, anggota TMP akan cenderung menggunakan informasi dari berbagai sumber lainnya. Sumber-sumber lain tersebut seringkali berupa sumber informal dan lisan [34] yang tentunya memiliki konsistensi informasi yang lebih rendah daripada sistem berbasis komputer sehingga menyebabkan konsensus keputusan lebih sulit tercapai.

Penelitian ini akan lebih jauh mempelajari dampak informasi *real-time* (termasuk yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi seperti DSS, SDSS, EIS) terhadap tingkat konsensus, kecepatan keputusan strategik, dan dukungan anggota TMP terhadap keputusan yang diambil.

B. Kecepatan Keputusan Strategik

Kecepatan keputusan strategik menggambarkan waktu yang dibutuhkan manajemen untuk melakukan pertimbangan sebelum mengambil keputusan strategik. Kecepatan keputusan strategik seringkali sulit diukur karena sulit menentukan kapan dimulai dan kapan berakhirnya [29]. Pada umumnya, proses keputusan mencakup seluruh langkah-langkah yang diambil dari sebuah stimulus untuk tindakan dipersepsikan sampai dengan saat komitmen untuk bertindak diambil [49]. Dengan kata lain proses keputusan dimulai saat “proposal pertama” muncul dan selesai saat munculnya “keluaran keputusan akhir” [26].

[20] mengkonseptualisasi kecepatan keputusan secara kualitatif sebagai persepsi kecepatan keputusan dari sudut pandang peneliti, dan secara kuantitatif sebagai durasi keputusan. [35] mendefinisikan durasi keputusan secara kuantitatif sebagai waktu yang dibutuhkan sejak munculnya issue pertama kali (seperti saat memulai rapat pertama atau pencarian informasi) sampai komitmen untuk bertindak diambil. Karena durasi tersebut mencerminkan kelambatan proses keputusan, maka [35] kemudian mengurangi angka

durasi tersebut dari 25, untuk menghasilkan metrik kecepatan keputusan yang intuitif (semakin tinggi angkanya, maka semakin tinggi kecepatan keputusan).

Dalam penelitian ini, para responden akan memilih sendiri keputusan strategik yang akan menjadi acuan dalam pengukuran, selama memenuhi kriteria yang ditetapkan peneliti. Oleh karena jenis keputusan yang dijadikan rujukan bervariasi, maka pengukuran kecepatan keputusan dengan menggunakan durasi menjadi tidak tepat. Oleh karenanya, dalam penelitian ini kecepatan keputusan dioperasionalkan sebagai persepsi anggota TMP terhadap seberapa cepat keputusan strategik diambil sejak issue pertama kali dilontarkan dalam rapat atau pencarian informasi dilakukan, sampai dengan dihasilkannya komitmen untuk bertindak.

C. Konsensus

[16] mendefinisikan konsensus sebagai kesepakatan umum (*general agreement*) yang disetujui seluruh atau hampir seluruh pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. [39] mendefinisikannya sebagai sejauh mana mental model anggota individu beririsan (*overlap*). Dalam penelitian mengenai *strategic consensus*, biasanya konsensus dioperasionalkan dengan mengukur sejauh mana para manajer memiliki pemahaman bersama mengenai *means* dan *ends* [9, 10, 16] atau mengenai *strategic priorities* [11].

Metastudi oleh [38] menunjukkan bahwa pada umumnya konsensus dapat meningkatkan kinerja perusahaan, meskipun dimoderasi faktor lingkungan. Dalam lingkungan yang dinamis manfaat konsensus tidak akan sebesar di lingkungan yang stabil. Hal tersebut sesuai dengan proposisi [57] yang menyatakan bahwa manfaat konsensus pada peningkatan kinerja perusahaan akan tergantung pada lingkungan. Salah satu efek negatif dari konsensus yang perlu diwaspadai adalah *groupthink* [33] dan konsensus yang irasional [36] di mana kualitas keputusan menjadi menurun akibat kurangnya perdebatan dan penggunaan akal sehat, yang didorong oleh kecenderungan dalam grup untuk mencapai konsensus.

Dalam proses mencapai konsensus, TMP dapat mengalami konflik akibat perbedaan pendapat, sehingga berpotensi mempengaruhi kecepatan keputusan. Namun [20] menunjukkan bahwa bukan tingkat konflik dalam TMP yang mempengaruhi kecepatan keputusan, melainkan resolusi konflik. Konflik kognitif (debat) diperlukan untuk meningkatkan kualitas keputusan [61] tetapi tidak harus memperlambat keputusan [66]. [20] 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.

Selain mempengaruhi kecepatan keputusan, konsensus juga mempengaruhi seberapa baik keputusan tersebut diimplementasikan [62]. 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 [18]. Namun, pandangan yang lebih modern saat ini melihat bahwa interaksi dalam proses keputusan mempengaruhi proses formulasi sekaligus proses implementasi [62]. 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 [53].

D. Dukungan pada Keputusan

Dukungan pada keputusan setidaknya memiliki dua dimensi, yakni komitmen TMP pada pelaksanaan keputusan dan keyakinan anggota TMP terhadap kualitas keputusan yang diambil.

Komitmen pada keputusan didefinisikan sebagai sikap anggota TMP terhadap upaya implementasi dari keputusan strategik yang dihasilkan [18]. Komitmen pada keputusan adalah aspek yang penting dalam proses keputusan karena TMP bukan hanya bertanggungjawab untuk mengambil keputusan, tetapi juga mengimplementasikan keputusan-keputusan tersebut [46]. Banyak kesulitan dalam implementasi terjadi karena kurangnya komitmen dan kerjasama di antara anggota TMP dan organisasi, dan karena kurangnya penerimaan anggota TMP atas keputusan yang diambil [61]. Kurangnya kerjasama tersebut dapat memiliki banyak bentuk, termasuk bentuk yang halus seperti penundaan. Hasil studi [17] terhadap 68 tim pengambil keputusan strategik menunjukkan bahwa konsensus meningkatkan komitmen TMP, dan komitmen tersebut meningkatkan keberhasilan implementasi. Komitmen atas keputusan mempengaruhi keberhasilan implementasi karena akan mempengaruhi: 1) ikatan emosional seperti kebanggaan, kegigihan, dan terhadap keberhasilan implementasi dari keputusan tersebut [18, 51], 2) alokasi sumberdaya perusahaan yang secara langsung meningkatkan keberhasilan implementasi strategi [48, 25, 68, 3] keterlibatan TMP dalam implementasi yang merupakan salah satu elemen penting dari keberhasilan implementasi [12 dan 4] komitmen *middle echelon* yang akan bertanggungjawab untuk mengimplementasikan keputusan strategik [1].

Dimensi kedua dari dukungan pada keputusan adalah keyakinan pada keputusan (*decision confidence*) adalah tingkat keyakinan seseorang (*'belief and trust'* atau *'perceived certainty'*) bahwa keputusan tertentu akan membawa keberhasilan [64, 2]. Konsep keyakinan tersebut berbeda dari kepercayaan diri (*self-confidence*), *self-efficacy* [4], *outcome expectancy* [4], *trust in decision aid* [75] atau keyakinan dalam bentuk-bentuk lainnya [2]. Banyak peneliti yang menekankan pentingnya kualitas strategi untuk meningkatkan keberhasilan implementasi [47]. Namun, [2] menemukan bahwa keyakinan atas keputusan adalah salah satu faktor signifikan yang memediasi kualitas keputusan dan keberhasilan implementasi strategi. [65] menekankan bahwa keyakinan atas keputusan sama pentingnya dengan kualitas keputusan itu sendiri. Kesulitan dalam implementasi dapat terjadi karena kurangnya keyakinan anggota organisasi akan keputusan yang dihasilkan.

Meskipun keyakinan atas keputusan adalah perasaan subyektif, konsekuensinya nyata [60] memberikan bukti anekdotal mengenai karakteristik motivasional dari keyakinan atas keputusan. Penelitian telah menunjukkan bahwa keyakinan atas keputusan mempengaruhi komitmen dan jumlah sumberdaya yang dialokasikan seseorang pada sebuah tindakan [8] dan juga kegigihan (*persistence*) untuk meneruskan implementasi ketika menghadapi [80].

E. Variabel-variabel Kontrol

Dalam penelitian ini jumlah anggota TMP (*TMT Size*) digunakan sebagai variabel kontrol karena ukuran TMP dapat mempengaruhi tingkat konsensus dan kecepatan keputusan. Semakin banyak anggota TMP, waktu yang dibutuhkan untuk mencapai konsensus dan keputusan akhir dapat menjadi semakin panjang. Selain ukuran TMP, maka ukuran perusahaan (*Firm Size*) dimasukkan ke dalam model sebagai variabel kontrol terhadap kecepatan keputusan karena perusahaan yang besar cenderung memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dalam permasalahan strategik yang dihadapinya, dan dengan demikian membutuhkan waktu analisis, pengembangan alternatif, dan seleksi yang lebih panjang sebelum mengambil keputusan akhir.

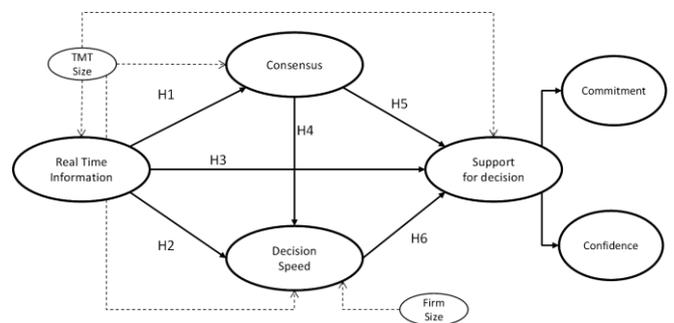
III. MODEL DAN HIPOTESIS

Dari model pada Gambar 1 diturunkan beberapa hipotesis sebagai berikut.

A. Informasi Real-time dan Konsensus

Ketersediaan informasi *real-time*, terutama melalui dukungan teknologi informasi dan komunikasi, berpotensi meningkatkan konsensus dengan cara meningkatkan akurasi, reliabilitas, dan konsistensi informasi yang digunakan dalam setiap tahapan (*intelligence, design, dan selection*) pengambilan keputusan menurut perspektif rasional-normatif [50]. Informasi yang konsisten akan membantu terciptanya *shared definition* dan kesamaan *framing* masalah (persepsi) yang memudahkan tercapainya kesepakatan di antara para anggota TMP, sehingga:

H1: Semakin tinggi pemanfaatan informasi real-time, maka semakin tinggi tingkat konsensus yang dihasilkan dalam pengambilan keputusan strategik.



Gambar 1 Model Penelitian

B. Informasi *Real-time* dan Kecepatan Keputusan Strategik

Ketersediaan informasi *real-time* dalam sebuah organisasi meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan [31] karena pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah sebuah upaya pemrosesan informasi [45].

Dalam tahap *intelligence*, informasi *real-time* membantu *decision-recognition* dan diagnosa masalah oleh TMP. *Monitoring* situasi eksternal atau *scanning* [44] dan indikator-indikator operasional internal secara rutin akan menunjukkan hal-hal yang perlu segera disikapi TMP. Dalam tahap *design*, ketersediaan informasi *real-time* membantu pengembangan alternatif dengan cepat, karena mereka dapat memahami kemungkinan-kemungkinan yang dapat dilakukan berdasarkan kondisi perusahaan terakhir. Dalam tahap seleksi, informasi *real-time* membantu TMP dalam mengevaluasi konsekuensi setiap alternatif melalui analisis '*what-if*' yang didukung DSS. Sehingga:

H2: Semakin tinggi pemanfaatan informasi real-time maka semakin tinggi kecepatan pengambilan keputusan strategik.

C. Informasi *Real-time* dan Dukungan pada Keputusan

Selain mempengaruhi konsensus dan kecepatan keputusan (sebagai mediator), informasi *real-time* juga memiliki efek langsung pada dukungan pada keputusan. Dengan dukungan informasi terkini yang handal dan akurat, para eksekutif akan merasa lebih yakin bahwa keputusan yang diambil adalah tepat dan rasional. Tanpa informasi *real-time*, keputusan akan diambil secara spekulatif, yang tentunya menimbulkan rasa tidak pasti pada anggota TMP, sehingga:

H3: Semakin tinggi pemanfaatan informasi real-time dalam TMP maka semakin tinggi dukungan pada keputusan strategik.

D. Konsensus dan Kecepatan Keputusan Straejik

[39] menunjukkan bahwa konsensus yang tinggi umumnya dihasilkan oleh TMP yang lebih homogen karena mereka memiliki lebih sedikit konflik interpersonal. Dalam situasi tersebut, para anggota TMP cenderung memiliki persepsi yang sama sehingga konsensus mudah dicapai, dan kecepatan keputusan menjadi tinggi (keduanya berkorelasi positif).

Dalam TMP yang heterogen, perbedaan latar belakang demografik, nilai-nilai, kepribadian dan sebagainya dapat menyebabkan perbedaan persepsi [27] serta menimbulkan konflik, yang dapat memperlambat pengambilan keputusan [50]. Konsensus menjadi rendah (tidak tercapai kata sepakat sampai akhir) dan kecepatan keputusan menjadi rendah, terutama apabila tim tidak memiliki mekanisme resolusi konflik yang baik (keduanya berkorelasi positif). Untuk mencapai konsensus tinggi, maka butuh waktu yang lebih lama (konsensus dan kecepatan berbanding terbalik). Dengan mekanisme resolusi konflik yang baik, seperti *consensus with qualification* [20], meskipun terjadi konflik selama proses keputusan, TMP akan dapat mencapai tingkat konsensus dan kecepatan yang baik (konsensus dan kecepatan berkorelasi positif). Sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan:

H4: Semakin tinggi tingkat konsensus dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi kecepatan pengambilan keputusan strategik.

E. Konsensus dan Dukungan Pada Keputusan

Konsensus dapat meningkatkan kinerja sebuah keputusan karena menghasilkan komitmen [71; 53]. Tanpa konsensus, proses implementasi bisa menjadi korban politik antar departemen atau pihak dalam perusahaan [18]. Selain meningkatkan komitmen, konsensus juga dapat meningkatkan keyakinan TMP akan keputusan diambil. Untuk mencapai konsensus, TMP perlu melalui sebuah proses pengambilan keputusan partisipatif dalam grup [57]. Hasil penelitian [64] menunjukkan bahwa salah satu manfaat pengambilan keputusan dalam grup adalah meningkatnya keyakinan atas keputusan yang diambil. [64] menyimpulkan bahwa grup memiliki keyakinan yang lebih tinggi atas keputusan kelompok daripada keyakinan individu, dan keyakinan anggota grup terhadap keputusan akan meningkat melalui diskusi dalam kelompok. Proses pengambilan keputusan partisipatif yang komprehensif juga meningkatkan keyakinan TMP bahwa keputusan yang diambil lebih berkualitas karena TMP merasa tidak ada alternatif yang belum dipertimbangkan [20]. [2] menunjukkan bahwa persepsi anggota kelompok terhadap kualitas keputusan mempengaruhi secara positif keyakinan atas keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, konsensus dapat meningkatkan baik komitmen maupun keyakinan TMP sehingga:

H5: Semakin tinggi tingkat konsensus dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi dukungan pada keputusan dalam bentuk komitmen dan keyakinan TMP terhadap keputusan strategik yang diambil.

F. Kecepatan Keputusan Strategik dan Dukungan Pada Keputusan

Penelitian [55] dan [23] menunjukkan bahwa inersia dapat terjadi pada perusahaan yang cepat maupun yang lambat. Perusahaan yang lambat memutuskan, juga cenderung lambat dalam impementasi. TMP yang mengambil keputusan strategik dengan cepat cenderung terus mempertahankan kecepatannya dengan meningkatkan komitmen pada waktu implementasi.

Kecepatan keputusan juga dapat meningkatkan keyakinan TMP atas keputusan yang diambil. Dalam lingkungan *high velocity*, keputusan yang diambil secara cepat dapat menyebabkan para anggota TMP merasa bahwa mereka telah menghasilkan keputusan yang tepat waktu dan berkualitas karena sesuai dengan situasi yang menuntut respon yang cepat. [2] menunjukkan bahwa persepsi terhadap kualitas keputusan akan meningkatkan keyakinan TMP atas keputusan yang diambil. Dalam situasi yang dinamis, kecepatan keputusan dapat meningkatkan keyakinan TMP bahwa keputusan yang mereka ambil akan memberikan hasil yang diharapkan karena kesempatan masih terbuka. Sebaliknya, apabila keputusan dihasilkan secara lambat, anggota TMP dapat merasa kurang yakin apakah keputusan tersebut masih relevan dengan situasi yang mungkin telah berubah. Sehingga, dapat diajukan:

H6: Di industri high velocity, semakin tinggi kecepatan pengambilan keputusan, maka semakin tinggi dukungan pada keputusan dalam bentuk komitmen dan keyakinan TMP terhadap keputusan strategik yang diambil.

IV. METODOLOGI

A. Pengukuran

Pengukuran setiap variabel laten dilakukan lewat pertanyaan dalam kuesioner yang menggunakan skala Likert (1-6). Ringkasan *item* yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel laten diuraikan dalam Tabel I.

Untuk memenuhi syarat validitas konvergen yakni *item loading* di atas 0.5 [32] dan *Average Variance Extracted* > 0.5, serta reliabilitas, yakni *Composite Reliability* > 0.7, dan *Cronbach's Alpha* > 0.7 beberapa *item* dalam kuesioner awal dikeluarkan dari model pengukuran, sehingga jumlah *item* yang digunakan pada model akhir lebih kecil daripada jumlah pertanyaan awal dalam kuesioner. Sebagai contoh, variabel Informasi *real-time* terdiri 12 pertanyaan dalam tiga kelompok: 1) TMP memantau secara rutin informasi *sales*, produksi, operasional, keuangan, 2) didukung oleh ERP, EIS, DSS, dan 3) TMP memantau persaingan, perkembangan teknologi, serta perubahan regulasi, bertemu minimum seminggu sekali untuk aspek operasional, serta berkomunikasi secara *real-time* (on line) dibandingkan menggunakan memo. *Item* yang diabaikan karena mengurangi validitas konvergen adalah seluruh kelompok 2 (karena terdapat cukup banyak responden yang tidak menggunakan ERP/EIS/DSS), serta dua *item* dari kelompok 3 (pertemuan minimum seminggu sekali, dan komunikasi lebih banyak dengan media *real-time* dibandingkan melalui *memo*).

B. Unit Analisis dan Sampel

Dalam penelitian ini responden terdiri dari para anggota TMP, yakni CEO atau pejabat satu tingkat di bawahnya (umumnya *General Manager*) sesuai definisi yang sering dirujuk dalam banyak penelitian [41]. Dalam penelitian ini, unit analisis adalah keputusan strategik, sehingga beberapa responden dalam satu perusahaan yang sama dapat menjadi responden yang berbeda karena masing-masing dapat merujuk

pada keputusan strategik yang berbeda dalam perusahaan. Perusahaan yang dipilih adalah yang berasal dari industri telekomunikasi, media dan teknologi informasi untuk memenuhi kriteria *high velocity* [20]. *Database* diperoleh dari berbagai sumber antara lain asosiasi industri yang tergabung dalam Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL) dan Masyarakat Industri Kreatif Indonesia (MIKTI). Sebanyak 2,383 kuesioner dikirimkan, sebanyak 187 kembali dan 156 memiliki data yang lengkap dan sesuai untuk analisis dalam penelitian ini.

C. Pengolahan Data

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan metode Partial Least Square menggunakan perangkat lunak SmartPLS 2.0 [58] yang tersedia di www.smartpls.de. Penggunaan metode PLS yang cocok untuk analisis yang bersifat eksploratif [13] menjadi tepat mengingat konstruk informasi *real-time* merupakan konstruk yang relatif baru diteliti dalam ranah manajemen strategik sehingga belum mempunyai instrumen pengukuran baku.

V. HASIL DAN ANALISIS

A. Analisis Model Pengukuran

Hasil analisis terhadap model pengukuran setelah dilakukan pemangkasan beberapa *item* pengukuran untuk memaksimalkan validitas konvergen setiap variabel laten, diuraikan dalam Tabel II.

Dalam model akhir, tampak bahwa seluruh variabel laten memiliki validitas konvergen yang baik (AVE di atas 0.5) dan reliabilitas yang baik (CR serta CA di atas 0.7).

Selain itu, uji validitas diskriminan dilakukan terhadap variabel pengukuran bahwa *item-item* yang dikelompokkan sebagai pengukuran sebuah variabel laten. Untuk memiliki validitas diskriminan, maka *item-item* harus memiliki korelasi terhadap variabel laten masing-masing yang lebih besar nilainya daripada korelasi terhadap variabel-variabel laten lainnya (akar kuadrat dari AVE dari masing-masing variabel laten lebih besar daripada korelasi variabel laten tersebut dengan variabel-variabel laten lainnya).

TABEL I.
OPERASIONALISASI VARIABEL LATEN

| Variabel Laten | Referensi Kuesioner | Jumlah Item Awal | Jumlah Item Akhir |
|----------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Informasi <i>real-time</i> | [20] | 12 | 7 |
| Konsensus | [15, 76,16] | 11 | 10 |
| Kecepatan Keputusan | [20, 15, 5, 29, 50] | 11 | 9 |
| Komitmen | [18, 51] | 10 | 9 |
| Keyakinan pada keputusan | [20, 64, 18, 77, 78, 79, 38]. | 12 | 12 |

TABEL II.
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS MODEL PENGUKURAN

| Variabel Laten | Average Variance Extracted | Composite Reliability (CR) | Cronbach's Alpha (CA) |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Informasi Real-time | 0.53 | 0.89 | 0.85 |
| Konsensus | 0.51 | 0.91 | 0.89 |
| Kecepatan Keputusan | 0.67 | 0.95 | 0.93 |
| Komitmen | 0.68 | 0.95 | 0.94 |
| Keyakinan pada Keputusan | 0.59 | 0.94 | 0.94 |

B. Analisis Model Struktural

Tabel III menguraikan statistik deskriptif dan koefisien korelasi antar variabel laten.

Hasil analisis menggunakan SmartPLS 2.0 menunjukkan koefisien antar variabel laten seperti digambarkan dalam Gambar 2.

Analisis model struktural menunjukkan bahwa semua *path* memiliki koefisien yang signifikan pada tingkat kepercayaan 0.01. Dengan demikian Hipotesis 1,2,3,4,5, dan 6 seluruhnya diterima.

Uji kecocokan model menggunakan kriteria kecocokan model pengukuran dan struktural global atau *Global Goodness of Fit* [67] menunjukkan nilai GoF yang baik sebesar 61% dari *total achievable fit*. Kecocokan model secara keseluruhan juga baik, karena seluruh *path* memiliki koefisien di atas ambang batas 0.2, dan 67% (4 dari 6) *path* memiliki koefisien sama atau lebih dari ambang ideal 0.3 [13].

VI. DISKUSI

Dari hasil analisis di atas, dapat ditarik tiga kesimpulan utama. Pertama, informasi *real-time* dapat meningkatkan konsensus, kecepatan keputusan strategik dan secara langsung meningkatkan dukungan pada keputusan. Kedua, konsensus dan kecepatan keputusan bukan merupakan *trade-off* karena keduanya berkorelasi secara positif, sehingga mendukung beberapa temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa baik pendekatan partisipatif [66] seperti debat untuk mencapai konsensus tidak memperlambat pengambilan keputusan. Ketiga, konsensus dan kecepatan keputusan strategik meningkatkan dukungan pada keputusan di lingkungan *high velocity*.

Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi atas pentingnya peranan informasi *real-time* dalam mendukung proses keputusan strategik yang efektif. Namun perlu dicermati bahwa dalam penelitian ini pemanfaatan informasi *real-time* didefinisikan sebagai upaya-upaya yang meningkatkan keterbiasaan (familiaritas) TMP pada aspek-aspek operasional, seperti misalnya pemantauan secara rutin informasi menyangkut penjualan, produksi, operasi, keuangan, persaingan, perkembangan teknologi, serta perubahan regulasi.

TABEL III.

STATISTIK DESKRIPTIF DAN KORELASI (N= 173)

| Indikator | Mean | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|---|
| Informasi Real-time | 4.73 | 1.22 | 1 | | | | |
| Konsensus | 4.99 | 0.83 | 0.52 | 1 | | | |
| Kecepatan Keputusan | 4.49 | 1.10 | 0.53 | 0.59 | 1 | | |
| Komitmen | 4.96 | 0.96 | 0.58 | 0.68 | 0.62 | 1 | |
| Keyakinan pd. Kep. | 5.06 | 0.73 | 0.59 | 0.66 | 0.61 | 0.77 | 1 |

Karena alasan kurangnya validitas konvergen, konsep informasi *real-time* tidak memasukkan pertemuan rutin TMP, sistem informasi berbasis komputer seperti ERP/EIS/DSS, ataupun sistem komunikasi (*real-time*) yang menurut beberapa teori yang telah dijelaskan sebelumnya seharusnya bermanfaat dalam proses keputusan strategik. Artinya, ketersediaan sistem informasi dan pemanfaatan komunikasi *real-time* mungkin a) belum merata di antara responden, dan/atau b) tidak menjamin pemanfaatan informasi untuk kepentingan pemantauan indikator operasional secara berkala.

VII. KESIMPULAN

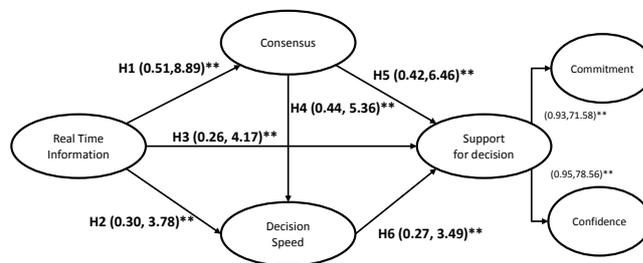
A. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TMP perlu membangun keterbiasaan pada aspek operasional dengan memantau secara teratur informasi *real-time* yang terkait pada operasi perusahaan. Dengan melakukan hal tersebut, TMP akan membangun intuisi yang lebih baik, mampu mendiagnosa masalah dengan lebih cepat, mampu mengembangkan alternatif dan memilih solusi dengan lebih cepat, serta membangun kesamaan persepsi dan konsensus di antara para pengambil keputusan. Belum meratanya pemanfaatan ERP/EIS/DSS di antara responden menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem informasi masih dapat ditingkatkan di perusahaan-perusahaan Indonesia, dan perusahaan-perusahaan yang sudah memilikinya perlu memanfaatkannya untuk *monitoring* operasi secara rutin untuk mendapatkan manfaatnya, khususnya dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Selain itu, TMP perlu mengupayakan tercapainya konsensus melalui pendekatan partisipatif yang akan meningkatkan dukungan para anggota TMP pada saat implementasi keputusan, khususnya dalam situasi yang menyangkut keputusan strategik yang biasanya beresiko besar. Namun, untuk dapat mengantisipasi konflik dalam proses keputusan yang bersifat partisipatif, TMP perlu menciptakan dan membudayakan mekanisme resolusi konflik, yang dapat mengatasi masalah perbedaan persepsi, sehingga para TMP dapat menerima dengan baik dan mendukung keputusan akhir yang diambil pihak yang memiliki otoritas untuk hal tersebut.

B. Kontribusi Teoretikal

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memberikan



** nilai t-value dalam kurung signifikan ($p < 0.01$)

Gambar. 2 Hasil analisis struktural menggunakan PLS

bukti kuantitatif empirik yang mengkonfirmasi *Parallel Information Processing Model* [15] dan temuan kualitatif dari [20] yang menekankan pentingnya informasi dalam sebuah proses keputusan strategik. Penelitian ini juga memberikan bukti empirik menyangkut peranan informasi dalam pengambilan keputusan strategik oleh TMP perusahaan-perusahaan yang bergerak di lingkungan *high velocity* dalam konteks Indonesia, yang belum banyak dilakukan. Hal ini penting, mengingat berbagai teori organisasi, khususnya menyangkut proses keputusan, sebelumnya dibangun dari berbagai penelitian yang dilakukan dalam konteks yang memiliki budaya nasional yang berbeda.

C. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang membatasi generalisasi kesimpulan yang dihasilkan, di antaranya: 1) sampel menggabungkan perusahaan swasta, BUMN, dan lembaga milik negara yang masing-masing mungkin memiliki karakteristik berbeda, 2) konteks terbatas pada budaya perusahaan Indonesia yang cenderung kolektif [30], 3) penggunaan *single-rater* dan *self-report* rentan terhadap bias, 4) pengukuran berdasarkan perseptual bukan aktual, dan 5) belum memperhitungkan variabel terkait seperti karakteristik lingkungan, karakteristik organisasi, jenis keputusan dan karakteristik TMP. Untuk membangun pemahaman yang lebih lengkap menyangkut proses keputusan strategik, penelitian berikut dengan tema yang sama dapat dilakukan dengan modifikasi untuk mempelajari 1) pengaruh moderasi dari budaya, struktur *power*, karakteristik TMP, dan jenis keputusan, 2) keterkaitan konsensus, kecepatan, dan dukungan keputusan dengan kualitas keputusan, serta 3) hubungan antar konsep di atas dalam konteks yang lebih spesifik (BUMN atau swasta) dan sebagainya.

REFERENSI

- [1] Abebe, M. Top Team Composition and Corporate Turnaround Under Environmental Stability and Turbulence. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(31), 196-212, 2010.
- [2] Adidam, P.T.; dan Bingi, R.P. The Importance of Decision Confidence to Strategy Outcomes. *The Journal of Applied Business Research*, 16(2), 35-50, 2000.
- [3] Alavi, M. An Assessment of the Concept of Decision Support Systems as Viewed by Senior-Level Executives. *MIS Quarterly*, 6(4), 1-9, 1982.
- [4] Bandura, A. Self efficacy: Toward a Unifying Theory of behavioral Change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, 191-215, 1977.
- [5] Baum, J.R.; dan Wally, S.; Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1107-1129, 2003.
- [6] Bavelas, A. Communication Patterns in Task Oriented Groups. Pada D. Lerner dan H. Lasswell (Eds.). *The Policy Sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.
- [7] Bergeron, F.; Louis R.; dan Martin L. Top Managers Evaluate the Attributes of EIS. Pada I. Zigurs (Ed.). *DSS-91 Transactions*, 6-14, 1991.
- [8] Bingi, R.P.; dan Kasper, G.M. Good Decisions Are Not Enough: The Relationship Between Decision Confidence and Implementation. Working Paper, 1999.
- [9] Bourgeois, L.J. Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248, 1980.
- [10] Bourgeois, L.J.; dan J. Singh. Organization Slack and Political Behavior within Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings*, 43-47, 1983.
- [11] Bowman, C.; dan Ambrosini, V. Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 34: 241-258, 1997.
- [12] Bryson, J.M.; dan Bromiley, P. Critical Factors Affecting the Planning Implementation of Major Projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319-337, 1993.
- [13] Chin, W.W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22,1, 1998.
- [14] Citroen, C.L. The Role of Information in Strategic Decision-Making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493-501, 2011.
- [15] Corner, P.D.; Kinicki, A.J.; dan Keats, B.W. Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice. *Organization Science*, 5(3), 294-308, 1994.
- [16] Dess, G.G.; dan Origer, N.K. Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 12(2), 313-330, 1987.
- [17] Dooley R.S.; Fryxell, G.E.; dan Judge, W.Q. Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success. *Journal of Management*, 26 (6), 1237-1257, 2000.
- [18] Dooley, R.S.; dan Fryxell, G.E. 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, 1999.
- [19] Dutton, J.E.; dan Jackson, S. Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-387, 1988.
- [20] Eisenhardt, K.M. Making Fast Strategic Decisions in High velocity Environments. *Academy of Management Review*, 32(3), 543-576, 1989.
- [21] Eisenhardt, K.M. Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making. *California Management Review*, 32(3), 39-54, 1990.
- [22] Eom, S.B.; Lee, S.M.; Kim, E.B.; dan Somarajan, C. A Survey of Support System Applications (1988-1994). *The Journal of the Operational Research Society*, 49(2), 109-120, 1998.
- [23] Fredrickson, J.W.; dan Iaquinto, A.L. Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576, 1989.
- [24] Fullan, M. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press, 1991.
- [25] Guth, W.; dan MacMillan, I.C. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic management Journal*, 7, 313-327, 1986.
- [26] Hage, J. *Theories of Organizations: Form, Process and Transformation*. New York: Wiley, 1980.
- [27] Hambrick, D.C.; dan Mason, P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206, 1984.
- [28] Hayes, J. *The Complete Problem Solvers*. Philadelphia: Franklin Institute Press, 1981.
- [29] Hickson, D.J. Decision Making at the Top of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 165-192, 1987.
- [30] Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations (2nd Ed.)*. Thousands Oaks, CA: Sage, 2001.
- [31] Huber, G. A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Academy of Management Review*, 15, 47-71, 1990.
- [32] Igbaria, M.; Zinatelli, N.; Cragg, P.; dan Cavaye, A.L.M. Personal Computing Acceptable Factors in Small Firms: A Structural Equation Model. *MIS Quarterly*, September, 279-299, 1997.
- [33] Janis, I.L. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.
- [34] Jones, J.W.; dan McLeod, Jr., R. The Structure of Executive Information Systems: An Exploratory Analysis. *Decision Sciences*, 17, 220-248, 1986.
- [35] Judge, W.Q.; dan Miller, A. Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463, 1991.
- [36] Karube, M.; Numagami, T.; dan Kato, T. Exploring Organisational Deterioration: Organisational Deadweight as a Cause of Malfunction of Strategic Initiatives in Japanese Firms. *Long Range Planning*, 42(4), 518-544, 2009.

- [37] Keegan, W.J. Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies. *Administrative Science Quarterly*, 411-421, 1974.
- [38] Kellermanns, F.W.; Walter, J.; Floyd, S.W.; Lechner, C.; dan Shaw, J.C. To Agree or Not to Agree? A Meta-analytical Review of Strategic Consensus and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 64, 126-133, 2011.
- [39] Knight, D.; Pearce, C.L.; Smith, K.G.; Olian, J.D.; Sims, H.P.; Smith, K.A.; dan Flood, P. Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465, 1999.
- [40] Kreitner, R. *Management, 8th ed.* Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- [41] Kreitner, R.; dan Kinicki, A. *Organizational Behavior. 7th Ed.* New York: McGraw-Hill, 2007.
- [42] Leavitt, H.J. Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50, 1951.
- [43] Leidner, D.E.; dan Elam, J.J. The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Organization Science*, 6(6), 645-664, 1995.
- [44] Leidner, E.; dan Elam, J.J. Executive Information Systems: Their Impact on Executive Decision Making. *Journal of Management Information Systems*, 10(3), 139-156, 1994.
- [45] March, J.; dan Olsen, J. *Ambiguity and Choice in Organizations.* Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- [46] Mason, R.O.; dan Mitroff, I. *Challenging Strategic Planning Assumptions.* New York: Wiley, 1981.
- [47] Menon, A.; Bahardwaj, S.G.; dan Howell, R. The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships. *Business and Economics Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313, 1996.
- [48] Menon, A.; Bharadwaj, S.; Adidam, P.T.; dan Edison, S.W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40, 1999.
- [49] Mintzberg, H.A. Organizational Power and Goals: a Skeletal Theory. Pada D.E. Schendel dan C. Hofer (Eds). *Strategic Management.* Boston, MA: Little, Brown and Co., 64-80, 1979.
- [50] Mintzberg, H.A.; Raisingshani, D.; dan Theoret, A. The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 31, 365-388, 1976.
- [51] Mowday, R.T.; Steers, R.M. dan Porter, L.W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247, 1979.
- [52] Naranjo-Gil, D. Management Information Systems and Strategic Performances: The Role of Top Team Composition. *International Journal of Information Management*, 20(2), 104-110, 2009.
- [53] Parayitam, S.; Olson, B.J.; dan Bao, Y. Task Conflict, Relationship Conflict and Agreement-Seeking Behavior in Chinese Top Management Teams. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 94-116, 2010.
- [54] Pavlou, E.S. The Third Hand: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Journal Information Systems Research*, 21(3), 443-471, 2010.
- [55] Perlow, L.A.; Okhyusen, G.A.; dan Repenning, N.P. The Speed Trap: Exploring the Relationship between Decision Making and Temporal Context. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 931-955, 2002.
- [56] Potter, J.A.; Minutolo, M.; dan Lipinski, J. Key Factors for Shortening Response Time in the Strategic Issues Diagnosis Process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 69-87, 2010.
- [57] Priem, R.L. Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11(6), 469-478, 1990.
- [58] Ringle, C.M.; Wende, S.; dan Will, S. *SmartPLS 2.0 (M3) Beta.* Hamburg. [On-line]. Available: <http://www.smartpls.de.2005>.
- [59] Roberto, M.A. Strategic Decision-Making Processes: Beyond the Efficiency-Consensus Trade-Off. *Group & Organization Management*, 29(6), 625-658, 2004.
- [60] Russo, J.E.; dan Shoemaker, P.J.H. Managing Overconfidence. *Sloan Management Review*, 33(2), 1992.
- [61] Schweiger, D.; Sandberg, W.R.; dan Rechner, P. Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devils Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32, 4, 1989.
- [62] Schweiger, D.M.; dan Sandberg, W.R. The Team Approach to Making Strategic Decisions. Pada H. G. Glass (Ed.). *Handbook of business strategy.* Boston: Warren, Gorham dan Lamont, 1-20, 1991.
- [63] Simon, H. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57-64, 1987.
- [64] Sniezek, J.A. Groups Under Uncertainty: An Examination of Confidence in Group Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 124-155, 1992.
- [65] Sniezek, J.A.; dan Henry, R. Accuracy and Confidence in Group Judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 1-28, 1989.
- [66] Talaulicar, T.; Grundei, J.; dan V. Werder, A. 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, 2005.
- [67] Tenenhaus M.; Amato S.; dan Vinzi, E.V. *A Global Goodness-of-fit Index for PLS Structural Equation Modeling.* Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, 739-742, 2004.
- [68] Venkatraman, N.; dan Ramanujam, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122, 1987.
- [69] Vila, J.; dan Canales, J.I. Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC. *Long Range Planning*, 41, 273-290, 2008.
- [70] Vroom, V.; dan Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making.* Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press.
- [71] Wooldridge, B.; dan Floyd, S.W. Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, 10: 295-302, 1990.
- [72] Zhang, M.J. Can Firms Improve their Bottom-line Performance from Providing Information Systems Support for Strategic Decision Making? *The Business Review*, 15(1), 2010.
- [73] Stanat, R. Building a Document-Based Competitive Intelligence System. Pada J. Fedorowicz (Ed.). *DSS-86 Transactions: 6th International Conference on Decision Support Systems April 21-24, 1986.* Washington, D.C., 60-64, 1986.
- [74] Applegate, L.M. *Lockheed-Georgia Company: Executive Information Systems.* Harvard Case (9-187-147), Boston, MA: Harvard Business School, 1987.
- [75] Muir, B.M. Trust between Human and Machines, and the Design of Decision Aids. *International Journal of Man-Machine Studies*, 27(May), 527-539, 1987.
- [76] Thomas, J.B.; dan McDaniel, Jr., R.R. Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 33(2), 286-306, 1990.
- [77] Stevenson, H.; dan Gumpert, D. The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94, 1985.
- [78] Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work Organizations.* Pacific Grove, CA: Brooks dan Cole, 1973.
- [79] Riggs, M.L.; dan Knight, P.A. The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 755-766, 1994.
- [80] Neale, M. A., & Bazerman, M. H. The effects of framing and negotiation overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-49, 1985.

Samuel Tarigan, lahir pada tahun 1970 di Bandung, menerima gelar Sarjana Teknik dari Institut Teknologi Bandung Jurusan Teknik Industri pada tahun 1994, gelar Master of Business Administration dari University of Southern California pada tahun 1997, dan gelar Doktor dalam bidang Manajemen Strategik dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada tahun 2012. Saat ini bekerja sebagai rektor Institut Teknologi Harapan Bangsa dan pengajar di Departemen Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa di Bandung. Minat penelitian pada bidang Manajemen Strategik dan Keuangan.