

Dampak Integrasi Perilaku TMT dan Kualitas Pengambilan Keputusan Terhadap Transformasi Digital, Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan

Indra Danardono¹, Soebowo Musa²
Universitas Jerman Swiss, Indonesia
indra.danardono@gmail.com, soebowomusa@gmail.com

ABSTRACT

Digital transformation is essential for businesses in the digital age, but many struggle due to cultural barriers. This study examines the impact of Top Management Team on firm performance in the context of digital transformation. Through a survey of 140 professionals in Indonesian firms, the study finds that digital transformation encourages the development of Top Management Team Behavioral Integration and Decision-Making Quality, which in turn leads to improved Firm Performance. The study also highlights the mediation effect of digital transformation and Sustained Competitive Advantage on this relationship.

Keywords: TMT Behavioral Integration, TMT Decision Making Quality, Digital Transformation, Sustained Competitive Advantage, Firm Performance.

ABSTRAK

Transformasi digital sangat penting bagi bisnis di era digital, namun banyak yang mengalami kesulitan karena hambatan budaya. Studi ini menguji dampak Tim Manajemen Puncak terhadap kinerja perusahaan dalam konteks transformasi digital. Melalui survei terhadap 140 profesional di perusahaan-perusahaan Indonesia, studi ini menemukan bahwa transformasi digital mendorong pengembangan integrasi Perilaku Tim Manajemen Puncak dan Kualitas Pengambilan Keputusan, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan Kinerja Perusahaan. Studi ini juga menyoroti dampak mediasi transformasi digital dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan pada hubungan ini.

Kata kunci: Integrasi Perilaku TMT, Kualitas Pengambilan Keputusan TMT, Transformasi Digital, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Sebelum COVID-19, 'digital' adalah topik hangat di kalangan bisnis, menjanjikan perusahaan yang berbasis data, tangkas, dan berpusat pada pelanggan. Namun, pandemi ini mengganggu narasi ini dan memaksa organisasi-organisasi memasuki wilayah yang belum dipetakan. Penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan transformasi digital, dan hanya 30% yang berhasil dalam upaya ini. Kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan transformasi, dan komitmen dari para eksekutif puncak merupakan faktor yang sangat penting. Pengambilan keputusan yang berkualitas juga penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang, karena

hal ini memengaruhi penerapan strategi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Memahami nilai kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam transformasi digital adalah kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan berkembang di era digital.

Penelitian ini perlu mengetahui tentang Teori Upper Echelon yang menjelaskan tentang tim Manajemen Puncak. Penelitian ini juga menggunakan teori tersebut untuk memperkuat penelitian mereka tentang TMT Behavioral Integration dan TMT Decision Making Quality dapat mempengaruhi kinerja keuangan melalui transformasi digital dan Sustained Competitive Advantage.

Teori Upper Echelon, yang dikembangkan oleh Hambrick dan Manson pada tahun 1984, menyatakan bahwa memahami tim manajemen puncak (TMT) suatu perusahaan sangat penting dalam menjelaskan mengapa perusahaan beroperasi dengan cara mereka melakukannya. Karakteristik TMT perusahaan terkait dengan strategi pilihannya, menurut Wiersema dan Bantel pada tahun 1992. Teori ini mengusulkan agar eksekutif puncak menafsirkan situasi strategis melalui perspektif unik mereka yang dibentuk oleh pengalaman, nilai, kepribadian, dan faktor manusia lainnya. Hal ini menggarisbawahi pentingnya mempelajari Dewan Direksi dan nilai-nilai mereka, karena nilai-nilai tersebut mencerminkan perspektif manajer puncak (Wan Yusof, 2010).

Proses pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan menjadi dua fase: divergen dan konvergen. Pada fase divergen, ide-ide baru dirumuskan, sedangkan pada fase konvergen, pilihan-pilihan dipersempit sebelum diambil suatu keputusan. Salah satu pendekatan yang disebutkan oleh pengambil keputusan adalah menugaskan masalah yang sama kepada empat orang untuk dianalisis. Melibatkan tim multidisiplin atau mencari masukan dari divisi bisnis yang berbeda adalah strategi lainnya. Selain itu, gaya pribadi dan pola asuh mempengaruhi proses tersebut. Beberapa pengambil keputusan menghubungkan ide-ide segar dengan alam bawah sadar mereka, sementara yang lain melihatnya sebagai proses intuitif.

Memahami mengapa perusahaan berhasil atau gagal di pasar memerlukan pendekatan spesifik perusahaan, sebagaimana diuraikan dalam *Resource Based View* (RBV). Perusahaan yang memiliki akses terhadap sumber daya yang langka, istimewa, tidak tergantikan, dan tidak dapat digantikan dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, sehingga menghasilkan hasil yang unggul. Menurut RBV, organisasi terdiri dari sumber daya fisik, manusia, dan organisasi, dan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat digantikan secara sempurna adalah sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, sehingga menghasilkan penjualan yang tinggi, biaya yang rendah, dan margin yang tinggi. RBV juga menekankan pentingnya kompetensi, pengalaman masa lalu, dan budaya organisasi dalam mencapai

Menurut teori pemangku kepentingan, suatu perusahaan harus memberi manfaat kepada pemangku kepentingannya di samping kepentingannya sendiri. Pemangku kepentingan meliputi pemegang saham, kreditor, konsumen, pemasok, pemerintah, masyarakat, analis, dan pihak lainnya. Dukungan dari pemangku kepentingan sangat mempengaruhi eksistensi suatu perusahaan. Konsep teori pemangku kepentingan, juga dikenal sebagai tanggung jawab sosial perusahaan, mencakup standar etika, kepatuhan hukum, rasa hormat terhadap manusia dan lingkungan, dan komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan. Teori pemangku kepentingan memiliki dua cabang: cabang etika dan cabang manajemen. Cabang etika menegaskan bahwa semua pemangku kepentingan harus diperlakukan secara adil terlepas dari pengaruh mereka. Cabang manajemen menyatakan bahwa semakin berpengaruh suatu pemangku kepentingan, semakin banyak upaya yang diperlukan untuk mengelola hubungan tersebut. Keterbukaan informasi digunakan oleh bisnis untuk mengendalikan dan mempertahankan dukungan dari pemangku kepentingan. Perusahaan yang sukses mengutamakan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, bukan hanya kepentingan pemangku kepentingan saja.

Penelitian tentang tim manajemen puncak (TMT) berfokus pada dampaknya terhadap perilaku dan hasil organisasi. Penelitian sebelumnya telah mengaitkan komposisi TMT dengan pergerakan kompetitif, strategi global, perubahan strategis, dan kinerja organisasi. Namun, temuan yang kontradiktif membuat sulit untuk menarik kesimpulan yang jelas. Untuk mengatasi hal ini, para peneliti menyerukan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika dan proses TMT, termasuk integrasi sosial, konsensus, kualitas komunikasi, dan saling ketergantungan. Integrasi perilaku, sebagaimana didefinisikan oleh Hambrick, mencakup elemen-elemen seperti integrasi sosial, pertukaran anggota, dan kolaborasi. TMT yang terintegrasi secara perilaku ditandai dengan interaksi yang intens, pertukaran informasi yang terbuka, dan pengambilan keputusan yang kolaboratif. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami sepenuhnya dinamika TMT dan meningkatkan hasil organisasi.

Menurut Z, Simsek dkk (2005), Integrasi Perilaku Tim Manajemen Puncak (TMT) memiliki tiga komponen besar. Komponen pertama adalah interaksi kolaboratif, yang meningkatkan kepercayaan antar pribadi dan mengurangi konflik antar anggota tim. Komponen kedua adalah kuantitas dan kualitas pertukaran informasi. Anggota TMT diharapkan menghasilkan ide-ide baru dan berbagi informasi secara sistematis, sehingga menghasilkan serangkaian solusi baru terhadap kesulitan pekerjaan. Komponen terakhir adalah pengambilan keputusan bersama, karena TMT cenderung mengambil keputusan bersama karena tingginya risiko kegagalan dalam menghasilkan inovasi. Lingkungan yang mendukung ini mendorong komitmen dan keyakinan terhadap hasil keputusan mereka.

Studi TMT menilai kekompakan tim berdasarkan integrasi perilaku, yang melibatkan pembangunan konsensus, pertukaran ide, dan kerja sama antar anggota. Penelitian telah menunjukkan bahwa integrasi perilaku berpengaruh positif terhadap

pengambilan keputusan strategis, kinerja ekonomi, dan hasil sumber daya manusia. TMT yang terintegrasi secara perilaku mengakui nilai kemampuan dan keahlian masing-masing anggota, sehingga menghasilkan pengembangan dan implementasi keputusan strategis yang lebih efisien.

Frederickson dan Mitchell (1984) menekankan pentingnya langkah-langkah komprehensif dalam menilai kualitas keputusan strategis. Kualitas keputusan ditentukan oleh evaluasi dan dampak pilihan yang dibuat oleh manajemen puncak selama periode tiga tahun. Pengambilan keputusan yang realistis melibatkan pertimbangan menyeluruh terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan bisnis (Carmeli, Sheaffer & Halevi, 2009; Miller & Cardinal, 1994).

Manajer percaya bahwa informasi yang baik sangat penting untuk keberhasilan organisasi, membantu meningkatkan pengambilan keputusan, efisiensi, dan daya saing. Meskipun ada ketidakpastian, tim manajemen puncak (TMT) harus mengambil keputusan secara efektif tanpa melakukan perolehan informasi secara berlebihan, agar dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien.

Menurut resume.com (2020), pengambilan keputusan sangat penting bagi para pemimpin di tempat kerja. Keputusan Tim Manajemen Puncak dapat berdampak pada kehidupan kerja dan perusahaan. Keputusan yang baik akan menghasilkan manfaat seperti kepuasan karyawan dan penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat (Forbes, 2015).

Transformasi digital, yang didorong oleh analitik, *big data*, *cloud*, media sosial, dan platform seluler, membentuk kembali model dan operasi bisnis. Peralihan ke teknologi digital, seperti *big data*, analitik, *cloud*, seluler, dan platform media sosial, dalam organisasi dikenal sebagai transformasi digital. Ini melibatkan perubahan signifikan dalam operasi bisnis, proses, dan penciptaan nilai. Bisnis yang berhasil menerapkan transformasi digital akan lebih baik dalam menghasilkan pendapatan dengan sumber daya yang ada, hal ini membedakan mereka dari perusahaan yang hanya meningkatkan teknologi digital mereka untuk meningkatkan efisiensi.

Weritz dkk. (2020) mengidentifikasi kemampuan dinamis utama untuk transformasi digital, termasuk kapasitas penyerapan untuk memperoleh pengetahuan baru, ketangkasan untuk merespons perubahan pasar, kolaborasi lintas fungsi untuk mendorong inovasi, kapasitas inovasi untuk mengembangkan ide-ide baru, orientasi pasar untuk memahami permintaan konsumen, dan kemampuan relasional kemampuan untuk membangun kemitraan yang kuat. Kemampuan-kemampuan ini sangat penting bagi bisnis untuk berhasil di pasar digital dengan beradaptasi, berinovasi, dan membangun hubungan penting untuk keunggulan kompetitif.

Bretschneider dkk. (2004) mendefinisikan hasil sebagai hasil dari penerapan ukuran baru, yang mempengaruhi layanan, proses, dan interaksi organisasi. Hal ini mencakup peningkatan kualitas layanan, efisiensi, dan kepatuhan.

Porter (1985) menyatakan bahwa keberhasilan strategi generik dalam memperoleh keunggulan kompetitif bergantung pada seberapa baik rantai nilai perusahaan mendukung tujuan menambah nilai lebih banyak dibandingkan pesaing. Barney (1991) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terjadi ketika pesaing tidak dapat meniru strategi tersebut.

Menurut Barney (1991), untuk mempertahankan kinerja unggul dan keunggulan kompetitif, sumber daya organisasi harus berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan, serta memenuhi kriteria "VRIN". Madhani (2010) menjelaskan lebih lanjut definisi VRIN:

1. Sumber daya yang berharga (V) memiliki manfaat strategis bagi perusahaan, membantu menangkap peluang pasar dan mengelola risiko pasar.
2. Sumber daya langka (R) sulit ditemukan oleh pesaing, sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
3. Imitabilitas Tidak Sempurna berarti sumber daya tidak dapat dengan mudah disalin atau ditiru, karena kesulitan dalam perolehan, hubungan kemampuan-keunggulan kompetitif yang ambigu, atau kompleksitas.
4. Non-Substitusi (N) menyiratkan sumber daya tidak dapat digantikan dengan alternatif, sehingga mencegah pesaing mencapai kinerja serupa.

Barney (1991) juga menekankan bahwa sumber daya yang berharga meningkatkan kemanjuran dan efisiensi, memungkinkan tindakan yang meningkatkan penjualan, profitabilitas, dan metrik lainnya.

Komponen keunggulan kompetitif adalah keuntungan dan pangsa pasar yang lebih tinggi, biaya operasional yang lebih rendah, produk atau jasa yang lebih baik dan pelanggan yang lebih puas dibandingkan pesaing (Li & Liu, 2014) yang menghasilkan produk atau jasa yang lebih baik dan berbeda sebagai pemimpin pasar hasil kinerja yang baik (Porter, 1985; Alegre, 2013; McGrath, Tsai, Venkataraman & MacMillan, 1996).

Kinerja Keuangan Perusahaan merupakan ukuran kondisi keuangan suatu perusahaan pada suatu periode tertentu. Kinerja dapat menjadi tolak ukur kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk memperoleh keuntungan dari aktivitas operasinya. Pranata (2007) menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan salah satu faktor yang menunjukkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Barney (2002) menjelaskan konsep kinerja organisasi sebagai penyelarasan sumber daya manusia, fisik, dan modal untuk mencapai tujuan bersama. Hamon (2003) mendefinisikannya sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya, sedangkan Robbins dan Coulter (2002) menyarankan evaluasi kinerja berdasarkan pencapaian tujuan. Berbagai metrik, termasuk indikator finansial dan non-finansial, digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi.

Indikator kinerja perusahaan meliputi kinerja keuangan, produktivitas, ketidakhadiran, kualitas produk dan layanan, kepuasan pelanggan, sikap karyawan, tingkat kecelakaan, dan persepsi kinerja perusahaan. Praktik SDM dapat mempengaruhi hasil keuangan, organisasi, dan SDM menurut penelitian Dyer dan Reeves pada tahun 1995.

Hipotesis 1 (H1). Integrasi Perilaku Tim Manajemen Puncak memiliki hubungan positif dengan Kualitas Pengambilan Keputusan Tim Manajemen Puncak

Integrasi perilaku dalam tim terdiri dari perilaku kolaboratif, pertukaran informasi, dan pengambilan keputusan bersama. Ketika anggota tim manajemen puncak merasa diberdayakan dan bertanggung jawab atas keputusan strategis, mereka terlibat dalam perdebatan konstruktif, menangani konflik secara efektif, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui *brainstorming* kolektif dan menelaraskan upaya dengan tujuan kinerja.

Hipotesis 2 (H2). Integrasi Perilaku Tim Manajemen Puncak memiliki hubungan positif dengan Transformasi Digital

Integrasi perilaku dalam tim melibatkan perilaku kolaboratif, pertukaran informasi, dan pengambilan keputusan bersama. Ketika anggota tim manajemen puncak memiliki kepercayaan diri untuk membuat keputusan yang berdampak, mereka terlibat dalam perdebatan konstruktif dan menangani konflik secara efektif untuk meningkatkan kolaborasi dan kualitas keputusan. Kolaborasi lintas fungsi sangat penting untuk keberhasilan transformasi digital, memungkinkan beragam perspektif, pertukaran pengetahuan, pemikiran inovatif, dan kolaborasi departemen, sebagaimana didukung oleh penelitian sebelumnya.

Hipotesis 3 (H3). Kualitas Pengambilan Keputusan Tim Manajemen Puncak memiliki hubungan positif dengan Transformasi Digital

Menurut Forbes (2015), hasil dari pengambilan keputusan yang berkualitas adalah seluruh karyawan akan mampu berkontribusi lebih efektif. Kejelasan tujuan juga dicapai dengan memperhatikan setiap tahap yang berbeda satu per satu. Hasilnya, Situasi dan setiap tindakan selanjutnya dapat dideskripsikan dengan sangat rinci. Praktisi lain dapat dengan mudah menambahkan atau menjelaskan jika mereka mempunyai pengetahuan tambahan. Ketika bekerja dalam lingkungan dengan tingkat kejelasan seperti ini, setiap karyawan dapat berkontribusi lebih efektif (Forbes, 2015).

Hipotesis 4 (H4). Kualitas Pengambilan Keputusan Tim Manajemen Puncak memiliki hubungan positif dengan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Seluruh karyawan akan dapat berpartisipasi secara lebih efektif berkat pengambilan keputusan yang berkualitas, klaim Forbes (2015). Dengan memusatkan perhatian pada setiap fase yang berbeda secara individual, kejelasan tujuan juga

tercapai. Akibatnya, mudah untuk mendalami Situasi dan setiap tindakan selanjutnya. Jika praktisi lain mempunyai lebih banyak informasi, mereka dapat dengan mudah berkontribusi atau mengklarifikasinya. Setiap karyawan dapat berpartisipasi lebih berhasil dalam situasi dengan tingkat kejelasan ini (Forbes, 2015).

Hipotesis 5 (H5). Transformasi Digital memiliki hubungan positif dengan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Menurut Bretschneider dkk. (2004), *outcome* adalah hasil dari tindakan atau tindakan baru yang diambil, yang mempengaruhi layanan, proses, dan hubungan. Hal ini mencakup peningkatan di berbagai bidang seperti aksesibilitas, kualitas, efisiensi, dan daya saing. Madhani (2010) menambahkan bahwa sumber daya menjadi berharga jika sumber daya tersebut secara strategis memberikan manfaat bagi perusahaan dengan memungkinkannya meraih peluang pasar atau memitigasi risiko.

Hipotesis 6 (H6). Kualitas Pengambilan Keputusan Tim Manajemen Puncak memiliki hubungan positif dengan Kinerja Perusahaan

Seluruh karyawan akan dapat berpartisipasi secara lebih efektif berkat pengambilan keputusan yang berkualitas, klaim Forbes (2015). Dengan memusatkan perhatian pada setiap fase yang berbeda secara individual, kejelasan tujuan juga tercapai. Akibatnya, mudah untuk mendalami Situasi dan setiap tindakan selanjutnya. Jika praktisi lain mempunyai lebih banyak informasi, mereka dapat dengan mudah berkontribusi atau mengklarifikasinya. Setiap karyawan dapat berpartisipasi lebih berhasil dalam situasi dengan tingkat kejelasan ini (Forbes, 2015).

Hipotesis 7 (H7). Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan memiliki hubungan positif dengan Kinerja Perusahaan

Keuntungan dan pangsa pasar yang lebih tinggi, biaya operasional yang lebih rendah, produk atau layanan yang unggul, dan konsumen yang lebih puas dibandingkan pesaing merupakan elemen keunggulan kompetitif (Li & Liu, 2014). Faktor-faktor ini memungkinkan perusahaan menjadi pemimpin pasar karena kinerja yang kuat (Porter, 1985; Alegre, 2013; McGrath, Tsai, Venkataraman & MacMillan, 1996).

Untuk Kinerja Perusahaan, keberhasilan Organisasi dinilai dengan mempertimbangkan unsur finansial dan non finansial. Smith, Bracker, dan Miner (1987), serta Chong (2008), memasukkan laba atas investasi (ROI), laba, dan pertumbuhan faktor keuangan dalam daftar ini. Metrik penjualan dan keuntungan, misalnya, mungkin tidak cukup mencerminkan kualitas kinerja UKM, klaim Bucklin dan Sengupta (1993)..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengumpulkan data dari pegawai industri perbankan Indonesia. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei 2022 melalui kuesioner *online*. Data dikumpulkan dari 190 responden dari berbagai jenis bank dan jabatan. SEM Lisrel versi 8.8 digunakan untuk melakukan analisis data dan SPSS untuk statistik deskriptif.

Semua pengukuran untuk setiap konstruk diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang telah divalidasi. Skala Likert digunakan untuk mengukur hasil pada skala 1 sampai 5 untuk menghindari keraguan saat mengisi kuesioner mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) untuk semua konstruk. Kuesioner diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menggunakan terjemahan balik Breslin dengan total 30 responden dalam uji coba untuk memastikan validitas wajah survei untuk bahasa Indonesia.

Focus Group Discussion dilakukan untuk membahas pertanyaan-pertanyaan yang memiliki *outlier* yang mempunyai kemungkinan salah tafsir dan menyempurnakan susunan kata agar lebih mudah dipahami oleh responden. Kuesioner akhir dibagikan kepada responden sasaran.

Penelitian ini menguji hubungan Integrasi Perilaku Tim Manajemen Puncak, Kualitas Pengambilan Keputusan Tim Manajemen Puncak, Transformasi Digital, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan. Penelitian ini juga mengeksplorasi hubungan Kualitas Pengambilan Keputusan Tim Manajemen Puncak dan transformasi Digital. Lebih lanjut, penelitian ini menyelidiki hubungan antara Kualitas Pengambilan Keputusan tim manajemen puncak, keunggulan kapabilitas berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan. Dan yang terakhir, penelitian ini juga ingin melihat hubungan antara transformasi digital, keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja perusahaan.

Loeb dkk (2017) melakukan penelitian deskriptif dan konfirmatori untuk menguji secara kuantitatif hubungan antar variabel tertentu. Filsafat positivisme digunakan untuk membentuk hipotesis berdasarkan penelitian sebelumnya dan tinjauan literatur. Paradigma penelitian deduktif digunakan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer melalui metode penelitian kuantitatif dengan data *cross-sectional*.

Konteks penelitian ini adalah dari seluruh industri di Indonesia karena Indonesia sudah memasuki industri 4.0. Target responden adalah 200 responden mulai dari level staf hingga manajemen puncak perusahaan untuk melihat jawaban bertingkat pada kuesioner.

Unit analisis mengacu pada entitas yang akan dianalisis dalam penelitian, sedangkan unit observasi mengacu pada item (atau item) yang akan diamati, diukur, atau dikumpulkan untuk mempelajari lebih lanjut tentang unit analisis Anda.

Penelitian ini didasarkan pada berbagai industri di Indonesia dengan unit observasi dari tingkat staf hingga manajemen tingkat atas.

Dengan memilih sejumlah elemen yang sesuai dari populasi, menganalisis sampel, dan memahami atribut dan karakteristiknya, pengambilan sampel dapat menggeneralisasi atribut dan karakteristik tersebut sebagai elemen populasi. Penelitian ini menggunakan *simple random sampling*, yaitu setiap partisipan dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih dari sampel, dan kerangka pengambilan sampel harus mencakup seluruh populasi (Taherdoost, 2016a).

Sampling adalah suatu proses atau teknik memilih sub kelompok dari suatu populasi untuk berpartisipasi dalam penelitian; ini adalah proses memilih sejumlah individu untuk suatu penelitian sedemikian rupa sehingga individu yang dipilih mewakili kelompok besar dari mana mereka dipilih (Ogula, 2005). Penelitian ini digunakan.

Survei data *online* yang dilakukan sendiri menggunakan Google Form didistribusikan secara acak ke setiap karyawan. Survei *online* kami memberikan responden kemampuan untuk mengatur waktu mereka dan lebih fleksibel saat menjawab pertanyaan survei, selain membuat distribusi lebih mudah dikelola dan memakan waktu lebih sedikit. Promosikan kuesioner kepada seluruh staf baik secara pasif maupun agresif.

Populasi adalah sekelompok orang, lembaga, benda, dan benda lain dalam jumlah yang cukup besar yang mempunyai ciri-ciri yang sama dan menjadi kepentingan seorang peneliti (Rafeedalie, 2020). Karakteristik yang dimiliki oleh suatu kelompok menjadikan mereka unik dari orang lain, organisasi, benda, dll. Tindakan memilih atau menciptakan representasi akurat dari suatu unit, kelompok, atau sampel dari populasi yang diminati dikenal sebagai pengambilan sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah individu yang merupakan staf, manajemen menengah, dan manajemen puncak di berbagai industri di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan lima variabel yang terdiri dari variabel terikat yaitu Kinerja Perusahaan, dan empat variabel bebas terdiri dari Integrasi Perilaku TMT, Kualitas Pengambilan Keputusan TMT, Transformasi Digital, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan Kinerja Perusahaan

Bagian ini menjelaskan bagaimana kerangka kuesioner dibuat untuk setiap komponen investigasi. Terdapat lima variabel yang terdiri dari TMT Behavioral Integration, TMT Decision Making Quality, Digital Transformation, Sustained Competitive Advantage, dan Firm Performance.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan yang diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Murphy et al. (1996) dalam Yong-Hui Li dkk (2008) yang menggunakan 3 dimensi yang terdiri dari Efisiensi, Pertumbuhan, dan Laba, serta menggunakan 9 indikator.

Integrasi Perilaku TMT dievaluasi menggunakan konstruksi yang dimodifikasi dari Simsek et al. dan Haveli dkk. Terdiri dari tiga dimensi dan sembilan indikator. Kualitas Pengambilan Keputusan TMT dan Transformasi Digital memediasi antara Integrasi Perilaku TMT dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Kualitas Pengambilan Keputusan TMT juga bertindak sebagai variabel independen untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan. Transformasi Digital memediasi antara Kualitas Pengambilan Keputusan TMT dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kualitas Pengambilan Keputusan TMT tidak bergantung pada transformasi digital, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan kinerja perusahaan.

Memiliki kelompok kontrol atau variabel lain bukanlah tujuan utama penelitian ini. Penelitian ini menggunakan informasi demografis, seperti jenis kelamin, kelompok umur, dan jabatan, sebagai variabel kontrol. Telah dibuktikan bahwa faktor-faktor ini mempengaruhi perilaku setiap orang (Goldberg et al., 1998). Penelitian ini menggunakan demografi responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, industri perusahaan, latar belakang akademis, jabatan, dan masa kerja.

Uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui keakuratan instrumen pengukuran. Menurut Heale R dan Twycross A (2015), pengujian validitas digunakan untuk menilai reliabilitas dan akurasi suatu kuesioner. Ada tiga jurusan validitas, pertama validitas isi, kedua validitas muka, dan ketiga

Setelah dilakukan pemeriksaan keabsahan, data dilakukan pemeriksaan reliabilitas untuk memastikan keabsahan indikator-indikator dalam suatu model penelitian untuk setiap pekerjaan. Reliabilitas mengacu pada konsistensi suatu ukuran, dengan α Cronbach menjadi tes umum untuk konsistensi internal. Skor 0,7 atau lebih tinggi dianggap dapat diterima untuk keandalan.

Penelitian ini menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menilai seberapa cocok teori pengukuran dengan data aktual, dibandingkan dengan analisis faktor eksploratori (EFA) yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel (Hair et al., 2018). Hal ini dicapai dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural, atau SEM, seperti yang akan dibahas di bagian selanjutnya (lihat bagian 3.7. Teknik Analisis Data).

Peneliti memberitahukan tujuan survei kepada setiap responden melalui WhatsApp dan email yang dikirimkan bersamaan dengan kuesioner pada saat pendistribusian. Pedoman etika Gajjar (2013) dimaksudkan untuk diikuti sehubungan dengan informasi yang seharusnya diterima responden. Responden juga diberikan dokumentasi tambahan, seperti jaminan anonimitas, pilihan berpartisipasi atau tidak, kerahasiaan, dan hasil kuesioner, yang hanya akan digunakan untuk penelitian ini.

Proses survei awal adalah sebagai berikut: (1) menetapkan tujuan penelitian, (2) mengidentifikasi populasi dan sasaran sampel, (3) memutuskan cara

mengumpulkan umpan balik, (4) merancang kuesioner dengan mengadaptasi kuesioner yang digunakan pada penelitian sebelumnya, (5) melakukan survei percontohan, (6) melakukan survei utama, dan (7) menganalisis data (Burgess, 2001).

Penelitian ini menghasilkan notasi guna menghasilkan variabel dan indikator yang mudah dianalisis dalam program statistik. Di bawah ini adalah tabel yang menunjukkan data yang digunakan untuk mengkode penelitian ini.

Variables	Dimensions	Indicators
Top Management Behavioral Integration (TMTBI)	Collaboration (TMTBICol)	TMTBI1, TMTBI2, TMTBI3
	Information Exchange (TMTBIIE)	TMTBI4, TMTBI5, TMTBI6
	Joint Decision Making (TMTBIJDM)	TMTBI7, TMTBI8, TMTBI9
Top Management Decision Making Quality (TMTDC)	-	TMTDQ1, TMTDQ2, TMTDQ3
Digital Transformation (DT)	-	DT1, DT2, DT3
Sustained Competitive Advantage (SCA)	-	SCA1, SCA2, SCA3, SCA4, SCA5, SCA6
Firm Performance	Efficiency (FPEF)	FP1, FP2, FP3
	Growth (FPGR)	FP4, FP5, FP6
	Profit (FPPR)	FP7, FP8, FP9

Pemodelan persamaan struktural (SEM) menggunakan perangkat lunak LISREL 8.8 adalah alat yang ampuh untuk menganalisis data survei, menawarkan cara yang lebih efektif untuk memperkirakan hubungan antar variabel dibandingkan dengan metode regresi tradisional. SEM juga dapat mengungkap konsep yang belum teramati dan memperkirakan kesalahan proses. Untuk memastikan validitas, pengukuran seperti Goodness of Fit (GOF) digunakan untuk membandingkan matriks kovarians yang diperkirakan dan yang diamati. Indeks kesesuaian absolut seperti nilai chi-kuadrat, GFI, RMSEA, dan RMR/RMSEA, serta indeks kesesuaian tambahan seperti NFI, CFI, RNI, dan TLI, digunakan untuk menilai seberapa cocok model dengan data. Disarankan untuk menggunakan kedua jenis indeks saat memilih model yang paling sesuai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dari Google Form yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dan disebarluaskan ke berbagai responden di berbagai industri. Kami menyebarkan Google Form yang berisi kuesioner penelitian melalui email dan aplikasi WhatsApp. Dari 200 kuesioner yang disebar, dikumpulkan data empiris dari 140 responden, mulai dari karyawan perusahaan hingga pendiri (tingkat respons 70 persen). Hanya 137 dari 140 responden yang memenuhi kriteria analisis Mahala Nobis Distance setelah dilakukan penyaringan data tambahan menggunakan program SPSS.

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen (IV) dengan variabel dependen (DV), yang ditunjukkan oleh Tolerance and Variance Inflation Factors (VIF), serta untuk memeriksa adanya multikolinieritas antar variabel IV, yang dapat menyebabkan kegagalan analisis

(Ainiyah, Deliar dan Virtriana, 2016). Karena semua skor Toleransi lebih besar dari 0,1 dan skor VIF kurang dari 10, maka tidak ada bukti multikolinieritas pada data. Uji multikolinieritas penelitian ini disajikan pada Tabel.

	TMTBI		TMTDQ		DT		SCA		FP	
	Tol	VIF	Tol	VIF	Tol	VIF	Tol	VIF	Tol	VIF
TMTBI			0.572	1.748	0.665	1.505	0.488	2.047	0.611	1.636
TMTDQ	0.679	1.472			0.617	1.621	0.563	1.777	0.609	1.641
DT	0.526	1.9	0.411	2.431			0.512	1.953	0.618	1.619
SCA	0.491	2.036	0.477	2.097	0.65	1.538			0.711	1.407
FP	0.491	2.037	0.412	2.462	0.627	1.596	0.568	1.762		

Tolerance > 0.2 and VIF < 5

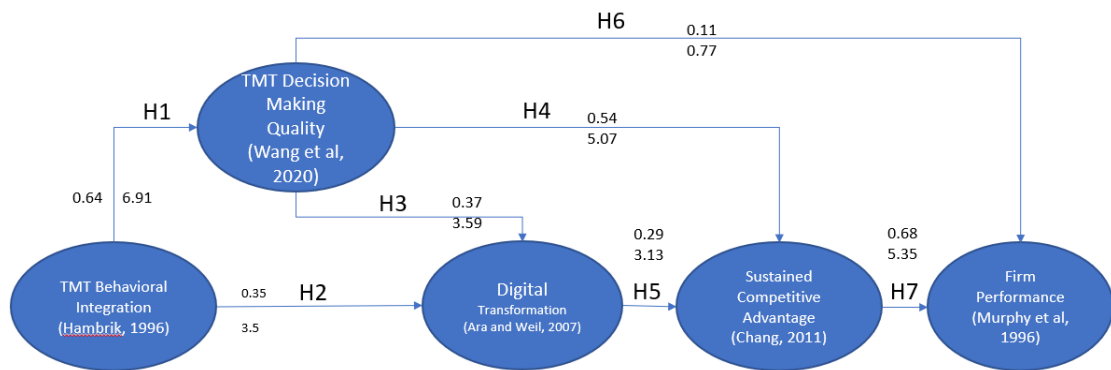
Tabel di bawah ini menunjukkan Ringkasan Analisis Model Pengukuran untuk masing-masing Variabel yang terdiri dari Top Management Team Behavioral Integration (TMT BI), Top Management Team Decision Making Quality (TMT DMQ), Digital Transformation (DT), Sustained Competitive Advantage (SCA), dan Kinerja Perusahaan yang Dirasakan (FP)

Item	TMTBI	TMTDMQ	DT	SCA	FP	Cut off Value
	HOM	SFM	SFM	SFM	HOM	
CR	0.92	0.86	0.92	0.91	0.96	> 0.97
AVE	0.8	0.68	0.8	0.64	0.9	> 0.5
χ^2 / df	0.64	0	0	0.94	0	< 3
P-value of χ^2	0.43	1	1	0.47	1	> 0.05
RMSEA	0	0	0	0	0	< 0.08
GFI	1	Perfect Fit	Perfect Fit	0.98	Perfect Fit	> 0.95
SRMR	0.01	Perfect Fit	Perfect Fit	0.02	Perfect Fit	< 0.08
CFI	1	Perfect Fit	Perfect Fit	1	Perfect Fit	> 0.95
NFI	1	Perfect Fit	Perfect Fit	0.99	Perfect Fit	> 0.95
NNFI	1	Perfect Fit	Perfect Fit	1	Perfect Fit	> 0.95
IFI	1	Perfect Fit	Perfect Fit	1	Perfect Fit	> 0.95

Keterkaitan antar konstruk dalam model penelitian diukur dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik struktural model fit. Berdasarkan temuan studi kesesuaian model struktural ini, prinsip pengujian hipotesis yang akan dibahas pada bagian berikut akan ditetapkan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat enam hipotesis yang didukung dan ada satu hipotesis yang tidak didukung.

No	Hypothesized Relationship	Structural Coefficient	T- Values	Hypothesis Test Result
1	Top Management Team Behavior Integration has a positive relationship with Top Management Team Decision Making Quality	0.64	6.91	Supported
2	Top Management Team Behavior Integration has a positive relationship with Digital Transformation	0.35	3.5	Supported
3	Top Management Team Decision Making Quality has a positive relationship with Digital Transformation	0.37	3.59	Supported
4	Top Management Team Decision Making Quality has a positive relationship with Sustained Competitive Advantage	0.54	5.07	Supported
5	Digital Transformation has a positive relationship with Sustained Competitive Advantage	0.29	3.13	Supported
6	Top Management Team Decision Making Quality has a positive relationship with Firm Performance	0.11	0.77	Not supported
7	Sustained Competitive Advantage has a positive relationship with Firm Performance	0.68	5.35	Supported



Studi ini menekankan peran penting tim manajemen puncak (TMT) dalam mendorong transformasi digital dalam organisasi. Hal ini menyoroti pentingnya integrasi perilaku dan kualitas pengambilan keputusan TMT dalam mencapai kinerja perusahaan yang baik selama proses transformasi digital. Namun, ditemukan bahwa kualitas pengambilan keputusan TMT tidak secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan, namun sepenuhnya dimediasi oleh transformasi digital dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Studi ini juga mendukung hipotesis bahwa integrasi perilaku dalam TMT berpengaruh positif terhadap kualitas pengambilan keputusan, dan bahwa kualitas pengambilan keputusan TMT memiliki hubungan positif dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, transformasi digital terbukti memiliki hubungan positif dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian ini menjawab penelitian masa depan yang dilakukan oleh Bodrozic dan Adler (2021) yang menyatakan bahwa penelitian di masa depan perlu “untuk mengidentifikasi aktor-aktor spesifik yang terlibat dalam transformasi digital dan bagaimana kekuatan dan interaksi mereka dibentuk dan dibentuk oleh pilihan-pilihan dalam model manajemen”. Dalam penelitian ini Integrasi Perilaku TMT dan Kualitas Pengambilan Keputusan mempunyai hubungan positif dengan transformasi digital.

Studi ini menyoroti pentingnya fokus pada kepemimpinan Tim Manajemen Puncak sebelum transformasi digital. Kolaborasi antar tim dalam inisiatif inovasi sangat penting untuk mencapai kesuksesan, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan data *cross-sectional* untuk analisis deskriptif dan konfirmatori. Hal ini mungkin tidak membangun hubungan sebab dan akibat antara komponen penelitian dan hanya mencerminkan keadaan pada saat penelitian dilakukan. Penelitian di masa depan dapat mereplikasi temuan ini dalam konteks yang berbeda, misalnya di negara lain.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, didapatkan bahwa pentingnya peran dari Tim *management* puncak dalam proses keberhasilan transformasi digital, khususnya bagaimana integrasi perilaku antar *management* tim maupun antara *management* tim beserta bawahannya, di mana dengan baiknya pertukaran informasi antar tim, kolaborasi, dan pengambilan Keputusan bersama akan memberikan kualitas informasi yang baik dalam membuat pengambilan Keputusan menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainiyah, N., Deliar, A., & Virtriana, R. (2016). UJI ASUMSI KLASIK TERHADAP FAKTOR PENGGERAK PERUBAHAN TUTUP LAHAN DI WILAYAH PEMBANGUNAN WILAYAH UTARA JAWA BARAT. ISPRS - Arsip Internasional Ilmu Fotogrametri, Penginderaan Jauh dan Informasi Spasial , XLI-B6 , 205–210. <https://doi.org/10.5194/isprsarchives-xli-b6-205-2016>
- Barney, J. (1991). Sumber perusahaan dan keunggulan kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen*, 17(1), 99–120.
- Burgess, TF (2001). Pengenalan umum desain kuesioner untuk penelitian survei. Pengobatan Remaja: Ulasan Canggih . <http://catalogue.safaid.net/publications/general-introduction-design-questionnaires-survey-research>
- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Memodelkan dampak gabungan CEO dan TMT terhadap ambidexterity organisasi. *Jurnal Studi Manajemen*, 47 , 1272–1296.

- Carmeli, A., & Halevi, SAYA (2009). Bagaimana integrasi perilaku tim manajemen puncak dan kompleksitas perilaku memungkinkan ambidexterity organisasi: Peran moderat dari ambidexterity kontekstual. *Triwulanan Kepemimpinan*, 20 , 207–218.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). Bagaimana CEO memberdayakan kepemimpinan membentuk proses tim manajemen puncak: Implikasinya terhadap kinerja perusahaan. *Triwulanan Kepemimpinan*, 22 , 399–411.
- Gajjar, NB (2013). Pertimbangan Etis dalam Penelitian. *Jurnal Internasional untuk Penelitian Pendidikan* , 2 (7), 8–15.
- Goll, Irene dan Rasheed A. Abdul (2018). Pengambilan Keputusan Rasional dan Kinerja Perusahaan: Peran Moderasi Lingkungan. *Jurnal Manajemen Strategis* 18(7):583-591 DOI: 10.1002/(SICI)1097- 266(199708)18:7<583::AID-SMJ907>3.0.CO;2-Z
- Hambrick, DC (1994). Kelompok manajemen puncak: Integrasi konseptual dan pertimbangan ulang label “tim”. *Penelitian Perilaku Organisasi*, 16 , 171–171.
- Hambrick, DC (2007). Teori Upper Echelon: Pembaruan. *Tinjauan Akademi Manajemen*, 32 , 334–343.
- Howard, Ronald dan Ali E. Abbas. (2015). *Landasan Analisis Keputusan: Pengantar Pengambilan Keputusan yang Berkualitas*.
- Kaye, David. (1995). Pentingnya informasi. Jilid 16 · Nomor 5 · 1995 · hlm.6–15. © MCB University Press · ISSN 0143-5124
- Kaye, David. (1995). Pentingnya informasi. Jilid 16 · Nomor 5 · 1995 · hlm.6–15. © MCB University Press · ISSN 0143-5124
- Ling, Y., Simsek, Z., & Lubatkin, MH (2008). Peran kepemimpinan transformasional dalam mempromosikan kewirausahaan perusahaan: Meneliti antarmuka CEO-TMT. *Jurnal Akademi Manajemen*, 51 , 557–576.
- Lubatkin, MH, Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, JF (2006). Ambidexterity dan kinerja di perusahaan kecil hingga menengah: Peran penting integrasi perilaku tim manajemen puncak. *Jurnal Manajemen*, 32 , 646–672.
- Rafedalie. (2020). Penelitian: Populasi dan Sampel .
<https://Tophat.Com/Catalog/Social-Science/Education/Course-Notes/Oer-Research-Population-and-Sample-Dr-Rafeedalie/1196/> .
<https://tophat.com/catalog/social-science/education/course-notes/oer-research-population-and-sample-dr-rafeedalie/1196/>
- Rambut, JF, Hitam, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). *Analisis Data Multivariat (Edisi ke-7)* (Edisi ke-7). Pearson.

Taherdoost, H. (2016). Metode Pengambilan Sampel dalam Metodologi Penelitian; Cara Memilih Teknik Sampling untuk Penelitian. Jurnal Elektronik SSRN .
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>