

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Seorang Pemimpin pada Level Middle Management dalam Pengambilan Keputusan di PT Citilink Indonesia

Ainun Safangati¹, Septiadi Nugroho², I Putu Risky Darma Tenaya³, Jerry Heikal⁴
^{1,2,3,4} Magister Manajemen, Universitas Bakrie

e-mail: : 2211001021@student.bakrie.ac.id¹; nugrohoseptiadi@gmail.com²,
riskydharna97@gmail.com³; Jerry.heikal@bakrie.ac.id⁴

Abstrak

Middle management sebagai level menengah di sebuah perusahaan memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi para middle management dalam mengambil keputusan untuk perusahaan. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui faktor apa saja yang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif dengan menggunakan pendekatan etnografi. Penulis melakukan wawancara dan pengamatan langsung para middle management di maskapai penerbangan PT Citilink Indonesia untuk mengetahui bagaimana mereka mengambil keputusan. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan faktor yang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan seorang VP (Vice President) di PT Citilink Indonesia adalah sifat kepribadian.

Kata kunci: Middle Management, Sifat Kepribadian

Abstract

Middle management as the middle level in a company has an important role in decision making. There are several factors that influence middle management in making decisions for the company. In this study the authors wanted to know what factors are very influential in decision making. This study uses a qualitative technique using an ethnographic approach. The author conducted interviews and direct observations of middle management at Citilink Indonesia to find out how they make decisions. Based on the results of the study, it was found that the most influential factor in making a VP (Vice President) decision at PT Citilink Indonesia is personality traits

Keywords: Middle Management, Personality Traits

PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan atau organisasi memiliki struktur organisasi yang jelas untuk mengatur jalannya perusahaan atau organisasi. Susunan tersebut sesuai dengan peran dan tugas masing-masing individu yang terlibat di organisasi atau perusahaan tersebut. Struktur organisasi adalah sistem hierarki yang terdiri dari garis-garis koordinasi dan fungsi tertentu. Pembuatan struktur organisasi tersebut mengacu pada visi dan misi perusahaan agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

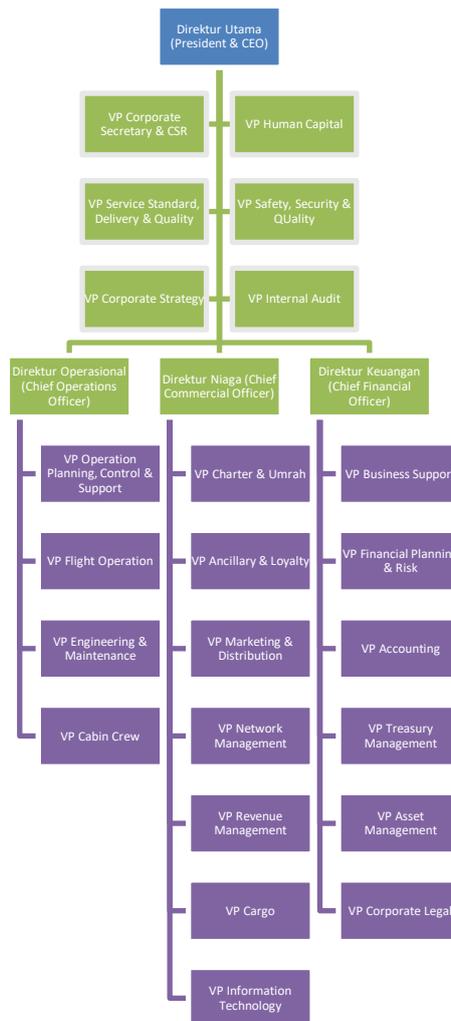
Struktur organisasi perusahaan yang ideal menjadi salah satu penentu efektivitas kinerja dari orang-orang yang menjalankan perusahaan tersebut. Keberadaan struktur organisasi perusahaan akan memperjelas batas-batas dan tanggung jawab masing-masing orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Dalam penentuan struktur organisasi harus ada kejelasan job description masing-masing orang, garis koordinatif dalam struktur, dan sesuaikan bentuk struktur organisasi dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan skala besar biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan skala kecil.

Menurut Robbins & Judge (2014: 231), struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. (how job tasks are formally dividend, grouped, and coordinated). Selanjutnya masih Robbins dan Coulter (2016: 322) mendefinisikan bahwa struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi.struktur ini, yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan.

Demikian pula Menurut Azhar Susanto (2013: 98) mengungkapkan bahwa struktur organisasi adalah kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen. Disampaikan pula oleh Griffin & Moorhead (2014: 430) mengungkapkan bahwa "Organization structure is the system of task, reporting and authority relationship within which the organization does it's work" kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan sistem tugas, pelaporan, dan hubungan otoritas di mana organisasi melakukannya. Menurut James A. Hall (2011: 15) "The structure of an organization reflects the distribution of responsibility, authority, and accountability through out the organization" bahwa struktur organisasi adalah pendistribusian tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas masing-masing bagian dalam suatu organisasi.

Selanjutnya menurut McShane & Glinow (2012: 386) "Organizational structure is the division of labour as well as the patterns of coordination, communication, workflow, and formal power that direct organizational activities" disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah sistem yang melakukan tugas, pelaporan dan hubungan otoritas di dalam sebuah organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka menyeluruh menentukan tugas pekerjaan yang dibagi, dikelompokkan, dikoordinasikan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam suatu organisasi.

PT Citilink Indonesia sebagai maskapai penerbangan low-cost carrier yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 2001, memiliki struktur organisasi yang terdiri dari top management, middle management, first line management, dan non managerial. Masing-masing level ini memiliki peran dan tugas masing-masing. Untuk level middle management di PT Citilink Indonesia sudah diberikan wewenang untuk mengambil keputusan.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT Citilink Indonesia

Tingkatan dalam manajemen level menengah (middle management) merupakan sebuah manajemen yang di antara manajemen lini pertama dan manajemen puncak. Tingkatan manajemen ini mempunyai tugas tanggung jawab atas pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Manajemen tingkat menengah memiliki tanggung jawab terhadap segala kegiatan yang telah dilaksanakan pada tingkatan manajemen yang ada di bawahnya bahkan terhadap beberapa karyawan operasional. Manajemen level menengah dapat ditunjuk oleh manajemen puncak. Kemampuan yang sangat dibutuhkan di antaranya ialah manajemen waktu, berkomunikasi, mengambil suatu keputusan, keahlian konseptual, dan juga teknikal.

Peran manajemen tingkat menengah dalam suatu organisasi ialah seperti berikut: Memerlukan banyak keterampilan manajerial serta kemampuan secara teknis. Menjadi perantara di antara manajemen puncak dan manajemen lini pertama. Merencanakan rencana pada jangka menengah antara 1-5 tahun. Dapat berkoordinasi dengan baik terhadap departemen yang ada atas semua kegiatan yang telah dilakukan. Menjalankan kebijakan, perintah, dan rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Dapat bertanggung jawab secara langsung kepada manajemen puncak misalnya kepada Dewan Direksi dan CEO perusahaan. Dapat memberikan saran atau rekomendasi terhadap manajemen puncak sesuai dengan kondisi yang telah ada. Hal yang perlu diketahui bahwa VP (Vice President) pada tingkat menengah mempunyai tugas khusus sebagai penghubung antara manajemen puncak dengan manajemen lini pertama. Sehingga di dalam konteks ini manajer tingkat menengah harus mempunyai kemampuan komunikasi dua arah yang baik.

Salah satu tugas dari level middle management adalah mengambil keputusan di mana dalam pengambilan keputusan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti latar belakang budaya, sifat kepribadian, perilaku, keyakinan dan pendidikan. Sejauh mana faktor-faktor tersebut bisa mempengaruhi seseorang di level middle management dalam mengambil keputusan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif pendekatan etnografi. Menurut Emzir (2011: 143), etnografi adalah suatu bentuk penelitian yang berfokus pada makna sosiologi melalui observasi lapangan tertutup dari fenomena sosiokultural. Sementara Harris (John W. Creswell: 2007) menjelaskan bahwa penelitian etnografi merupakan penelitian kualitatif di mana seorang peneliti menguraikan dan menafsirkan pola bersama dan belajar nilai-nilai perilaku, keyakinan, dan bahasa dari berbagai kelompok. Baik sebagai proses dan hasil penelitian etnografi adalah sebuah cara belajar kelompok pada suatu budaya baik sebagai akhir, dalam hasil penulisan penelitian.

Tujuan utama dari penelitian etnografi ini adalah untuk menggali dan mendeskripsikan pandangan middle management yang diwakili oleh VP (Vice President) di perusahaan maskapai penerbangan Citilink Indonesia terkait dengan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Pemilihan partisipan melalui teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling yaitu menentukan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian melalui karakteristik sampel karena proses pengkodean dan analisis data dapat mengalami distorsi karena pada tahap ini peneliti akan memilih beberapa subjek penelitian yang menonjol dan mewakili pandangan para middle management.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Saat menganalisis data, proses dimulai peneliti dengan open coding proses yang merupakan bagian dari analisis data, di mana peneliti mengidentifikasi, menamai, mengkategorikan dan menguraikan gejala-gejala yang terdapat dalam teks hasil wawancara, dan buku catatan peneliti. Hasil transkrip wawancara peneliti akan menjadi empiris data penelitian, dari mana peneliti mengkodekan baris demi baris untuk dapat membantu peneliti mengidentifikasi maksud dari apa yang disampaikan oleh partisipan.

Tabel 1. Hasil Open Coding

Responden	Suku	Agama	Jabatan	Coding	Frekuensi
R1	Jawa + Manado	Kristen	VP Charter & Umrah	Mempunyai kemampuan kultural	2
				Mencapai tujuan bersama	1
				Mengelola Kelompok, organisasi, dan individu	1
				Memahami perbedaan budaya, agama dan kultur	1
				Harus mengarahkan karyawan dalam suatu organisasi	1
				Faktor latar belakang, pendidikan, perilaku dan kepercayaan sangat berpengaruh	1
R2	Jawa	Islam	VP Safety, Security	Pemimpin harus memiliki entitas budaya dalam mengambil keputusan	3

			& Quality	Pemimpin harus memiliki jiwa kemanusiaan dalam mengambil keputusan	1
				Pemimpin harus memiliki background pendidikan yang tinggi dalam pengambilan keputusan	3
				Pemimpin harus melihat perilaku dan sifat staff dari up to bottom sebelum mengambil suatu keputusan agar tidak terjadi perpecahan	1
				pemimpin harus bisa mendengarkan masukan bawahannya sebelum mengambil sebuah keputusan	1
				Leader harus menciptakan cultur yang positif di perusahaan	1
R3	Jawa + Chinese	Kristen	VP Ancillary & Loyalty	Pemimpin harus mendengarkan masukan kepada orang yang lebih tua yang bisa dibilang straight forward	1
				Pemimpin harus bisa melihat dari segi budaya lebih lambat harus di komunikasikan dari segala sisi	2
				pemimpin harus memiliki wawasan yang luas dan wawasan yang sempit biasanya tidak bisa berpikir jangka panjang	3
				Pemimpin harus memiliki perilaku yang baik dan menghargai sesama tidak terjadi konflik di suatu perusahaan	1
				pemimpin yang baik adalah pemimpin yang jujur akan terciptanya keputusan yang baik	1
				Dari segi aspek agama/kepercayaan ini saling bersinambungan dalam mengambil keputusan	1
R4	Jawa	Islam	VP Corporate Secretary & CSR	Pemimpin dituntut lebih bijaksana dalam menyeimbangan 4 faktor yang ada pada dirinya tersebut	1

				Latar belakang ataupun faktor lain yang ada pasti akan berpengaruh, tetapi kembali lagi kepada kedewasaan seorang pemimpin dalam berlaku bijak	1
				Pada saat mengambil keputusan tidak hanya mempertimbangkan dari faktor sisinya dia saja tapi lebih kepada mewakili perusahaan	1
				Pengaruh tidaknya akan kembali lagi kepada individu masing-masing, seberapa kuat dia punya prinsip hidup dan idealisme	1
				Lingkungan belum tentu membentuk pribadi yang beda, karena yang namanya lingkungan itu tidak hanya di satu tempat	1
R5	Jawa + Manado	Katolik	VP Business Support	Harus memiliki soft competency (non pendidikan) and hard competency (pendidikan)	1
				Pemimpin harus mengacu pada koridor GCG	1
				Bekerja secara profesional	1
				Latar belakang pendidikan berpengaruh dalam pengambilan keputusan	2
				Melepas atribut seperti agama dan budaya dalam pengambilan keputusan	1
				Berpikir secara profesional dan rasional	1
				Berpikir untuk kepentingan perusahaan	1
				Kesukuan dan budaya tidak berpengaruh dalam pengambilan keputusan	1
				Bisa beresiko jika membawa atribut kesukuan dan budaya dalam pengambilan keputusan	1
				Atribut boleh dipakai jika memberikan nilai positif atas kebijakan yang diambil	1
				Membuat keputusan untuk perusahaan harus melepaskan atribut agar tidak membuat kerugian pada perusahaan	1

Setelah melakukan open coding dan menghasilkan subkategori. Langkah selanjutnya yang peneliti lakukan adalah axial coding, dalam proses ini peneliti menghubungkan antar

sub kategori yang peneliti dapat dari hasil proses open coding menjadi sebuah kategori. Proses ini dibantu oleh paradigma pengkodean, di mana peneliti menghubungkan teori-teori yang ada terkait subkategori ke dalam kategori konseptual. Dalam proses ini peneliti membutuhkan waktu berulang-ulang untuk dapat menemukan hubungan, proses pengulangan dilakukan secara berulang-ulang oleh peneliti sebagai perbandingan konstan antara indikator, kode, kategori konsep untuk dapat menghasilkan empiris baru.

Tabel 2. Hasil Axial Coding

Kategori	Sub Categories	Frekuensi
Budaya	Pemimpin harus memiliki entitas budaya dalam mengambil keputusan	3
Budaya	Kesukuan dan budaya tidak berpengaruh dalam pengambilan keputusan	1
Kemampuan	Mempunyai kemampuan kultural	2
Kemampuan	Mencapai tujuan bersama	1
Kemampuan	Mengelola Kelompok, organisasi, dan individu	1
Kemampuan	pemimpin harus memiliki wawasan yang luas dan wawasan yang sempit biasanya tidak bisa berpikir jangka panjang	3
Kemampuan	Bekerja secara profesional	1
Kemampuan	Berpikir secara profesional dan rasional	1
Kemampuan	Berpikir untuk kepentingan perusahaan	1
Kepercayaan	Dari segi aspek agama/kepercayaan ini saling bersinambungan dalam mengambil keputusan	1
Kepercayaan	Melepas atribut seperti agama dan budaya dalam pengambilan keputusan	1
Pendidikan	Faktor latar belakang, pendidikan, perilaku dan kepercayaan sangat berpengaruh	1
Pendidikan	Pemimpin harus memiliki background pendidikan yang tinggi dalam pengambilan keputusan	3
Pendidikan	Harus memiliki soft competency (non pendidikan) and hard competency (pendidikan)	1
Pendidikan	Latar belakang pendidikan berpengaruh dalam pengambilan keputusan	2
Perilaku	Pemimpin harus mendengarkan masukan kepada orang yang lebih tua yang bisa dibilang straight forward	1
Perilaku	Pemimpin harus memiliki perilaku yang baik dan menghargai sesama tidak terjadi konflik di suatu perusahaan	1
Perilaku	Pemimpin dituntut lebih bijaksana dalam menyeimbangan 4 faktor yang ada pada dirinya tersebut	1
Perilaku	Pengaruh tidaknya akan kembali lagi kepada individu masing-masing, seberapa kuat dia punya prinsip hidup dan idealisme	1

Perilaku	Lingkungan belum tentu membentuk pribadi yang beda, karena yang namanya lingkungan itu tidak hanya di satu tempat	1
Sifat	Pemimpin harus memiliki jiwa kemanusiaan dalam mengambil keputusan	1
Sifat	Pemimpin harus melihat perilaku dan sifat staff dari up to bottom sebelum mengambil suatu keputusan agar tidak terjadi perpecahan	1
Sifat	Latar belakang ataupun faktor lain yang ada pasti akan berpengaruh, tetapi kembali lagi kepada kedewasaan seorang pemimpin dalam berlaku bijak	1
Tindakan	Memahami perbedaan budaya, agama dan kultur	1
Tindakan	Harus mengarahkan karyawan dalam suatu organisasi	1
Tindakan	pemimpin harus bisa mendengarkan masukan bawahannya sebelum mengambil sebuah keputusan	1
Tindakan	Leader harus menciptakan cultur yang positif di perusahaan	1
Tindakan	Pemimpin harus bisa melihat dari segi budaya lebih lambat harus di komunikasikan dari segala sisi	2
Tindakan	pemimpin yang baik adalah pemimpin yang jujur akan terciptanya keputusan yang baik	1
Tindakan	Pada saat mengambil keputusan tidak hanya mempertimbangkan dari faktor sisinya dia saja tapi lebih kepada mewakili perusahaan	1
Tindakan	Pemimpin harus mengacu pada koridor GCG	1
Tindakan	Bisa beresiko jika membawa atribut kesukuan dan budaya dalam pengambilan keputusan	1
Tindakan	Atribut boleh dipakai jika memberikan nilai positif atas kebijakan yang diambil	1
Tindakan	Membuat keputusan untuk perusahaan harus melepaskan atribut agar tidak membuat kerugian pada perusahaan	1

Proses selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah mengklasifikasikan pengkodean terbuka (open coding) dan pengkodean aksial (axial code) ke dalam selektif pengkodean di mana peneliti menemukan hubungan antara setiap kategori dan sub-kategori untuk diproduksi menjadi tema penelitian. Hasil penelitian mengidentifikasi empat tema pandangan dari level middle management. Tema tersebut terdiri dari personality traits, educational, individual culture dan beliefs.

Tabel 3. Hasil Selective Coding

Kategori	Frekuensi	Themes	Total
Perilaku	5	Sifat Kepribadian (Personality Traits)	20
Sifat	3		
Tindakan	12		
Pendidikan	7	Pendidikan (Educational)	17
Kemampuan	10		
Budaya	4	Budaya individu (Individual Culture)	4
Kepercayaan	2	Keyakinan (Belief)	2

Berdasarkan hasil penelitian di atas didapatkan bahwa faktor sifat kepribadian (personal traits) memiliki pengaruh terbesar dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh level middle management yaitu VP (Vice President) di perusahaan maskapai penerbangan PT Citilink Indonesia. Hal ini bisa menjadi acuan bagi para level middle management khususnya di PT Citilink Indonesia.

SIMPULAN

Dari penelitian yang dilakukan di PT Citilink Indonesia terhadap level middle management tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dapat disimpulkan bahwa sifat kepribadian (personal traits) sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan seorang VP (Vice President) karena faktor sifat kepribadian memiliki 46,5% dari total hasil coding yang telah dilakukan berdasarkan hasil wawancara partisipan. Faktor keyakinan (belief) tidak terlalu berpengaruh terhadap pengambilan keputusan di PT Citilink Indonesia karena karyawan PT Citilink Indonesia terdiri dari multi etnis, budaya dan agama.

Faktor sifat kepribadian (personal traits) memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan. Hal ini harus tetap dipertahankan untuk menjadikan citra yang baik dari segi manajerial PT Citilink Indonesia dengan tidak melihat dari sisi keyakinan dan budaya.

DAFTAR PUSTAKA

- A Hall, James.2011.Sistem Informasi Akuntansi, Edisi 4, Jakarta:Salemba Empat
- Azhar Susanto, (2013), Sistem Informasi Akuntansi,-Struktur-PengendalianResiko-Pengembangan, Edisi Perdana, Lingga Jaya, Bandung.
- Creswell, John W. (2007) *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Creswell, John. W (2010), *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan:Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition. USA: South Western.
- Manzilati, A. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, Dan Aplikasi*. Malang: Ub Media
- Mawardi, Rizal, *Penelitian Kualitatif: Pendekatan Etnografi* .4 March 2019 <https://dosen.perbanas.id/penelitian-kualitatif-pendekatan-etnografi/>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Prof. Dr. H. Warul Walidin Ak., M., Dr. Saifullah, S. Ag., M. A., & Tabrani. Za, S.Pd.I., M.S.I., M. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*.

- Robbins, Sthephen P & Timothy A. Judge. 2014. Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.