

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Mewujudkan eksistensi dan pencapaian tujuan keberhasilan bagi suatu organisasi telah diyakini merupakan hasil kontribusi serta kemampuan dari pemimpin yang hebat. Kebanyakan literatur organisasi telah membahas dan memberikan fokus mengenai bagaimana kepemimpinan seorang pemimpin dapat memengaruhi hasil organisasi (Bjugstad et al., 2006; Favara, 2009), sementara banyak individu karyawan di organisasi yang telah menghabiskan sebagian besar waktunya memenuhi peran sebagai pengikut namun jarang disebutkan ataupun diakui kontribusinya bagi organisasi karena hanya peran dari pemimpin saja yang sering diungkapkan dan dianggap berperan penting dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi (Kelley, 1992). Hal ini mengabaikan fakta bahwa pengikut telah menjadi bagian penting dari proses kepemimpinan karena kepemimpinan tidak akan berarti tanpa adanya pengikut, yang menjadi mitra kerja pemimpin di dalam organisasi untuk saling bekerja sama memberikan kontribusi terbaik agar mencapai tujuan keberhasilan organisasi, bahkan pada saat yang sama pemimpin terkadang juga merupakan seorang pengikut bagi atasannya (Blanchard et al., 2009; Carsten, 2017; Favara, 2009; Jin et al., 2016; Uhl-Bien et al., 2014).

Kelley (1992) menantang mitos mengenai “kepemimpinan” bukan karena faktor kepemimpinan tidak menjadi penting tetapi lebih menganggap bahwa adanya tantangan besar yang dihadapi oleh pemimpin apabila tidak melibatkan peran dari para pengikutnya sebab pengikut yang merupakan mayoritas di dalam organisasi

berkontribusi hampir 80% bagi pencapaian tujuan keberhasilan organisasi dan proses kepemimpinan pun dinilai tidak dapat efektif tanpa adanya para pengikut. Oleh karenanya, meski kepengikutan (*followership*) dan kepemimpinan (*leadership*) merupakan dua konsep dan dua peran yang terpisah, namun saling melengkapi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Hicks, 2018; Kelley, 1992), sehingga, hal ini memungkinkan pengikut untuk memiliki peran yang sama pentingnya dengan peran para pemimpin di dalam organisasi.

Pengikut merupakan peran yang diterapkan oleh individu karyawan ketika mengikuti para pemimpinnya atau pada konteks hierarki organisasi dapat dianggap juga sebagai seorang bawahan (Carsten, 2017; Kellerman, 2008; Uhl-Bien et al., 2014). Berdasarkan peringkat atau tingkat pekerjaannya, pengikut sebagai seorang bawahan dianggap mempunyai lebih sedikit kekuasaan, otoritas, dan pengaruh daripada atasannya (Kellerman, 2008). Peran pengikut di dalam organisasi telah dibahas secara mendalam melalui teori *followership* yang salah satunya dipelopori oleh Kelley (1992), yang menjelaskan bahwa peran pengikut sebagai bawahan sangatlah penting karena pengikut hadir untuk menjadi mitra kerja yang dapat mendukung serta memfasilitasi upaya dan peran para pemimpin agar dapat memenuhi tujuan organisasi yang hendak dicapai. Umumnya, *followership* mempertimbangkan bagaimana keterampilan, karakteristik, pengaruh, perilaku, dan proses dari individu karyawan yang memenuhi perannya sebagai pengikut ketika mengikuti dan berinteraksi dengan para pemimpinnya dalam upaya untuk memajukan misi organisasi serta bagaimana memengaruhi proses dan hasil dari kepemimpinan maupun hasil organisasi yang positif (Carsten, 2017; Hicks, 2018; Uhl-Bien et al., 2014).

Kelley (1992) mengkonseptualisasikan perilaku *followership* pengikut berdasarkan tingkat kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan tingkat keterlibatan yang aktif (*active engagement*) di dalam organisasi. Dimensi kemandirian berpikir kritis mencerminkan bagaimana pengikut mampu berpikir untuk dirinya, memberikan kritik dan saran yang membangun serta tidak mengikuti arahan pemimpin secara “membabi buta (*blindly*)”, memiliki pemikiran yang inovatif dan kreatif, menghasilkan dan mengevaluasi ide ataupun rencana sehingga mampu menyelesaikan masalah dan menjadi lebih produktif karena berfokus pada tujuan. Sementara dimensi keterlibatan aktif mencerminkan bagaimana pengikut memiliki inisiatif tinggi dan partisipasi yang aktif di dalam organisasi, bertanggung jawab, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan mampu menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan tanpa memerlukan banyak pengawasan dan dukungan dari pemimpin di tempat kerja (Blanchard et al., 2009; Carsten, 2017; Kelley, 2008).

Melihat *followership* telah menjadi bagian penting bagi keberhasilan organisasi serta melengkapi proses dan hasil *leadership* (Hicks, 2018) hingga akhirnya mulai berkembang dan mendapatkan banyak perhatian pada kajian bidang ilmu psikologi organisasi, perilaku organisasional, serta bisnis maupun manajemen (Blanchard et al., 2009; Hicks, 2018; Uhl-Bien et al., 2014), beberapa peneliti menerapkan teori *followership* yang dipelopori oleh Kelley (1992) untuk melakukan penelitian yang mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan (*followership style*) yang didasari dalam dimensi kemandirian berpikir kritis dan dimensi keterlibatan aktif terhadap hasil organisasi yang positif seperti kepuasan kerja, kinerja pekerjaan, dan keterikatan karyawan (Blanchard et al., 2009; Favara, 2009; Hinić et al., 2016; Jin et al., 2016; Ntiamoah, 2018), dikarenakan perlu bukti

empiris yang kuat untuk memverifikasi pentingnya peran pengikut dan gaya kepengikutannya tersebut yang dapat memengaruhi hasil organisasi sehingga memperoleh pemahaman yang mendalam perihal bagaimana organisasi dan para pemimpin perlu lebih memperhatikan dan mempromosikan pengaruh peran pengikut dan gaya kepengikutannya sekaligus dari penggunaan teori *followership* ini dapat menawarkan bukti empiris pada konteks organisasi (Favara, 2009).

Secara empiris, hasil penelitian Blanchard et al. (2009), Favara (2009), Hinić et al. (2016), dan Ntiamoah (2018) menemukan bahwa individu karyawan yang mencirikan gaya kepengikutan teladan (*exemplary follower*) atau sering disebut juga sebagai pengikut yang efektif dan paling ideal bagi pemimpin dan organisasi (Kelley, 1992; 2008) karena menunjukkan kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif, telah ditemukan mempunyai tingkat kinerja pekerjaan, komitmen, dan kepuasan kerja yang tinggi. Sementara Jin et al. (2016) dari hasil penelitiannya juga menemukan bahwa gaya kepengikutan yang aktif dari para karyawan berpengaruh secara signifikan bagi kepuasan kerjanya dan kepuasan kerja akan menjadi lebih besar ketika karyawan mempersepsikan dukungan supervisor di tempat kerja. Namun, baik Blanchard et al. (2009), Favara, (2009), dan Jin et al. (2016) tetap menyarankan untuk melakukan studi tambahan agar memverifikasi hasil penelitian mengenai keterkaitan gaya kepengikutan (*followership style*) dengan hasil organisasi ini sehingga dapat memberikan dasar ilmiah melalui tambahan bukti empiris agar *followership* pada konteks organisasi terus dapat berkembang. Hinić et al. (2016) juga telah menegaskan saran yang diberikan oleh Kelley (1992), bahwa perlu untuk menilai gaya kepengikutan orang-orang dalam budaya yang berbeda dikarenakan faktor perbedaan sosial dan budaya.

Perihal perbedaan sosial dan budaya, khususnya di Indonesia, Nurhadi (2020) menyatakan bahwa masih sedikit sekali literatur akademis yang membahas mengenai *followership* dan terdapat bias dalam memahami *followership* yaitu memberikan *stereotype* yang mendikotomikan *followership* sebagai status sosial yang lebih rendah (misalnya, “atasan” dan “bawahan”), meski *followership* sendiri merupakan konsep dan teori yang masih terus berkembang karena telah mendapatkan banyak minat dan pandangan yang positif terutama bagaimana *followership* dapat memberikan dampak bagi proses serta hasil kepemimpinan dan keberhasilan organisasi. Karena literatur akademis di Indonesia yang membahas mengenai *followership* masih sangat kurang dan terdapat kebutuhan untuk studi tambahan agar menghasilkan bukti empiris sehingga mengembangkan teori *followership* termasuk pentingnya peran para pengikut dan gaya kepengikutannya (*followership style*) pada konteks organisasi terutama organisasi-organisasi yang berada di Indonesia, maka memberikan peluang untuk penelitian tambahan yang memverifikasi hasil penelitian sebelumnya (Blanchard et al., 2009; Favara, 2009; Hinić et al., 2016) mengenai pengaruh gaya kepengikutan karyawan terhadap variabel organisasi kepuasan kerja dan bagaimana pengaruh ini dapat dimoderasi oleh faktor situasional persepsi dukungan supervisor (Jin et al., 2016).

Dengan demikian, berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk membangun suatu kajian studi yang membahas mengenai *followership* dengan hasil organisasi, secara spesifik, bagaimana pengaruh gaya kepengikutan terhadap kepuasan kerja dengan persepsi dukungan supervisor sebagai pemoderasi. Kemudian, penelitian ini juga menambahkan variabel organisasi kesejahteraan psikologis di tempat kerja untuk diteliti sebagai hasil dari kepuasan kerja karena

terdapat fakta bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung juga merasa lebih baik secara psikologis (Johnson et al., 2018) dan hal ini telah terbukti secara empiris melalui beberapa hasil penelitian sebelumnya (Babalola & Odusanya, 2015; Krings, 2018; Liona & Yuniardi, 2020).

Konteks organisasi yang menjadi fokus penelitian ini adalah beberapa keorganisasian operator penerbangan di industri penerbangan Indonesia. Operator penerbangan merupakan suatu organisasi transportasi yang salah satunya menyelenggarakan kegiatan angkutan udara niaga maupun bukan niaga sekaligus sebagai sektor strategis di industri penerbangan Indonesia karena telah menjadi bagian penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pengembangan suatu wilayah. Penelitian ini meyakini bahwa untuk mendorong produktivitas dan daya saing bagi keorganisasian operator penerbangan di industri penerbangan Indonesia tidak hanya membutuhkan peran dari para pemimpin saja melainkan peran dari masing-masing individu karyawan sebagai pengikut yang teladan. Untuk itu, penelitian ini berhipotesis bahwa ketika para karyawan di keorganisasian operator penerbangan menerapkan gaya kepengikutan teladan yang menunjukkan tingkat kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif tergolong tinggi akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerjanya, dan kepuasan kerja karyawan akan menjadi lebih besar ketika karyawan mempersepsikan dukungan supervisor di tempat kerja. Akhirnya, kepuasan kerja karyawan ini akan menjadi tolok ukur kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja.

Kondisi kesejahteraan psikologis karyawan sebagai pengikut dengan gaya kepengikutan teladan di dalam keorganisasian operator penerbangan pun diyakini akan memberikan berbagai manfaat yang positif yaitu menunjukkan peningkatan

dalam hal kinerja pekerjaan dan produktivitas, keterlibatan kerja, penyelesaian masalah, *organizational citizenship behaviours* (OCB), menunjukkan semangat atau antusias, cenderung lebih sehat secara mental maupun fisik dan merasa bahagia sehingga karyawan akan berusaha untuk memberikan upaya dan kontribusi terbaiknya bagi pemimpin dan organisasi, serta memastikan kehadiran di tempat kerja yang mengarah pada tingkat penarikan diri menjadi lebih rendah (der Kinderen & Khapova, 2020; Johnson et al., 2018; Pradhan & Hati, 2019). Dengan demikian, karyawan akan lebih maksimal untuk mendukung para pemimpin agar mencapai tujuan keberhasilan bagi keorganisasian operator penerbangan.

Terakhir, penelitian ini juga menjadi penting sebab sampai saat ini masih belum ditemukan penelitian yang meneliti teori dan konsep *followership* yang dipelopori oleh Kelley (1992) terhadap hasil organisasi khususnya pada konteks keorganisasian operator penerbangan di industri penerbangan Indonesia, sehingga, melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengelola keorganisasian operator penerbangan terutama yang berkaitan dengan praktik manajemen sumber daya manusia agar mulai mempromosikan *followership*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijabarkan, maka perumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepengikutan (*followership style*) karyawan yang menunjukkan tingkat kemandirian berpikir kritis dan keterlibatan aktif yang tergolong tinggi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

2. Apakah persepsi karyawan atas dukungan supervisor berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah persepsi mengenai dukungan supervisor akan memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan (*followership style*) yang diterapkan oleh karyawan terhadap kepuasan kerjanya?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologisnya di tempat kerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan (*followership style*) terhadap kepuasan kerja.
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja.
3. Bagaimana persepsi dukungan supervisor dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan (*followership style*) terhadap kepuasan kerja.
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja.



#### D. Pembatasan Masalah

Agar lebih spesifik dan memberikan fokus pada pembahasan dan penggunaan konsep terkait topik penelitian yang dikaji, maka dalam penelitian ini diberikan beberapa pembatasan masalah yang diurai sebagai berikut:

1. *Followership* dibahas menggunakan teori dan konsep yang diusulkan oleh Kelley (1992). Gaya kepengikutan akan merefleksikan perilaku *followership* dalam dimensi kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan keterlibatan aktif (*active engagement*).
2. Persepsi dukungan supervisor didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa supervisor peduli dengan bawahan, menghargai kontribusi dan kemampuan bawahan, menawarkan bantuan, serta memberikan perhatian untuk kesejahteraan bawahan (Eisenberger et al., 2002; Kottke dan Sharafinski, 1988).
3. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap atau hasil evaluasi pada fitur pekerjaan seseorang yang menghasilkan penilaian tingkat kesenangan (afektif positif) yang berasal dari pekerjaannya tersebut (Burt, 2015). Penelitian ini akan berfokus pada evaluasi keseluruhan kepuasan kerja (*overall job satisfaction*).
4. Secara konseptual, kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja mencakup kesesuaian interpersonal, berkembang di tempat kerja, perasaan kompetensi, persepsi atas pengakuan, dan keinginan untuk terlibat (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).
5. *Setting* penelitian ini adalah operator penerbangan yakni suatu organisasi transportasi yang menyelenggarakan kegiatan angkutan udara niaga

maupun bukan niaga di industri penerbangan Indonesia. Merujuk pada Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 66 Tahun 2015, bahwa Peraturan ini dalam Pasal 1 yang dimaksud dengan:

- a) Angkutan udara adalah setiap kegiatan dengan menggunakan pesawat udara untuk mengangkut penumpang, kargo dan/atau pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandar udara ke bandar udara yang lain (beberapa bandar udara).
- b) Angkutan udara niaga adalah angkutan udara untuk umum dengan memungut pembayaran. Memiliki sertifikasi operator penerbangan yaitu “AOC 121 & 135”.
- c) Angkutan udara bukan niaga adalah angkutan udara yang digunakan untuk melayani kepentingan sendiri yang dilakukan untuk mendukung kegiatan yang usaha pokoknya selain di bidang angkutan udara. Memiliki sertifikasi operator penerbangan yaitu “OC 91”.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian dengan topik persepsi dukungan supervisor dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan (*followership style*) dan kepuasan kerja yang berimplikasi bagi kesejahteraan psikologis di tempat kerja pada target responden para karyawan di keorganisasian operator penerbangan di industri penerbangan Indonesia baru pertama kali dilakukan. Oleh karenanya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sejumlah manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat bermanfaat secara manajerial dengan memberikan rekomendasi bagi pihak manajemen khususnya yang menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) di keorganisasian operator penerbangan untuk memperhatikan kontribusi dan kinerja dari para karyawannya yang menerapkan peran sebagai pengikut dan bagaimana gaya kepengikutan (*followership style*) dari karyawan yang menunjukkan kecenderungan perilaku *followership* yang didasari dalam dimensi kemandirian berpikir kritis (*independent critical thinking*) dan dimensi keterlibatan aktif (*active engagement*) memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja. Selain itu, dukungan dari supervisor yang merupakan agen organisasi perlu diperhatikan sebagai salah satu faktor situasional yang juga dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kemudian, bagaimana kepuasan kerja menjadi tolok ukur bagi kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja.
2. Penelitian ini dapat bermanfaat secara pribadi bagi individu karyawan khususnya yang menerapkan peran pengikut ataupun seorang bawahan (dalam konteks hierarki keorganisasian operator penerbangan) untuk lebih memahami orientasi perannya sebagai pengikut. Selain itu, masing-masing individu karyawan juga dapat memahami gaya kepengikutan (*followership style*) yang dicirikannya serta kecenderungan perilaku *followership*-nya sehingga akan membantu karyawan untuk mengembangkan rencana tindakan perbaikan dan/atau evaluasi mengenai kecenderungan gaya kepengikutan yang dicirikannya tersebut.

3. Terakhir, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademis dengan melengkapi dan memperluas *body of knowledge* mengenai *followership* khususnya gaya kepengikutan (*followership style*), persepsi dukungan supervisor, kepuasan kerja, serta kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Dari hasil temuan penelitian ini dapat memberikan acuan dan analisis khusus untuk penelitian selanjutnya dengan mengeksplorasi perilaku organisasional lainnya dan/atau dengan melibatkan perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengenai *followership*, persepsi dukungan supervisor, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja pada ruang lingkup penelitian yang berbeda.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Penulisan dalam penelitian tesis ini akan disusun dan terbagi ke dalam beberapa bab pembahasan, diantaranya:

##### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Merupakan bagian awal dari penulisan penelitian yang berisikan latar belakang penelitian, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisikan kajian pustaka yang menjelaskan landasan teori maupun konsep-konsep yang berkaitan dengan topik utama penelitian, pengkajian penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka penelitian.

### 3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Berisikan penjelasan metode penelitian yang digunakan yang mencakup desain penelitian, sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, uraian alat analisis yang digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dan pengujian hipotesis penelitian.

### 4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisikan hasil olah data dan hasil temuan penelitian yang dianalisis dan diinterpretasikan secara ilmiah.

### 5. BAB V PENUTUP

Merupakan bagian akhir dari proses penulisan penelitian yang berisikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.