

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan ketat dalam era ekonomi global, perusahaan nasional harus mampu untuk mempertahankan kepuasan konsumen melalui inovasi dan pelayanan yang unggul, dimana peran karyawan menjadi semakin krusial, karena mereka harus mempertahankan kinerja yang optimal dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan (Wolor et al., 2020). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa dalam 47% karyawan cenderung tidak terikat secara psikologis terhadap pekerjaannya ataupun perusahaan tempat dia bekerja sehingga cenderung berusaha untuk mencari perusahaan lain dan siap untuk berpindah ke perusahaan lain ketika mendapatkan penawaran pekerjaan yang lebih baik (Gallup, 2020).

Di perusahaan ekspedisi, khususnya di Indonesia, perubahan lingkungan bisnis, seperti perkembangan teknologi dan ketidakpastian pasar, semakin menuntut pemimpin untuk memiliki keterbukaan terhadap ide-ide baru dan kemampuan untuk mentoleransi ambiguitas. Namun, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa banyak pemimpin belum mampu menunjukkan keterbukaan terhadap inovasi dan sulit beradaptasi dengan perubahan, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan. Perusahaan seringkali menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan karena rendahnya tingkat kepuasan kerja yang berujung pada tingginya turnover. Kondisi ini diperburuk oleh gaya kepemimpinan yang tidak mendukung inovasi dan keberagaman ide, serta ketidakmampuan pemimpin dalam menghadapi situasi ambigu dengan baik.

Fenomena ini menunjukkan perlunya pemimpin yang tidak hanya memiliki *intellectual humility*, tetapi juga keterbukaan dan toleransi terhadap ambiguitas untuk menciptakan

lingkungan kerja yang lebih inklusif, adaptif, dan mendukung perkembangan karyawan. Penelitian ini akan membantu menjawab fenomena tersebut dengan menganalisis bagaimana keterbukaan dan toleransi ambiguitas dapat memediasi hubungan antara *intellectual humility* pemimpin dan kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks industri ekspedisi yang terus berkembang dan dinamis.

Penelitian terkait kepuasan kerja saat ini sedang meningkat pesat karena dampak dari kepuasan kerja yang luas. Penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang besar terhadap keseluruhan kualitas hidup meliputi hubungan sosial, koneksi keluarga, status kesehatan, performa kerja, kehadiran selama bekerja dan kesetiaan karyawan (Montuori et al., 2022). Kepuasan kerja yang tinggi merupakan kunci penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan keuntungan perusahaan (Waworuntut et al., 2022). Selain itu, ketidakpuasan kerja merupakan salah satu penyebab karyawan meninggalkan tempat kerjanya (Deloitte, 2022).

Selain berdampak bagi perusahaan, kepuasan kerja juga berperan penting terhadap individu dari karyawan tersebut seperti perasaan dari karyawan (Dziuba et al., 2020). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih bahagia dan termotivasi dalam bekerja. Kebalikannya, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah tidak akan terdorong untuk bekerja dengan baik sehingga dapat mengganggu kegiatan bekerjanya dan karyawan tersebut akan lari dari tanggung jawabnya bahkan menghindari bekerja dengan alasan sakit dan mengambil libur lebih banyak (Judge, et al., 2001). Kepuasan kerja juga mempengaruhi rasa aman dari karyawan, dimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan merasa aman untuk bekerja karena melihat masa depan yang jelas di perusahaan tersebut (Wolniak & Olkiewicz, 2019). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi

kepuasan kerja menjadi sangat penting dalam upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang menjelaskan hubungan seorang individu terhadap situasi kerjanya (MacDonald & MacIntyre, 1997). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kondisi emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari pengalaman kerja (Locke, 1976). Kepuasan kerja dianggap sebagai bagian penting dari kepuasan umum yang memberikan energi yang dibutuhkan seseorang untuk bekerja dengan baik dan terus bertahan dalam pekerjaannya. Selain itu, kepuasan ini memberikan kekuatan bagi individu untuk berkembang dan berinovasi dalam pekerjaannya (Malik et al., 2014).

Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai rasa kepuasan dan pencapaian yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yang tidak berkaitan dengan uang, fasilitas, atau izin untuk berhenti bekerja. Perasaan lega yang dirasakan pekerja berasal dari pekerjaan itu sendiri (Odwan, 1999). Pentingnya kepuasan kerja tidak hanya terletak pada peningkatan produktivitas individu. Meskipun orang yang paling bahagia dalam pekerjaannya tidak selalu memiliki produktivitas yang tinggi, kepuasan kerja tetap penting karena sebagian besar orang menghabiskan sebagian besar waktu atau hidup mereka di tempat kerja, dan hanya sedikit yang memiliki pilihan untuk bekerja atau tidak karena alasan ekonomi (Locke, 1976).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peran dari kepemimpinan pemimpin di perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari sikap, tingkah laku, sikap dan skill dari pemimpin serta nilai dari perusahaan (Mosadegh Rad & Yarmohammadian, 2006). *Intellectual humility* atau kerendahan hati intelektual pemimpin merupakan salah satu faktor yang sedang mendapat perhatian dalam literatur kepemimpinan. Krumrei-Mancuso dan Rouse (2016) mendefinisikan *intellectual humility* sebagai suatu kesadaran seseorang mengenai kekeliruan pada dirinya tetapi kesadaran tersebut tidak bersifat mengancam individu tersebut.

Kesadaran tersebut dapat ditunjukkan dari keterbukaan seseorang untuk mengubah pandangannya (*Openness to Revising One's Viewpoint*), tidak percaya diri secara berlebihan terhadap pengetahuannya (*Lack of Intellectual Overconfidence*), menghormati sudut pandang orang lain (*Respect for Others' Viewpoints*) dan tidak merasa terancam saat adanya perbedaan pendapat (*Independence of Intellect and Ego*).

Pemimpin dengan *intellectual humility* yang tinggi akan bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan karena mereka memiliki karakteristik yaitu sadar bahwa mereka tidak selalu benar, terbuka dengan informasi baru, bersedia untuk me-review kembali pandangannya, tidak terancam terhadap perbedaan pendapat, tidak arogan terhadap pengetahuannya, menghargai sudut pandang orang lain serta tidak akan merasa terancam ketika terdapat perbedaan pendapat (Pratiwi & Septiana, 2020). Pemimpin dengan karakteristik tersebut akan mampu untuk beradaptasi dan akrab dengan rekan kerjanya serta dapat meningkatkan kepuasan kerja serta membuat karyawan dapat bekerja lebih lama di perusahaan (Church & Samuelson, 2017).

Namun, hubungan antara *intellectual humility* pemimpin dan kepuasan kerja karyawan tidaklah sesederhana itu. Penelitian menunjukkan bahwa ada variabel-variabel lain yang mungkin memediasi hubungan ini, salah satunya adalah keterbukaan pemimpin terhadap ide-ide baru dan toleransi ambiguitas. Pemimpin dengan keterbukaan yang tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi serta memiliki kemauan untuk mencari pengetahuan dan kemampuan baru, dimana hal ini dapat membuat lingkungan kerja serta karyawan yang lebih berkembang (Şengün & Tuğrul, 2023).

Keterbukaan atau keterbukaan terhadap pengalaman merupakan salah satu dimensi dalam kepribadian Big Five yang merupakan kepribadian yang mencirikan seseorang yang memiliki orisinalitas dalam membuat gagasan baru, rasa ingin tahu yang tinggi, pemikir yang mendalam dan memiliki imajinasi yang tinggi (Goldberg, 1990). Keterbukaan memiliki enam facet yaitu

(1) fantasi yaitu kecenderungan untuk memiliki imajinasi yang jelas dan kreatif, (2) estetika yaitu apresiasi yang mendalam terhadap seni dan kecantikan, (3) perasaan yaitu penerimaan terhadap perasaan sendiri dan evaluasi terhadap perasaan tersebut sebagai suatu hal yang penting dalam hidup, (4) tindakan yaitu kemauan untuk mencoba berbagai aktivitas berbeda dan pergi ke tempat baru, (5) ide yaitu keingintahuan intelektual dan pemikiran terbuka, dan (6) nilai yaitu siap untuk memeriksa ulang nilai yang terkait dengan sosial, politik, dan agama (Costa & McCrae, 1992).

Di sisi lain, toleransi ambiguitas juga merupakan faktor yang penting untuk diteliti karena perusahaan nasional saat ini menghadapi ketidakpastian yang semakin besar akibat persaingan yang ketat, kemajuan teknologi yang cepat, perilaku konsumen yang kompleks, dan globalisasi yang pesat (Katsaros et al., 2014). Demikian pula, karyawan dalam organisasi juga mengalami ketidakpastian yang meningkat karena peran yang semakin luas, keharusan untuk mengambil risiko, tekanan untuk berinovasi, serta meningkatnya pemutusan hubungan kerja, restrukturisasi, dan outsourcing (Schmidt et al., 2014). Perubahan ini menyebabkan karyawan sering kali dihadapkan pada situasi yang tidak jelas dan ambigu, bertemu dengan orang-orang dari latar belakang pendidikan dan budaya yang berbeda, serta menghadapi masalah yang tidak memiliki solusi pasti. Oleh karena itu, dengan meningkatnya ambiguitas dalam organisasi, mereka yang mampu menoleransi atau bahkan menerima ambiguitas di tempat kerja akan lebih siap untuk berkinerja baik dalam organisasi modern. Sesuai dengan hal ini, penelitian menunjukkan bahwa mereka yang mampu mentoleransi ambiguitas secara umum cenderung berkinerja baik dalam pekerjaan mereka, lebih kreatif, dan membuat keputusan yang lebih baik di tempat kerja (Furnham & Marks, 2013; Merrotsky, 2013).

Toleransi ambiguitas dapat didefinisikan sebagai suatu jangkauan antara penerimaan hingga penolakan seseorang ketika terdapat stimulus ambigu, dimana stimulus ambigu