

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pegawai merupakan sebuah aset yang ada dalam suatu organisasi yang tentu saja kehadirannya sangat penting, karena dengan adanya pegawai di organisasi terutama di instansi pemerintahan, mereka tentu saja memerlukan tenaga dari pegawai tersebut dalam melaksanakan seluruh kegiatannya dalam mencapai keberhasilan dalam aktivitasnya, karena saat ini organisasi bukan hanya bergantung kepada teknologi, sarana dan prasarana yang ada, melainkan juga memerlukan keterlibatan sumber daya manusia yang wujudnya sebagai pegawai di organisasi (Ishaya, 2017, dalam Henriani & Parawu, 2021). Untuk menciptakan kelancaran tugas administrasi di organisasi pemerintahan, tentu saja pemerintah memerlukan adanya sumber daya manusia yang memiliki tanggung jawab dalam melakukan tugasnya sebagai penyelenggara pelayanan publik bagi masyarakat Indonesia berupa barang, jasa, atau pelayanan secara administratif (Juliani, 2019). Dalam melaksanakan sebuah fungsi pemerintahan, maka diperlukan adanya birokrasi yang terstruktur, birokrasi merupakan mesin kerja pemerintah berupa tipe organisasi, atau biasa dikenal orang awam sebagai organisasi pemerintahan (Juliani, 2019).

Indonesia hanya ada sekitar 4,7 juta pegawai pemerintahan, jumlah ini tentu jauh lebih sedikit dibandingkan dengan total penduduk Indonesia (Juliani, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh pusat kajian kinerja sumber daya aparatur menyatakan bahwa salah satu tantangan yang ada dalam manajemen pegawai pemerintahan adalah lemahnya pengembangan kompetensi pegawai (Lan, 2006, dalam Sumanti, 2018). Lebih jelasnya menurut Sumanti (2018) menjelaskan hal tersebut dikarenakan rendahnya komitmen dari pimpinan, ketidakadaan alat ukur kompetensi jabatan, dan sistem pelatihan yang masih belum memadai. Kondisi tersebut tentu saja berpotensi dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak mendukung secara psikologis. Ketidakjelasan sistem yang adil dan transparan dapat melemahkan kepercayaan dan keberanian pegawai dalam menyampaikan ide,

pertanyaan, dan mengakui kesalahan yang merupakan sebuah komponen utama dari *psychological safety*.

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menjadi bagian dari ASN yang memiliki peran yang sama pentingnya di instansi pemerintah daerah. Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. PPPK memiliki kedudukan yang sama pentingnya dalam mendukung roda pemerintahan, tetapi terdapat beberapa tantangan tersendiri, seperti ketidakpastian status kerja jangka panjang, akses terhadap pengembangan kompetensi, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan organisasi (Rahman et al., 2023). Menurut Purba & Margareta (2022) pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja golongan pelaksana, yang berstatus Kerja, menghadapi tekanan psikologis tambahan. Ketidakpastian terkait perpanjangan Kerja membuat mereka merasa tidak aman untuk berbicara atau menyampaikan ide, sehingga dapat menurunkan rasa aman psikologis, yaitu perasaan nyaman untuk mengungkapkan ide, mengambil risiko, dan mengakui kesalahan. Rasa aman psikologis ini penting untuk mendorong inovasi dan kerja sama dalam organisasi.

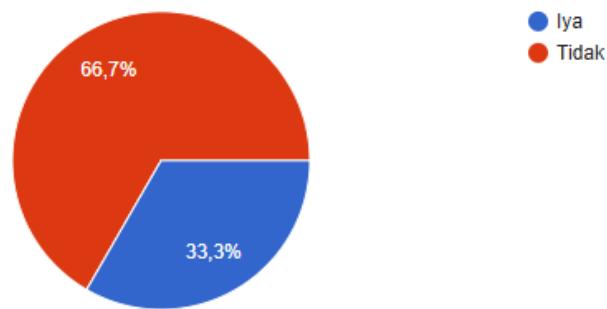
Jawa Tengah dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik birokrasi yang cukup kompleks dan sedang mengalami perubahan besar dalam sistem kepegawaian, khususnya dengan meningkatnya jumlah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang mana Jawa Tengah sendiri termasuk salah satu dari 3 provinsi dengan jumlah PPPK terbanyak di Indonesia (Tashliyev & Tirtoprojo, 2023). Namun, di balik itu, muncul sejumlah permasalahan yang dihadapi pegawai PPPK di Jawa Tengah., salah satunya adalah ketidakpastian status hukum dan perlindungan kerja, terutama bagi pegawai yang menduduki jabatan strategis secara fungsional. Penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian regulasi antara kontrak kerja PPPK dengan aturan jabatan publik, yang dapat menimbulkan rasa tidak aman dalam bekerja dan menurunkan motivasi serta kepercayaan terhadap sistem organisasi (Putra & Widjaja, 2025). Kondisi seperti ini berpotensi mengganggu *psychological safety* pada pegawai, karena pegawai merasa tidak sepenuhnya dilindungi secara hukum maupun administratif.

Selain itu, proses rekrutmen dan pengangkatan PPPK di Jawa Tengah, sering menghadapi masalah kurangnya komunikasi dan transparansi dari pihak pemerintah, serta rendahnya keterlibatan pegawai dalam proses kebijakan, yang membuat munculnya rasa ketidakadilan dan rendahnya rasa memiliki terhadap organisasi (Gunawan & Riadi, 2025). Situasi ini menuntut adanya gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan komunikatif, agar pegawai merasa didengarkan dan dihargai dalam setiap proses pengambilan keputusan. Masalah lainnya adalah ketimpangan kesejahteraan dan peluang karier antara PNS dan PPPK, terutama di sektor pendidikan dan pelayanan publik. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa banyak PPPK masih merasa kurang adil dalam hal gaji, tunjangan, dan jaminan karier, yang menyebabkan munculnya rasa cemas dan rendahnya kepercayaan diri pegawai yang dapat menghambat terciptanya *psychological safety* pegawai (Purbiyati & Riyanto, 2022).

Psychological safety penting untuk dimiliki bagi setiap pegawai terutama yang bekerja di dalam sebuah kelompok tim di organisasi. *Psychological safety* menurut Edmondson (1999) didefinisikan sebagai persepsi yang dimiliki individu mengenai lingkungan kerja yang aman dalam mengambil risiko interpersonal seperti mengemukakan ide, pertanyaan, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa adanya rasa takut akan konsekuensi negatif seperti hinaan, hukuman, hingga pemecatan. Menurut Newman et al. (2017) *Psychological safety* didefinisikan sebagai keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman dalam karyawan mengambil risiko interpersonal seperti mengemukakan pendapat, bertanya, ataupun mengakui kesalahan tanpa adanya perasaan takut dihukum atau dipermalukan. Menurut Plouffe et al. (2023) *psychological safety* memiliki 5 aspek diantaranya *Interpersonal Risk-Taking, Mutual trust/Respect, Organizational/Structural, identity and clarity in team context* dan *Supportive Leadership*.

1. Apakah anda merasa aman dan nyaman dalam mengambil risiko sosial seperti mengakui kesalahan, meminta bantuan, atau menyampaikan pendapat tanpa takut dipermalukan atau dihukum oleh rekan kerja atau atasan?

24 jawaban

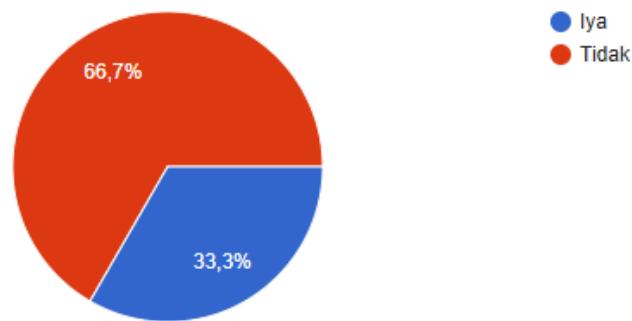


Gambar 1.1 *Pie chart preliminary aspek Interpersonal Risk-Taking*

Berdasarkan dari *Pie chart* 1.1, dapat dilihat bahwa sebesar 66,7% (16 dari 24 responden) menyatakan bahwa mereka tidak merasa nyaman dalam mengambil risiko sosial seperti mengakui kesalahan, meminta bantuan, atau menyampaikan pendapat tanpa adanya rasa malu maupun takut. *“Karena tergolong masih pegawai baru dan Kerja, jadi saya cukup takut mengakui kesalahan, takut dihukum dan malu juga”* Sebagian besar responden masih merasakan adanya perasaan takut dalam mengakui kesalahan, bertanya, ataupun mengutarakan ide mereka dikarenakan posisi mereka sebagai pegawai menjadikan adanya rasa takut dan malu dalam diri mereka, hal ini menunjukkan masih rendahnya aspek *interpersonal Risk-Taking* pada pegawai PPPK.

2. Apakah Anda merasakan adanya rasa saling percaya dan saling menghargai antar anggota tim?

24 jawaban

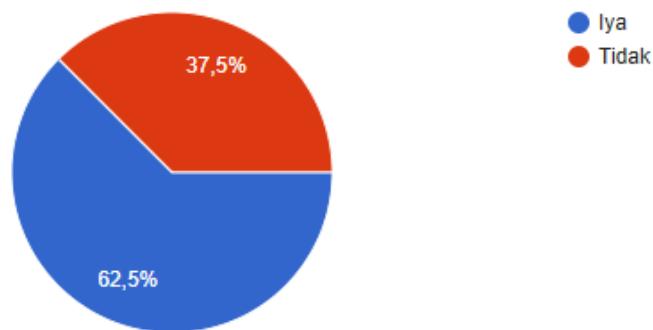


Gambar 1.2 *Pie chart preliminary aspek Mutual trust/Respect*

Berdasarkan dari *Pie chart* 1.2, dapat dilihat bahwa sebesar 16,7% (16 dari 24 responden) menyatakan bahwa mereka masih belum merasakan adanya rasa saling percaya dan menghargai antar anggota tim. *”Karena saya pegawai kontrak kadang pegawai tetapnya tuh kek meremehkan kinerja saya”* berdasarkan beberapa alasan responden yang menjawab tidak, mereka masih belum merasakan rasa saling percaya dan menghargai antar anggota tim dikarenakan status kepegawaianya yang hanya pegawai Kerja, dan juga sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka lebih sering bekerja sendiri-sendiri dan suka menyalahkan satu dengan yang lain. Hal tersebut menunjukkan rendahnya aspek *Mutual trust/Respect* pada pegawai PPPK.

3. Apakah anda merasa adanya kepedulian dan dukungan yang positif satu dengan yang lain?

24 jawaban

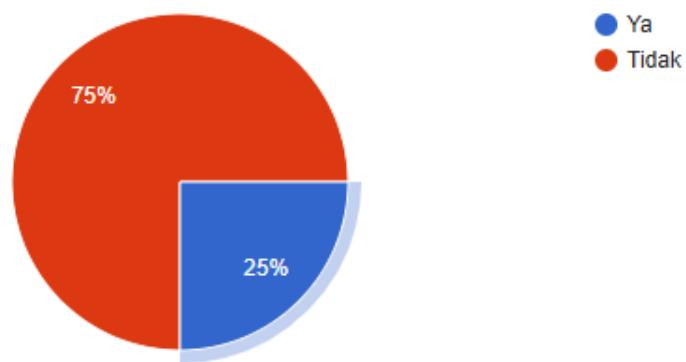


Gambar 1.3 *Pie chart preliminary aspek Organizational/Structural Support*

Dari *Pie chart* 1.3, dapat dilihat bahwa sebesar 62,5% (15 dari 24 responden) hal tersebut menyatakan bahwa responden telah merasakan adanya kepedulian dan dukungan positif satu dengan yang lain di tempat kerjanya. Namun tetap terdapat beberapa responden yang menyatakan masih belum merasakan adanya kepedulian dan dukungan positif satu dengan yang lain dikarenakan rekan kerja yang lebih suka kerja sendiri dan juga anggota tim yang suka saling menyalahkan “*Rekan kerja tergolong kerja sendiri jadi kadang hanya waktu tertentu saja saya merasakan adanya dukungan seperti waktu kegiatan di luar pekerjaan ; Karena suka menyalahkan jadi kurang dukungan positif satu dengan yang lain*”

5. Apakah anda merasa bahwa peran dan kontribusi anda di dalam tim dihargai dan anda merasa aman sebagai bagian dalam tim?

24 jawaban

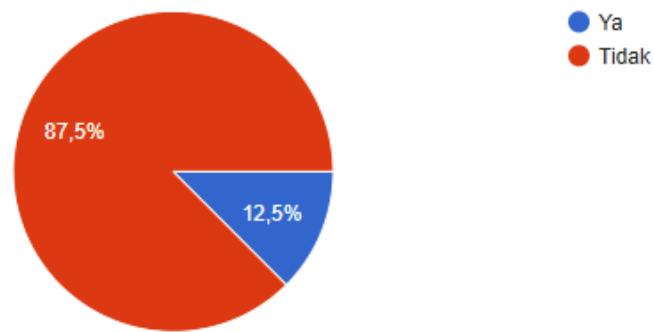


Gambar 1.4 *Pie chart preliminary aspek Identity and clarity in team context*

Dari *Pie chart* 1.4, dapat dilihat bahwa sebesar 75% (18 dari 24 responden) menyatakan bahwa mereka tidak merasa bahwa peran dan kontribusi mereka di dalam sebuah tim dihargai dan mereka tidak merasa aman sebagai bagian dalam tim, di mana hal tersebut berarti pegawai PPPK yang bekerja di instansi pemerintah masih terdapat yang memiliki tingkat *psychological safety* yang rendah dalam aspek *Identity and clarity in team context*.

6. Apakah anda merasa bahwa pimpinan dalam tim telah memberikan dukungan, bimbingan, dan terbuka dalam menyelesaikan permasalahan dalam tim?

24 jawaban



Gambar 1.5 *Pie chart preliminary aspek Supportive Leadership*

Dari *Pie chart* 1.5, dapat dilihat bahwa sebesar 87,5% (21 dari 24 responden) menyatakan bahwa mereka merasakan bahwa pimpinan dalam tim masih belum memberikan dukungan, bimbingan, dan terbuka dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam timnya. *“Saya merasa pimpinan tidak percaya dengan kemampuan yang saya miliki jadi saya hanya diberi tugas yang simpel2 aja seperti input data dan beliau juga tidak pernah mengajari atau membimbing secara langsung”*, yang mana hal tersebut berarti pegawai PPPK yang bekerja di instansi pemerintah masih belum mendapatkan rasa aman secara psikologis yang cukup dari seorang atasan.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini bersifat kuantitatif yang mana bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara *inclusive leadership* terhadap *psychological safety* dengan ruang lingkup sebagai berikut:

- a. Penelitian ini akan meneliti mengenai *inclusive leadership* dan *psychological safety* pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Daerah Jawa Tengah.
- b. Subjek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Daerah Jawa Tengah.

1.3 Rumusan Masalah

Apakah ada hubungan antara *inclusive leadership* dengan *psychological safety* pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Daerah (PPPK) daerah Jawa Tengah.?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara *inclusive leadership* dengan *psychological safety* Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Daerah Jawa Tengah.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan psikologi terutama pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *psychological safety* pada pegawai dan dapat dijadikan sebuah informasi tambahan atau bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi pegawai PPPK

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi PPPK di instansi pemerintah mengenai *inclusive leadership* dan *psychological safety*.

2. Bagi organisasi

Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan masukan untuk membangun budaya kerja yang lebih inklusif, terbuka, dan saling menghargai, agar tercipta lingkungan kerja yang sehat dan produktif

3. Bagi pimpinan di organisasi

Bagi para pemimpin di instansi pemerintah agar dapat memahami pentingnya penerapan gaya kepemimpinan inklusif dalam mengelola pegawai dengan berbagai latar belakang dan status kepegawaian, sehingga melalui hasil penelitian ini, pemimpin diharapkan mampu membangun hubungan kerja yang saling percaya, meningkatkan partisipasi bawahan, serta menciptakan rasa aman psikologis di tempat kerja.

4. Bagi sistem dan kebijakan pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam merancang kebijakan kepegawaian yang lebih adil, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan ASN dan PPPK. Dengan memperhatikan aspek *psychological safety*