

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin kompleks, dunia industri dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan perkembangan teknologi, tetapi juga dengan perubahan perilaku tenaga kerja, dinamika organisasi, serta pola kepemimpinan yang diterapkan. Di tingkat global, berbagai organisasi menyadari bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi hanya bergantung pada teknologi atau modal finansial, melainkan pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM yang kompeten, berintegritas, serta memiliki kinerja tinggi merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Namun demikian, studi global menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan yang menghadapi permasalahan dalam mengelola kinerja karyawannya. Berdasarkan laporan Gallup Global Workplace Report (2023), hanya sekitar 23% karyawan di dunia yang merasa benar-benar terlibat (*engaged*) dengan pekerjaannya, sedangkan 77% lainnya menunjukkan gejala kejenuhan dan rendahnya motivasi kerja. Fenomena ini menandakan bahwa masalah kinerja karyawan merupakan isu global yang relevan di hampir seluruh sektor industri.

Salah satu faktor penting yang diyakini berperan besar dalam peningkatan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Di era modern, paradigma kepemimpinan telah bergeser dari yang bersifat otoriter menuju gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif, partisipatif, dan visioner. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model yang banyak diadopsi oleh perusahaan global karena dianggap mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, komitmen, dan semangat kerja karyawan. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan teladan, dorongan moral, dan dukungan emosional. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam menciptakan

budaya kerja yang terbuka dan inovatif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang.

Fenomena ini juga tercermin dalam konteks nasional. Di Indonesia, tantangan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan masih menjadi isu krusial di berbagai sektor, termasuk pada perusahaan milik negara (BUMN). Berdasarkan Laporan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2023), sekitar 42% perusahaan nasional menghadapi kendala dalam mempertahankan produktivitas dan loyalitas karyawan. Kondisi tersebut dipicu oleh berbagai faktor, diantaranya seperti rendahnya kualitas kepemimpinan, kurangnya rasa aman di lingkungan kerja, dan minimnya sistem pengawasan yang efektif. BUMN sebagai motor ekonomi nasional juga tidak luput dari permasalahan ini. Beberapa BUMN strategis menunjukkan gejala penurunan kinerja yang disebabkan oleh lemahnya sistem manajemen sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan yang blum adaptif terhadap perubahan zaman.

Berikut ini adalah tabel data empiris Kinerja Karyawan pada PT Pupuk Indonesia Persero Jakarta Pusat Tahun 2022-2024 :

**Tabel 1.1**  
**Data Empiris kinerja Karyawan**

No	Aspek Penilaian	Target	Karyawan		
			2022	2023	2024
			Presentase	Presentase	Presentase
1	Efisiensi Kerja	100%	84%	86%	89%
2	Kuantitas Kerja	100%	83%	85%	87%
3	Kualitas Kerja	100%	80%	86%	87%
4	Efektivitas Kerja	100%	86%	88%	90%
	Rata-rata	100%	83%	86%	88%

*Sumber : Data PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat, 2022-2024.*

Berdasarkan tabel 1.1 diatas presentase pada kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat pada tahun 2022 sebesar 83% pada tahun 2023 presentase kinerja karyawan mengalami kenaikan menjadi 86% dan pada tahun 2024 presentase kinerja karyawan naik menjadi 88%. Berdasarkan data kinerja di atas,

maka dapat diketahui secara general kinerja Karyawan sudah optimal. Akan tetapi walaupun terjadi kenaikan kinerja karyawan belum mencapai target yang ditetapkan yaitu 100%.

Dari berbagai penelitian di atas, maka kinerja pegawai sangatlah penting sebagai bahan penilaian perusahaan. Kinerja pegawai menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi hasil kerja individu dalam organisasi. (Sumitra et al., 2023) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas, yang dapat diukur melalui pencapaian standar yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya mencakup kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, di mana pegawai yang mampu memenuhi atau melebihi ekspektasi dianggap berkinerja baik. tingkat kinerja keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan standar yang disepakati. Selain itu faktor – faktor seperti gaya kepemimpinan transformational, keamanan psikologis dan mekanisme whistleblowing, sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan efektifitas kinerja di dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada bawahannya. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional mencakup pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan berkomitmen tinggi. Penelitian Purwanto et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono dan Prasista (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan motivasi, efektifitas kerja dan produktivitas karyawan dalam organisasi. dalam konteks PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat, penerapan gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan industri yang kompetitif serta menjaga produktivitas dan motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan.

Keamanan psikologis adalah kondisi di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, atau kritik tanpa takut akan dampak negatif. Menurut

Edmondson (1999), lingkungan kerja yang memiliki keamanan psikologis mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih termotivasi dan berani mengambil inisiatif, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Frazier et al., 2017). Dalam konteks PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat, keamanan psikologis penting untuk menciptakan suasana kerja yang saling percaya dan mendukung produktivitas karyawan secara optimal.

Mekanisme whistleblowing merupakan sistem pelaporan yang memungkinkan karyawan melaporkan tindakan pelanggaran, kecurangan, atau penyimpangan etika di lingkungan organisasi tanpa rasa takut terhadap ancaman atau pembalasan. Menurut Near dan Miceli (1985), whistleblowing berfungsi sebagai alat pengendalian internal yang penting dalam menjaga integritas dan transparansi organisasi. Sistem pelaporan yang efektif dapat meningkatkan akuntabilitas, kepercayaan, serta menciptakan budaya kerja yang jujur dan beretika (Park & Blenkinsopp, 2009). Dalam konteks PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat, penerapan mekanisme whistleblowing yang baik diharapkan mampu mendorong karyawan untuk berani melaporkan pelanggaran, meminimalkan risiko korupsi atau penyalahgunaan wewenang, serta pada akhirnya meningkatkan kinerja dan reputasi perusahaan.

Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan di suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi faktor utama yang membantu budaya kerja positif melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan yang suportif akan menciptakan keamanan psikologis, di mana karyawan merasa aman untuk berpendapat, berinovasi, dan menyampaikan masalah tanpa rasa takut. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, mekanisme whistleblowing juga dapat berjalan lebih efektif karena karyawan memiliki keberanian untuk melaporkan penyimpangan tanpa khawatir akan adanya tekanan atau pembalasan. Sinergi antara kepemimpinan transformasional, keamanan psikologis, dan sistem whistleblowing yang baik akan membentuk iklim kerja yang transparan, etis, dan kolaboratif, sehingga mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hubungan ketiga

faktor tersebut menjadi landasan penting bagi PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berintegritas, dan berorientasi pada hasil.

Urgensi penelitian ini terletak pada upaya memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan BUMN. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, keamanan psikologis, dan whistleblowing terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi besar. Penelitian ini juga berpotensi memberikan dasar empiris bagi pengembangan teori kepemimpinan yang menekankan aspek etika, kepercayaan, dan keamanan emosional di tempat kerja. Sementara secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen PT Pupuk Indonesia dalam memperkuat gaya kepemimpinan yang inspiratif, membangun budaya organisasi yang sehat, serta menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil. Implementasi hasil penelitian ini juga relevan dengan program transformasi BUMN yang digagas oleh Kementerian BUMN untuk menciptakan perusahaan yang lebih profesional, adaptif, dan berdaya saing global.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional, tingkat keamanan psikologis, dan mekanisme whistleblowing berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia agar dapat meningkatkan motivasi, budaya kerja positif, dan produktivitas di lingkungan PT Pupuk Indonesia. Berdasarkan kondisi di atas, menjadi dasar dilakukannya penelitian berjudul: *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keamanan Psikologis, dan Mekanisme Whistleblowing terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat.”*

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat ?

2. Apakah keamanan psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat?
3. Apakah mekanisme whistleblowing berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat.
- b. Untuk menganalisis pengaruh keamanan psikologis terhadap kinerja karyawan pada Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat.
- c. Untuk menganalisis pengaruh mekanisme whistleblowing terhadap kinerja karyawan pada Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat.

#### **2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keamanan Psikologis, dan Mekanisme Whistleblowing terhadap Kinerja Karyawan pada Pupuk Indonesia (Persero)” Jakarta Pusat diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam tiga aspek utama, yaitu kegunaan akademik, kegunaan praktis (manajerial), dan kegunaan bagi peneliti. Berikut penjelasan masing-masing aspek tersebut:

##### **a. Kegunaan Akademik**

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Penelitian ini berupaya memperluas pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional, keamanan psikologis, dan mekanisme whistleblowing dapat saling berinteraksi dalam memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat

dijadikan referensi empiris bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model konseptual atau teori baru yang relevan dengan konteks organisasi sektor publik, terutama pada perusahaan milik negara (BUMN).

#### b. Kegunaan Manajerial (Praktis)

Secara manajerial, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi manajemen PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta Pusat dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis sehingga karyawan merasa nyaman menyampaikan ide maupun masukan, serta menyempurnakan mekanisme whistleblowing agar lebih efektif dan terpercaya. Selain itu, temuan penelitian ini dapat dijadikan alat evaluasi kinerja manajerial dan indikator pengambilan keputusan strategis, termasuk peningkatan produktivitas, loyalitas, serta retensi karyawan. Dengan demikian, implementasi hasil penelitian diharapkan dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang positif, transparan, dan berintegritas tinggi, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### c. Kegunaan bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir pada program studi yang ditempuh. Selain itu digunakan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman empiris mengenai penerapan teori kepemimpinan transformasional, keamanan psikologis, dan whistleblowing dalam organisasi jasa. Selain itu, penelitian ini juga melatih kemampuan peneliti dalam melakukan analisis data kuantitatif dan pengujian hipotesis secara ilmiah.