BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kondisi lembaga keuangan secara global tengah menghadapi tekanan stabilitas yang semakin meningkat. Hal ini dikarenakan volatilitas ekonomi dan geopolitik, ditandai oleh valuasi tinggi di beberapa pasar, tingginya *leverage*, dan keterkaitan erat antar lembaga keuangan tradisional dan non-bank. Lembaga keuangan sendiri mencakup berbagai jenis institusi, antara lain perbankan, pasar modal, dana pensiun, perusahaan pembiayaan, dan perusahaan asuransi. *Global Financial Stability Report* yang dikeluarkan oleh *International Monetary Fund* (2025) bahkan menyebutkan bahwa risiko stabilitas keuangan berdasarkan model *Growth-at-Risk* (GaR) dengan peluang 5% pertumbuhan global dalam setahun ke depan dan diperkirakan bisa jatuh di bawah 0.4%, angka tersebut satu poin lebih buruk dibanding laporan pada bulan Oktober 2025 yaitu sekitar 1.2%.

Di Indonesia sendiri meskipun merasakan imbas dari ketidakpastian kondisi global namun sektor keuangan tetap relatif stabil. Di antara berbagai jenis lembaga keuangan, asuransi jiwa menjadi salah satu sektor yang memiliki kontribusi signifikan dalam perekonomian melalui fungsi perlindungan finansial jangka panjang dan pengelolaan dana masyarakat. Berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (2025) dalam Siaran Pers RDKB-nya menyebutkan bahwa permodalan industri asuransi jiwa masih sangat sehat, likuiditasnya masih terjaga, dan intermediasi perbankan menunjukkan pertumbuhan konservatif namun tetap pada nilai positif pada awal 2025. Meskipun begitu industri asuransi jiwa tidak boleh

terlena dengan nilai positif tersebut dan tetap perlu meningkatkan daya saing serta kinerjanya di tengah dinamika ekonomi yang berubah cepat.

Dalam konteks lembaga asuransi jiwa, peningkatan daya saing serta kinerja sangat bergantung pada inovasi. Kinerja inovasi ini tidak hanya dipengaruhi oleh produk maupun teknologi, namun tingkat efektivitas juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan kondisi kerja sehari-hari. Secara umum, kita mengenal beberapa gaya kepemimpinan yaitu transformasional, transaksional, dan juga situasional. Di antara gaya-gaya tersebut terdapat gaya kepemimpinan baru yang disebut gaya kepemimpinan inklusif yang menekankan pada keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan, dan keterlibatan semua anggota tim dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan inklusif dapat menciptakan rasa memiliki dan menghargai keunikan individu sekaligus memperkuat hubungan interpersonal dan partisipasi aktif (Simmons & Yawson, 2022).

Pendekatan ini berbeda dari gaya lain karena secara khusus mempromosikan lingkungan kerja yang partisipatif dan adil, sehingga setiap anggota merasa diikutsertakan dan dinilai penting (Shafaei & Nejati, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Umrani *et al*. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif, melalui penciptaan rasa dihargai dan keterlibatan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dan kesejahteraan dari karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rahmi & Desiana (2023) pada sektor publik Indonesia juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan inklusif mendorong perilaku kerja inovatif yang selanjutnya dapat memperbaiki performa kerja.

Beban kerja menjadi salah satu faktor krusial yang dapat membentuk efektivitas dan produktivitas tim. Penelitian yang dilakukan di kantor cabang salah satu

perusahaan yang bergerak di industri asuransi jiwa, menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sekitar dan ketika dimoderasi oleh faktor motivasi, efek gabungan terhadap kinerja semakin meningkat (Aryata *et al*., 2024). Selain itu, studi yang dilakukan oleh Elizabet dan Anggraini (2021) selama masa pandemi *COVID-19* mengindikasikan adanya korelasi signifikan antara beban kerja dan kinerja yang dapat menegaskan bahwa dalam situasi tekanan tinggi (seperti pandemi), kemampuan individu dan tim menghadapi tugas secara berkelanjutan menjadi hal yang krusial.

Psychological safety dapat diartikan sebagai perasaan aman untuk mengemukakan gagasan, mengakui kesalahan, atau mencari bantuan tanpa takut dihukum (Edmondson, 1999). *Psychological safety* berperan sebagai perantara penting antara dampa dari gaya kepemimpinan dan kondisi kerja yang terhadap hasil kinerja tim. Penelitian yang dilakukan oleh Li & Tang (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan kinerja inovatif individu dan tim melalui jalur *psychological safety*. Alasan utamanya adalah ketika anggota tim merasa aman secara psikologis, mereka cenderung lebih terdorong untuk berinovasi dan berkinerja lebih baik. Di sisi lain, *psychological safety* juga membantu tim menghadapi beban kerja tinggi karena dapat membangun suasana yang terbuka dan kolaboratif; tim yang merasa aman secara psikologis lebih cenderung saling mendukung, menjaga komunikasi efektif, dan mampu tetap produktif meski menghadapi tuntutan kerja yang semakin meningkat (Vakira *et al*., 2023).

Berdasarkan uraian data dan temuan penelitian terdahulu di atas, terlihat bahwa kepemimpinan inklusif dan beban kerja merupakan dua faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja tim, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari

psychological safety. *Psychological safety* berpotensi menjadi mekanisme mediasi yang dapat menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dan tingkat beban kerja dapat berdampak pada *innovative performance*. Penelitian ini menjadi relevan karena dalam konteks industri asuransi jiwa yang kompetitif dan menghadapi tekanan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, diperlukan strategi manajerial yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menjaga keberlanjutan kinerja tim.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan inklusif terus berkembang, namun sebagian besar penelitian masih terfokus pada sektor publik atau pendidikan, sementara kajian di sektor jasa keuangan khususnya industri asuransi jiwa masih sangat terbatas (Rifa'i *et al*., 2024). Padahal sektor ini memiliki dinamika yang unik, seperti regulasi ketat, persaingan pasar, serta interaksi intensif dengan nasabah yang menuntut efektivitas kinerja tim yang penuh akan inovasi. Selain itu, walaupun sudah banyak penelitian yang menghubungkan beban kerja dengan produktivitas atau stres kerja, sangat sedikit studi yang menempatkan beban kerja dan kepemimpinan inklusif secara bersamaan sebagai prediktor *innovative performance* dalam konteks organisasi yang padat tekanan seperti asuransi jiwa (Wang, 2023).

Di sisi lain, *psychological safety* telah diakui sebagai variabel penting yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, karena menciptakan rasa aman bagi anggota tim untuk berinovasi, berkolaborasi, dan menghadapi tuntutan kerja tanpa rasa takut (Wibisana, 2025). Namun, sebagian besar penelitian mengenai *psychological safety* sebagai mediator masih terbatas pada industri

perhotelan, pendidikan, atau teknologi, sehingga belum ada bukti empiris yang mendalam di sektor jasa keuangan, khususnya asuransi jiwa. Dengan demikian, terdapat celah penelitian yang signifikan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan inklusif dan beban kerja terhadap kinerja tim, baik secara langsung maupun melalui mediasi *psychological safety*, hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan relevan terhadap praktik manajemen di industri yang sangat dinamis ini.

Berdasarkan celah penelitian yang sudah dijabarkan diatas , maka dalam proses pengembangan dan eksplorasi penelitian ini terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang perlu dijawab pada bagian akhir penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

a. Apakah kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh terhadap *innovative performance* pada perusahaan asuransi jiwa?
b. Apakah beban kerja memiliki pengaruh terhadap *innovative performance* pada perusahaan asuransi jiwa?
c. Apakah *psychological safety* memiliki pengaruh terhadap *innovative performance* pada perusahaan asuransi jiwa?
d. Apakah kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh terhadap *psychological safety* pada perusahaan asuransi jiwa?
e. Apakah beban kerja memiliki pengaruh terhadap *psychological safety* pada perusahaan asuransi jiwa?
f. Apakah *psychological safety* dapat memediasi hubungan yang tercipta antara kepemimpinan inklusif dengan *innovative performance*?

g. Apakah *psychological safety* dapat memediasi hubungan yang tercipta antara beban kerja dengan *innovative performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang terdapat pada bagian perumusan masalah, maka terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti, yaitu sebagai berikut:

a. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *innovative performance* pada perusahaan asuransi jiwa.
b. Menguji dan menganalisis beban kerja terhadap *innovative performance* pada perusahaan asuransi jiwa.
c. Menguji dan menganalisis *psychological safety* terhadap kinerja tim pada perusahaan asuransi jiwa.
d. Menguji dan menganalisis kepemimpinan inklusif terhadap *psychological safety* pada perusahaan asuransi jiwa.
e. Menguji dan menganalisis beban kerja terhadap *psychological safety* pada perusahaan asuransi jiwa.
f. Menguji dan menganalisis peran *psychological safety* dalam memediasi hubungan yang tercipta antara kepemimpinan inklusif dengan *innovative performance*.
g. Menguji dan menganalisis peran *psychological safety* dalam memediasi hubungan yang tercipta antara beban kerja dengan *innovative performance*.

1.4. Batasan Penelitian

Dalam rangka menjaga titik fokus dari penelitian ini maka terdapat beberapa batasan penelitian yang dijadikan dasar untuk penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

a. *Innovative performance* sebagai variabel terikat pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Li dan Tang (2022) yang menjelaskan bahwa *innovative performance* adalah kemampuan karyawan untuk menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan, sehingga menghasilkan perubahan atau perbaikan yang bermanfaat bagi tim maupun organisasi.
b. *Psychological safety* sebagai variabel mediasi pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Sasaki *et al*. (2022) yang menjelaskan bahwa *pyschological safety* adalah persepsi atau keyakinan bahwa tempat kerja atau tim merupakan lingkungan yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti berbicara, bertanya, atau mengemukakan ide, tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif.
c. Kepemimpinan inklusif sebagai variabel bebas pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Randel *et al*. (2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterbukaan, keadilan, dan partisipasi yang dilakukan oleh semua anggota tim, dengan cara menghargai perbedaan pendapat, mendukung kontribusi individu, serta memastikan semua anggota merasa dihargai dan dilibatkan.
d. Beban kerja sebagai variabel bebas pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Inegbedion *et al*. (2020) yang menjelaskan bahwa beban kerja adalah persepsi karyawan tentang berat-ringan beban tugas

yang dirasakan, terutama melalui perbandingan dengan beban kerja karyawan lain dalam tingkat atau status tertentu

1.5. Manfaat Penelitian

Sebuah penelitian dapat dikatakan sebuah penelitian yang berguna ketika penelitian tersebut memiliki manfaat, berikut adalah beberapa manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan dari penelitian ini:

a. Manfaat teoritis: penelitian ini diharapkan dapat memperkaya keilmuan khususnya untuk keilmuan manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian yang ditinggalkan oleh beberapa penelitian terdahulu.
b. Manfaat praktis: penelitian ini diharapkan dapat membantu para praktisi atau pihak perusahaan dalam membuat strategi atau rencana mitigasi dalam rangka menghadapi serba ketidakpastian kondisi saat ini.