

BAB 1

Pendahuluan

1.1 Latar belakang

Bank NTT adalah satu-satunya bank daerah yang berguna untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya di Nusa Tenggara Timur. Bank NTT berpusat di kota Kupang. Sebagai bank daerah, manajemen Bank NTT menjamin bahwa kebutuhan pelanggan telah diidentifikasi, dimasukkan ke dalam persyaratan kualitas pelayanan, operasional serta pembelajaran dan pertumbuhan, dan dipenuhi kebutuhannya untuk meraih kepuasan pelanggan 100% melalui perbaikan proses secara terusmenerus.

Persaingan perbankan di Nusa Tenggara Timur (NTT) melibatkan beberapa bank besar nasional. Berdasarkan laporan Talentics (2023), tingkat *Employee Engagement* di Indonesia mencapai 77%, jauh melampaui rata-rata global yang hanya 57%. Data ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan di Indonesia memiliki tingkat keterlibatan yang cukup tinggi terhadap perusahaan. Namun, meskipun angka tersebut terbilang baik, hanya 69% karyawan di Indonesia yang merasa dihargai oleh manajer mereka angka ini masih lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata Asia Pasifik yang berada pada 53%.

Dengan kondisi semacam itu, bank NTT perlu berupaya meningkatkan kualitas layanan guna memenuhi kebutuhan nasabah, khususnya di wilayah NTT. Peningkatan tersebut mencakup aspek operasional perbankan, pengembangan *mobile banking*, penyesuaian bunga kredit, optimalisasi dana *Corporate Social Responsibility* (CSR), penetapan suku bunga pinjaman yang kompetitif, hingga transformasi layanan digital yang ditujukan bagi berbagai segmen, termasuk perguruan tinggi negeri (Undana,

2022). Pada dasarnya pelayanan yang menjadi faktor terpenting dalam menentukan kepuasan nasabah (Pawestriningtyas & Suyadi 2016). Ketika bank ntt kurang keterlibatan kerja akan berakibat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang merasa bank ntt kualitas pelayanannya kurang baik pada persaingan dengan bank-bank lain seperti bank mandiri, bank bri. Demikian halnya dengan pelayanan yang prima, nasabah akan merasa keanggotaannya memang dibutuhkan dan diperhatikan, sedangkan kepuasan atas pelayanan yang diberikan itu akan menumbuhkan dan meningkatkan loyalitas nasabah.

Dalam konteks ini, kepemimpinan yang cakap berperan penting dalam membina suasana tempat kerja yang konstruktif dan meningkatkan hasil kerja karyawan (Rahal & Farmanesh 2022). Kasus diatas maka suasana ditempat kerja menjadi tertekan pemimpin yang lain memikirkan untuk menutup rugi korupsi dari kasus diatas mengakibatkan suasana psikologis dari kantor bank ntt buruk dapat dikatakan ketika dari pemimpin yang tidak memikirkan karyawannya membuat karyawan tidak bekerja dengan baik dan tidak ada semangat menyelesaikan tugas. Dalam perbankan, keterlibatan kerja memiliki arti penting, karena karyawan berinteraksi langsung dengan pelanggan dan memainkan peran penting dalam memberikan pengalaman yang luar biasa (Teng, 2019). Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan komitmen, motivasi, dan kinerja yang lebih besar, sehingga menghasilkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang lebih baik (Bedarkar & Pandita 2014). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja sangat penting bagi organisasi yang beroperasi di perbankan (Catur 2016b & Sharabi 2024). Dalam beberapa tahun terakhir, salah satu gaya kepemimpinan yang menarik perhatian adalah kepemimpinan yang baik hati. Pemimpin yang baik hati menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan karyawannya, menawarkan dukungan, dan

membina hubungan positif (Gupta, 2017). Pendekatan kepemimpinan ini dikaitkan dengan hasil karyawan yang menguntungkan, termasuk peningkatan keterlibatan kerja, kepuasan, dan produktivitas (Khairy et al.2023). Pemimpin yang mengadopsi pendekatan dermawan mengutamakan kesejahteraan karyawan, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Gaya kepemimpinan ini dikaitkan dengan hasil positif seperti peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Lin et al., 2018). Gaya kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai, rasa hormat, perlakuan bermartabat, dan dukungan berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi (Vila-Vázquez et al., 2018). Melalui keempat komponennya kedalaman spiritual, kepekaan etika, keterlibatan positif, dan responsivitas komunitas kepemimpinan yang baik hati dapat mendukung kelangsungan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Khairy et al., 2023a). Kepemimpinan yang baik hati juga terhubung dengan perilaku kewarganegaraan organisasi dan merupakan salah satu kriteria utama untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan, yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif jangka panjang suatu organisasi (Mahmoud & Mousa 2025). perusahaan yang menerapkan kepemimpinan yang baik hati dapat meningkatkan kesehatan karyawan dan menciptakan komitmen yang lebih baik, yang berdampak pada produktivitas dan loyalitas. (Kosaka & Sato 2020).

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif saat ini, kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan. Tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan adalah komponen penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan tidak hanya menunjukkan bagaimana karyawan terlibat secara fisik dalam aktivitas perusahaan, tetapi juga menunjukkan hubungan emosional dan psikologis yang terbentuk antara peran dan tanggung jawab mereka di

tempat kerja. Semakin banyak keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, semakin besar rasa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Pada akhirnya, ini berkorelasi positif dengan tingkat produktivitas, kesetiaan, dan kontribusi strategis mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Namun terdapat permasalahan yang dimiliki bank NTT BKK Bank NTT belum membayarkan tunjangan hari tua pensiunan Bank NTT yaitu Dari klarifikasi itu diperoleh informasi bahwa benar sejak 2022 sampai dengan 2024 (Kejati, 2024).

Kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja karyawan. Dengan adanya keterlibatan kerja maka karyawan akan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan memeriksa dampak kepemimpinan yang baik hati terhadap keterlibatan kerja, wawasan berharga tentang praktik kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh. Kepemimpinan yang baik hati juga menumbuhkan rasa aman secara psikologis, yang mengacu pada persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, memungkinkan mereka untuk bebas mengekspresikan ide, perhatian, dan pendapat tanpa takut akan konsekuensi negatif (Erkutlu & Chafra 2016 ; Mukerjee & Metiu 2020). Selain itu, gaya kepemimpinan ini mendorong prevalensi persahabatan di tempat kerja, yang berkaitan dengan sejauh mana hubungan persahabatan di antara rekan kerja dalam organisasi ((Lin et al. 2018b ; Ahmed & Khan 2023)). Keterlibatan yang tinggi ditunjukkan oleh kepedulian yang besar terhadap pekerjaannya, ikatan psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan keyakinan yang kuat pada kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan tugas (Hakim et al. 2021). Tingkat keterlibatan karyawan sebuah organisasi sangat bergantung pada kesuksesannya. Hasil kerja individu dan kelompok dalam organisasi ketika melaksanakan tugas dan fungsi penting dengan berpedoman pada standar,

prosedur operasional, kriteria, dan parameter yang telah ditetapkan atau digunakan oleh organisasi disebut prestasi kerja (Greis M. Sendow. 2015).

Setiap bisnis membutuhkan orang yang memiliki kemampuan untuk memberikan inovasi terbaru agar mereka dapat memenangkan pasar industri meskipun ada persaingan. (Yusuf, 2023). Namun, untuk mengembangkan individu yang inovatif, diperlukan pemberdayaan yang memberi mereka keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk membawa perubahan dan menunjukkan hasil yang baik bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan efek keamanan psikologis yang dimiliki sebuah perusahaan. Keamanan psikologis yang baik mendorong setiap anggota untuk bersikap proaktif dengan mengajukan pertanyaan, mencari umpan balik untuk memperbaiki kesalahan, dan membuat setiap anggota bersedia meminta bantuan dari orang lain tanpa khawatir. Sebagaimana penelitian terdahulu yang pernah dilakukan bahwa *psychological safety climate* memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *employee engagement*, dalam penelitian terdahulu disebutkan bahwa jika pemimpin dalam sebuah perusahaan perbankan atau lembaga keuangan bersikap terbuka, tersedia, dan mudah diakses, karyawan bank akan terlibat dalam peran kerja mereka (Vakira, 2023). Selain itu penelitian lainnya yang terkait menyebutkan bahwa PSC (*psychological safety climate*) sangat mempengaruhi berbagai aspek kinerja organisasi perbankan, termasuk keterlibatan kerja bank (*Job engagement*), dan kesuksesan lembaga keuangan secara keseluruhan (Wibisana, 2016).

Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dalam perusahaan. Pemimpin yang sukses mampu membangun motivasi dan keterlibatan (*engagement*) karyawan dalam situasi yang sulit sekalipun Sebagai Pegawai Bank berkomitmen untuk memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. (Ariatin, Dhewanto, & Yudha 2024). Karakteristik seorang ahli mencakup wawasan yang luas

serta kemampuan kompetensi dalam bidangnya, semangat bersaing yang jujur dan adil, serta kepatuhan terhadap etika profesi. Dalam konteks pegawai bank, Keterlibatan ini sangat krusial bagi setiap organisasi karena dapat menciptakan budaya kerja yang lebih baik, mengurangi tingkat pergantian staf, meningkatkan produktivitas, memperbaiki hubungan kerja dan pelanggan, serta berdampak positif pada laba bersih perusahaan. Perusahaan mengharapkan pemimpin yang dapat memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan produktivitas perusahaan sehingga kinerja mereka meningkat. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik dapat bersaing di dunia saat ini ini, membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Manajemen menilai kinerja karyawan melalui sedikitnya keluhan pelanggan, tercapainya target bisnis yang optimal, dan kepuasan pelanggan. Penyelesaian tugas secara efektif dan efisien juga merupakan penilaian manajemen terhadap kinerja karyawannya (Prawira Yoga, 2024). Di sektor swasta, keterlibatan kerja kerap dianggap sebagai elemen kunci yang mendorong produktivitas dan inovasi (Gillet & Nicolas, et al. (2023). Pegawai bank harus dimotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan dan mencapai impian profesional mereka melalui sistem penghargaan yang jelas dan kebijakan pengembangan karir yang jelas. (Annaetal., 2024).

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka disusun rumusan masalah

berikut:

1. Apakah kepemimpinan yang baik hati berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan ?
2. Apakah kepemimpinan baik hati berpengaruh terhadap keselamatan psikologis karyawan?

3. Apakah keselamatan psikologis berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan yang baik hati dan keterlibatan kerja karyawan ?

1.3 Batasan masalah

Batasan masalah telah ditentukan oleh penulis dengan tujuan membuat penelitian lebih spesifik dan berfokus, berikut adalah batasan masalah yang ditentukan

1. Kepemimpinan yang baik hati adalah para pemimpin ini memiliki kecenderungan untuk memenuhi kebutuhan karyawan mereka, dan oleh karena itu membuat karyawan mereka tetap terlibat dan fokus pada pekerjaan mereka. Kedua, pemimpin yang baik hati memiliki sifat yang peduli dan suportif, sehingga menghasilkan perasaan positif di antara karyawan yang dapat memotivasi dan mendorong karyawan untuk berperilaku (Gyu Park et al. 2017).
2. Keterlibatan Kerja (*Job Engagement*) adalah kondisi psikologis di mana karyawan merasa termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya (Deshmukh & Naralkar 2025).
3. Keselamatan Psikologis (*Psychological Safety*) adalah rasa takut dan cemas akan timbulnya konsekuensi negatif (Edmondson 2019a).

1.4 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan penelitian ini memiliki beberapa tujuan penelitian yang dicapai:

1. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan yang Baik Hati terhadap keterlibatan kerja
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang baik hati terhadap Tingkat Keselamatan Psikologis Karyawan

3. Untuk menganalisis pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap keselamatan psikologis

1.5 Manfaat penelitian

Dari tujuan penelitian dapat ditemukan dihasilkan manfaat penelitian :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan memperluas pemahaman kita tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang baik hati (kepemimpinan yang baik hati), keselamatan psikologis (keselamatan psikologis), dan keterlibatan karyawan (keterlibatan karyawan). Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur tentang mekanisme mediasi keselamatan psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan, terutama dengan mempertimbangkan

2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk membuat strategi kepemimpinan yang lebih mengasahi dan membantu karyawan. Pentingnya keselamatan psikologis dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman secara emosional dan menghasilkan lebih banyak output.
- b. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para pemimpin untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang mengutamakan hasil dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan cara ini, para pemimpin dapat membangun hubungan kerja yang lebih positif dan mendalam.
- c. Hasil penelitian dapat digunakan untuk membuat program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada keselamatan psikologis dan empati untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan di tempat kerja.

1.6 Sistematika Laporan

Sistematika laporan dari penelitian ini terdiri dari 5 bab yaitu:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi mengenai tinjauan pustaka yang berisi dasar teori pembahasan pada penelitian terdahulu sebagai pedoman pada penelitian ini, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi bentuk penelitian, lokasi penelitian, populasi & sampel, metode pengambilan sampel, data penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini berisi hasil penelitian yang meliputi karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, *structural equation model* (SEM), dan pembahasan.

Bab V Pentutup

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran.