

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya finansial dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (Armstrong & Taylor, 2023). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat mendorong terciptanya karyawan yang memiliki loyalitas, keterlibatan, serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung terbentuknya hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi guna menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan keterikatan karyawan. Laporan Gallup (2024) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* global masih relatif rendah, di mana hanya sekitar 23 persen karyawan yang tergolong *engaged* terhadap pekerjaannya. Selain itu, tingkat *employee engagement* di Indonesia tercatat sebesar 27 persen (Gallup, 2024). Data tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak karyawan yang belum memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Rendahnya tingkat *employee engagement* menjadi perhatian penting karena berpotensi menurunkan

produktivitas kerja, meningkatkan kecenderungan perpindahan karyawan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan rendahnya *employee engagement* tersebut memiliki keterkaitan dengan *affective commitment*, karena keduanya sama-sama mencerminkan hubungan psikologis antara individu dan organisasi. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa *affective commitment* merupakan bentuk komitmen yang menunjukkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi sehingga individu memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Keterikatan emosional tersebut tercermin melalui rasa memiliki, keterlibatan, dan identifikasi yang kuat terhadap nilai serta tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Individu yang memiliki *affective commitment* tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan bersedia memberikan kontribusi yang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kim & Sohn, 2024). Sebaliknya, rendahnya tingkat komitmen organisasi dapat meningkatkan kecenderungan *turnover intention* dan menurunkan kualitas kontribusi yang diberikan kepada organisasi (Zhu et al., 2022). Oleh karena itu, *affective commitment* menjadi salah satu konstruk penting dalam menjelaskan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dalam upaya meningkatkan *affective commitment*, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah *psychological safety*. Edmondson (1999) mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan

individu bahwa lingkungan kerja merupakan tempat yang aman untuk menyampaikan ide, pendapat, pertanyaan, maupun kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Tingginya *psychological safety* memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam aktivitas organisasi karena mereka merasa aman dalam menyampaikan gagasan, masukan, maupun pendapat terkait pekerjaan (Edmondson, 1999). Selain itu, kondisi tersebut juga berkontribusi terhadap terciptanya komunikasi yang terbuka dan hubungan kerja yang positif antarpegawai. Penelitian Li et al. (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* karena rasa aman yang dirasakan karyawan mampu memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Meskipun *psychological safety* berpotensi memengaruhi *affective commitment*, hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Salah satu variabel yang diduga mampu menjelaskan hubungan tersebut adalah *job satisfaction*. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa *job satisfaction* merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. *Job Satisfaction* mencerminkan tingkat penilaian positif individu terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, serta pengalaman kerja yang diperoleh selama bekerja (Robbins dan Judge, 2022). Ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, mereka cenderung memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif sehingga tingkat *job satisfaction* yang dirasakan akan meningkat (Li et al., 2022). Selanjutnya, tingginya *job satisfaction*

berkontribusi terhadap terbentuknya sikap positif karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan *affective commitment* (Kim & Sohn, 2024). Dengan demikian, *job satisfaction* diduga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *psychological safety* dan *affective commitment*.

Berdasarkan keterkaitan antarvariabel yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa *psychological safety* berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, partisipasi, dan rasa aman bagi karyawan (Edmondson, 1999). Kondisi tersebut berimplikasi pada peningkatan *job satisfaction* karena karyawan memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif (Li et al., 2022). Selanjutnya, meningkatnya *job satisfaction* akan memperkuat *affective commitment* karena karyawan mengembangkan sikap positif dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Kim & Sohn, 2024). Dengan demikian, *psychological safety*, *job satisfaction*, dan *affective commitment* merupakan variabel yang saling berkaitan dan penting untuk dikaji dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Hubungan antarvariabel tersebut menjadi semakin penting untuk diperhatikan pada organisasi yang bergerak di bidang jasa. Organisasi jasa sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pengguna layanan sehingga keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga oleh sikap, perilaku, dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung terbentuknya *psychological safety*, meningkatkan *job satisfaction*, serta memperkuat *affective commitment* guna mendukung kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna layanan.

Meskipun penelitian mengenai *psychological safety*, *job satisfaction*, dan *affective commitment* telah banyak dilakukan pada perusahaan besar, rumah sakit, maupun sektor perbankan (Li et al., 2022; Kim & Sohn, 2024), penelitian yang mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut pada organisasi koperasi kredit masih relatif terbatas. Padahal, koperasi kredit memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan perusahaan besar karena umumnya memiliki jumlah karyawan yang lebih sedikit, struktur organisasi yang lebih sederhana, serta interaksi kerja yang lebih intensif antarpegawai. Karakteristik tersebut memungkinkan terbentuknya dinamika hubungan kerja yang berbeda, termasuk dalam hal terciptanya *psychological safety*, tingkat *job satisfaction*, maupun *affective commitment* karyawan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini dilakukan pada karyawan CU Hati Nurani Kabupaten Rokan Hulu. CU Hati Nurani merupakan koperasi kredit yang bergerak di bidang jasa keuangan dan mengandalkan kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada anggota. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan pada karakteristik organisasi yang berbeda dari sebagian besar objek penelitian terdahulu yang umumnya dilakukan pada organisasi berskala besar. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empiris mengenai pengaruh *psychological safety* terhadap *affective commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi koperasi kredit.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *psychological safety* berpengaruh terhadap *affective commitment* pada karyawan CU Hati Nurani?
2. Apakah *psychological safety* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan CU Hati Nurani?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *affective commitment* pada karyawan CU Hati Nurani?
4. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap *affective commitment* pada karyawan CU Hati Nurani?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. *Psychological Safety* merupakan keyakinan karyawan bahwa lingkungan kerja aman untuk menyampaikan ide, pendapat, pertanyaan, maupun kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif yang dapat merugikan dirinya (Ito et al., 2021).
2. *Job Satisfaction* merupakan keadaan emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaan yang dijalani sehingga mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan (Montuori et al., 2022).
3. *Affective Commitment* merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya rasa memiliki,

keterlibatan, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1991).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *affective commitment* pada karyawan CU Hati Nurani.
2. Untuk mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *job satisfaction* pada karyawan CU Hati Nurani.
3. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *affective commitment* pada karyawan CU Hati Nurani.
4. Untuk mengetahui apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap *affective commitment* pada karyawan CU Hati Nurani.

1.5 Manfaat Penelitian

a) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen CU Hati Nurani mengenai pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

b) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *psychological safety*, *job satisfaction*, dan *affective commitment*.

c) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang serupa atau mengembangkan penelitian dengan variabel yang berbeda.

d) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti mengenai hubungan antara *psychological safety*, *job satisfaction*, dan *affective commitment* dalam suatu organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun secara terstruktur untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai isi penelitian sehingga memudahkan pembaca dalam memahami keseluruhan pembahasan dalam skripsi ini. Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Meliputi latar belakang masalah yang menjelaskan fenomena yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian. Selain itu, bab ini juga memuat rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian, batasan masalah agar penelitian lebih terarah, tujuan penelitian yang ingin dicapai, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Meliputi landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian. Landasan teori mencakup konsep-konsep yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu *psychological safety*, *job satisfaction*, dan *affective commitment*. Selain itu, dalam bab ini juga disajikan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian sebagai bahan perbandingan dan referensi. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut kemudian dilakukan pengembangan hipotesis penelitian serta penyusunan kerangka penelitian yang menggambarkan pengaruh antarvariabel yang diteliti.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Meliputi metode yang digunakan dalam penelitian. Pembahasan dalam bab ini meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, serta jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, pada bab ini juga dijelaskan mengenai jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian yang digunakan, metode pengujian instrumen yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, serta metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Meliputi hasil penelitian yang diperoleh dari proses pengolahan dan analisis data. Pada bab ini dijelaskan mengenai karakteristik responden, hasil pengujian instrumen penelitian yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, serta hasil analisis data yang dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Selain itu, pada bab ini juga dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian dengan mengaitkannya dengan teori dan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Meliputi bagian akhir dari skripsi yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Selain itu, pada bab ini juga disajikan implikasi manajerial dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat diberikan bagi pihak terkait maupun bagi peneliti selanjutnya.

