



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

PENGARUH *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *VOICE BEHAVIOUR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DIGISERVE BY TELKOM INDONESIA



ARSYA NASHIRA ARAFAT NASUTION

NIM: 2205421042

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

**Skripsi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Terapan**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS TERAPAN
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

2026



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ABSTRAK

Arsya Nashira Arafat Nasution. Pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada digiserve by telkom Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiserve by Telkom Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 110 karyawan Digiserve by Telkom Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.1.1.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi serta Kinerja Karyawan. Namun, Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan rasa aman psikologis dan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide serta saran dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi dan partisipasi aktif karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan; Komitmen Organisasi; Mediasi; *Psychological Safety*; *Voice Behaviour*.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ABSTRACT

Arsya Nashira Arafat Nasution. *The Effect of Psychological Safety and Voice Behavior on Employee Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable at Digiserve by Telkom Indonesia.*

This study aims to analyze the effect of Psychological Safety and Voice Behavior on Employee Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable at Digiserve by Telkom Indonesia. This study used a quantitative approach, collecting data through questionnaires distributed to 110 employees at Digiserve by Telkom Indonesia. Data analysis was performed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4.1.1.8. The results showed that Psychological Safety and Voice Behavior had a positive and significant effect on Organizational Commitment and Employee Performance. However, Organizational Commitment was unable to mediate the effect of Psychological Safety on Employee Performance. These findings suggest that increasing employees' sense of psychological safety and their courage to express ideas and suggestions can directly improve employee performance. Therefore, companies need to create a work environment that supports open communication and active employee participation to improve organizational performance.

Keywords: Employee Performance; Mediation; Organizational Commitment; Psychological Safety; Voice Behaviour.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR ISI

ABSTRACT	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB V	62
KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN	66

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1.....	14
Tabel 3. 1 Instrumen Penelitian	30
Tabel 3. 3 Skala Likert	33
Tabel 4. 1 Hasil Uji <i>Outer Loading</i>	38
Tabel 4. 2 Hasil Uji <i>Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE</i>	39
Tabel 4. 3 Hasil Uji <i>Cross Loading</i>	40
Tabel 4. 4 Kategori Skoring	44
Tabel 4. 5 Data Responden Berdasarkan Variabel <i>Psychological Safety</i>	44
Tabel 4. 6 Data Responden Berdasarkan Variabel <i>Voice Behaviour</i>	46
Tabel 4. 7 Data Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan	48
Tabel 4. 8 Data Responden Berdasarkan Variabel Komitmen Organisasi	49
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas.....	53
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4. 12 Uji Hasil F-Square	57
Tabel 4. 13 Uji Hasil R-square.....	58

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Proyeksi Nilai Ekonomi Digital Indonesia	1
Gambar 1.2 Data Kinerja Telkom Group.....	2
Gambar 1.3 Data Kinerja Telkom Group.....	4
Gambar 2.1 Kerangka Deskripsi Konseptual.....	23
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	29
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	49
Gambar 4.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	50
Gambar 4.4 Model Struktural (Inner Model) PLS-SEM	50





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Lembar Kuesioner	67
Lampiran 1. 2 Hasil data PLS-SEM.....	70
Lampiran 1. 3 Data Tabulasi.....	74
Lampiran 1. 4 <i>Curriculum Vitae</i>	79



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan digitalisasi membawa perubahan signifikan dengan cara organisasi menjalankan aktivitas bisnisnya. Daya saing yang ketat menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga mengoptimalkan peran sumber daya manusia menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi. Dengan ini, kualitas kinerja karyawan menjadi elemen strategis yang menentukan daya saing perusahaan serta keberlanjutannya.

Pembangunan sumber daya manusia merupakan faktor yang tepat dalam meningkatkan daya saing organisasi di era globalisasi dan transformasi digital. Perusahaan modern juga mengandalkan kualitas kinerja karyawan tidak hanya mengandalkan keunggulan teknologi dan modal sebagai penggerak utama pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis, meningkatkan kualitas layanan, serta memenangkan persaingan yang semakin kompetitif. Berikut ini gambar dibawah ini merupakan data dari proyeksi nilai ekonomi digital Indonesia.



Gambar 1.1 Data Proyeksi Nilai Ekonomi Digital Indonesia

Sumber : Data diolah dari Oxford Business Group 2024

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa nilai ekonomi digital Indonesia diproyeksikan mengalami peningkatan secara konsisten selama periode 2023-2030. Kondisi tersebut didukung oleh tingkat penetrasi internet Indonesia yang mencapai 72,78% pada tahun 2024. Meningkatnya akses internet dan pemanfaatan teknologi digital di berbagai sektor turut mendorong pertumbuhan ekonomi digital di

Hak Cipta :

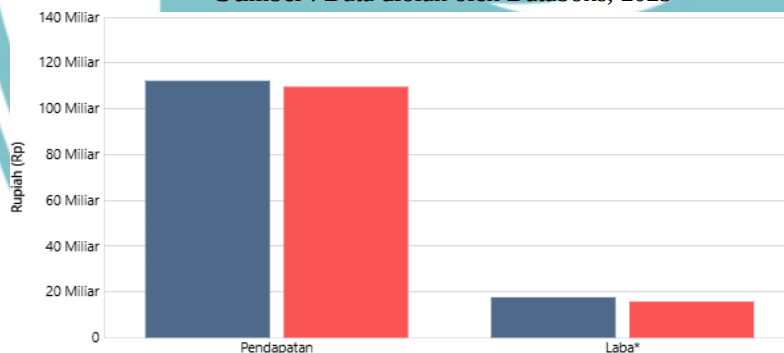
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Indonesia.

Menurut Li Xi Zhang dan Aishi Guo (2021:128), keberhasilan organisasi digital dalam mempertahankan keunggulan kompetitif sangat dipengaruhi oleh perilaku proaktif karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, perusahaan dalam bidang layanan digital harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi, kolaborasi, serta keterlibatan karyawan dalam memberikan ide dan masukan bagi organisasi.

Kinerja karyawan di perusahaan layanan digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan terbuka. Sebagai perusahaan digital service yang bergerak di bidang Telkom Indonesia, Digiserve berfokus pada layanan, kecepatan respons, dan kualitas pengalaman pelanggan. Ini sejalan dengan kinerja induk perusahaannya, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, yang mencapai pendapatan konsolidasi sebesar Rp109,6 triliun pada kuartal III-2025 (9M25), didorong oleh pertumbuhan bisnis data, internet, dan IT (Telkom 2025). Berikut ini Gambar 1.2 ditampilkan data mengenai data kinerja Telkom Group.

Sumber : Data diolah oleh Databoks, 2025



Gambar 1. 2 Data Kinerja Telkom Group

Berdasarkan gambar 1.2, Telkom Group menunjukkan posisi yang kuat dalam industri telekomunikasi digital nasional. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk aktif memberikan masukan, menyampaikan ide perbaikan, serta berpartisipasi dalam penyelesaian permasalahan operasional secara berkelanjutan. Meskipun demikian, masih ditemukan fenomena karyawan yang enggan menyampaikan ide atau pendapat meskipun memiliki informasi yang relevan. Fenomena tersebut dapat menghambat inovasi dan efektivitas organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi keberanian karyawan dalam menyampaikan pendapat

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

adalah *psychological safety*. Menurut Edmondson (1999), *psychological safety* merupakan kepercayaan individu mengenai lingkungan kerja aman dalam mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan ide, pertanyaan, maupun kekhawatiran tanpa takut memperoleh konsekuensi negatif dari rekan kerja maupun atasan.

Menurut (2020:522-523), bahwa *Psychological safety* menjadi fondasi penting dalam mendorong keterbukaan komunikasi dan perilaku proaktif karyawan di tempat kerja. Sebaliknya, apabila *Psychological safety* rendah, karyawan cenderung menahan diri dan memilih untuk tidak bersuara. Kondisi tersebut dapat menurunkan munculnya *Voice behaviour*, yaitu perilaku karyawan dalam mengemukakan saran, masukan, atau gagasan konstruktif yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi.

Namun demikian, menguji pengaruh *psychological safety* dan *voice behaviour* terhadap kinerja karyawan pada konteks perusahaan *digital service* di Indonesia masih relatif terbatas. Apabila *psychological safety* tidak terbangun dengan baik, maka potensi *voice behaviour* karyawan menjadi terhambat, hal ini dapat berdampak pada kinerja karyawan dan kualitas layanan perusahaan. Berdasarkan uraian fenomena, teori, dan kesenjangan penelitian yang telah dipaparkan, disimpulkan bahwa *psychological safety* dan *voice behaviour* merupakan faktor penting yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan *digital service*.

Newman (2020:522-523) menjelaskan bahwa saat karyawan merasa aman secara psikologis, maka mereka akan lebih terbuka dalam berkomunikasi dan tidak takut terhadap risiko interpersonal, sehingga meningkatkan kemungkinan munculnya *voice behaviour*. Edmondson (1999:350-354) menyatakan bahwa ketika *psychological safety* semakin tinggi tingkatnya dalam organisasi, maka peluang karyawan juga semakin besar untuk menunjukkan *voice behaviour*, yang akhirnya kinerja karyawan semakin meningkat.

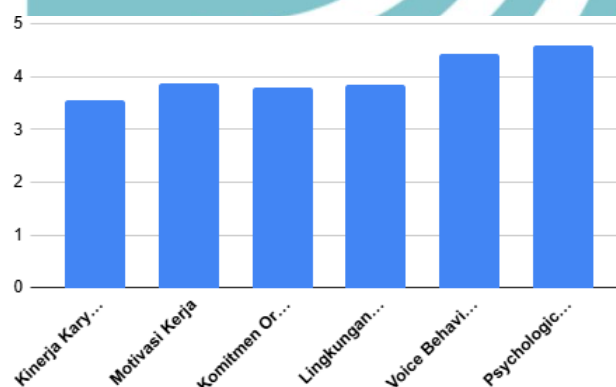
Oleh karena itu, hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai suatu mekanisme yang saling berkesinambungan, di mana *psychological safety* mendorong *voice behaviour*, dan *voice behaviour* berkontribusi pada kinerja karyawan.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Selain itu, penelitian oleh Charles dkk. (1991:69-71) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan emosional dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

Menurut Newman (2020:86) menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui terciptanya keterbukaan dalam lingkungan kerja dan partisipasi karyawan. Selain itu, Liang, CIC Farh (2012) menemukan bahwa *Voice Behaviour* berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi disebabkan dari karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan pendapat serta memperoleh kesempatan untuk menyuarakan ide-ide biasanya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan organisasi.. Oleh karena itu, komitmen organisasi diduga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Psychological Safety*, *Voice Behaviour*, dan kinerja karyawan.



Gambar 1.3 Data Kinerja Telkom Group
Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Gambar 1.3 merupakan hasil pra-survei terhadap 20 karyawan Digiserve by Telkom Indonesia. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* memperoleh nilai yang tinggi, masing-masing sebesar 4,60 dan 4,43. Di sisi lain, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan yang hanya memiliki rata-rata sebesar 3,55 yang relatif lebih rendah. Temuan ini menunjukkan adanya indikasi bahwa tingginya *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan Komitmen Organisasi maupun Kinerja Karyawan. Dengan ini, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiserve by Telkom

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Indonesia.

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa faktor Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor psikologis dan perilaku, khususnya *psychological safety* dan *voice behaviour*, memiliki kontribusi yang lebih signifikan dalam mendukung kinerja karyawan. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut dipilih sebagai fokus utama dalam penelitian ini, dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi untuk melihat dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keamanan psikologis, perilaku suara, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang tidak hanya langsung tetapi juga melalui mekanisme psikologis yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Dengan kata lain, keamanan psikologis mendorong perilaku suara, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja karyawan.

Sebaliknya, penelitian yang secara khusus menyelidiki fungsi komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan ini pada perusahaan digital service di Indonesia masih sangat sedikit. Akibatnya, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh keamanan mental dan perilaku suara terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiserve milik Telkom Indonesia. Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan dasar teoretis untuk kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menawarkan saran praktis untuk perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara mental, meningkatkan komitmen organisasi, dan mendorong kinerja karyawan secara optimal.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari latar belakang, permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Tuntutan industri digital yang tinggi membutuhkan kinerja karyawan yang optimal.
- b. Masih ditemukan rendahnya keberanian karyawan dalam mengemukakan ide dan masukan di lingkungan kerja.
- c. Tingkat *psychological safety* di lingkungan kerja diduga belum optimal dalam



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk bersuara.

- d. *Voice behaviour* karyawan belum sepenuhnya berkembang sebagai perilaku kerja yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan.
- e. Tingkat komitmen organisasi karyawan belum optimal.
- f. Bukti empiris mengenai pengaruh *psychological safety* dan *voice behaviour* terhadap kinerja karyawan pada Digiservice by Telkom masih terbatas dan perlu dikaji lebih lanjut.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini berdasarkan masalah tersebut adalah:

- a. Seberapa besar pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Komitmen Organisasi pada Digiservice by Telkom?
- b. Seberapa besar pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan pada Digiservice by Telkom?
- c. Seberapa besar pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiservice by Telkom Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Melalui latar belakang dan rumusan masalah, peneliti ingin memenuhi tujuan penelitian berikut:

- a. Menganalisis pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Komitmen Organisasi pada Digiservice by Telkom Indonesia.
- b. Menganalisis pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan pada Digiservice by Telkom Indonesia.
- c. Menganalisis pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiservice by Telkom Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik dalam teoritis maupun praktis sebagai berikut:

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi akademis untuk kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga akan menjadi sumber referensi untuk penelitian selanjutnya yang mempelajari perilaku karyawan dalam organisasi berbasis digital dan telekomunikasi.

b. Manfaat Praktis

Dari sudut pandang praktis, penelitian ini bermanfaat dalam banyak pihak meliputi:

- 1) Bagi perusahaan, Diharapkan skripsi ini akan membantu manajemen merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia untuk perusahaan (Digiservice by Telkom). Hal ini terutama berkaitan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis yang mendorong perilaku suara dan meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.
- 2) Bagi penulis, diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemahaman penulis mengenai implementasi *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan organisasi.
- 3) Bagi akademisi dan peneliti Selanjutnya, diharapkan dapat menjadi referensi empiris serta bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik pada sektor yang serupa.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiserve by Telkom Indonesia, maka beberapa kesimpulan dapat dibuat sebagai berikut:

- Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* berpengaruh positif dan besar pada komitmen organisasi pada Digiserve by Telkom Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa aman psikologis yang dirasakan oleh karyawan serta karyawan semakin aktif dalam menyampaikan ide, saran, dan masukan secara konstruktif, maka komitmen karyawan terhadap organisasi juga semakin tinggi.
- Psychological Safety* terhadap *Voice Behaviour* berpengaruh positif dan besar pada Kinerja Karyawan pada Digiserve by Telkom Indonesia. Hal ini menunjukkan ketika lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis serta mendorong perilaku menyampaikan pendapat secara konstruktif mampu meningkatkan produktivitas, inisiatif, dan kualitas kinerja karyawan.
- Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh *Psychological Safety* maupun *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berdampak langsung pada kinerja karyawan. sehingga peningkatan kinerja lebih dipengaruhi oleh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* daripada melalui variabel mediasi yaitu Komitmen Organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat dibuat sebagai berikut:

- Saran bagi Digiserve by Telkom Indonesia

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- 1) Perusahaan dapat mempertahankan *Psychological Safety* serta mendukung karyawan dalam menyampaikan ide dan pendapat tanpa khawatir tentang akibatnya.
- 2) Perusahaan perlu mendorong budaya *Voice Behaviour* melalui forum diskusi, program pemberian saran, maupun kegiatan evaluasi rutin sehingga karyawan lebih aktif memberikan masukan yang dapat mendukung perbaikan organisasi.
- 3) Manajemen dapat memberikan penghargaan kepada gagasan dan kontribusi karyawan agar keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja.

b. Saran bagi karyawan

Karyawan diharapkan lebih aktif dalam menyampaikan ide, saran, dan solusi terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja, serta meningkatkan kerja sama tim untuk mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif.

c. Saran bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kinerja Karyawan, seperti Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, Motivasi Kerja, Kepemimpinan *Transformasional*, atau Budaya Organisasi. Hal ini dikarenakan masih terdapat 73,6% variasi Kinerja Karyawan yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

- Charles, David J. Lance, Sebastiano A. Woehr, and Fisicaro. 1991. "Cognitive Categorization Processes in Performance Evaluation: Confirmatory Tests of Two Models." <https://doi.org/10.1002/job.4030120102>.
- Dyne, Linn Van, and Jeffrey A. Lepine. 1998. "Predicting Voice Behavior in Work Groups." *Journal of Applied Psychology* 83 (6): 853–68.
- Edmondson, Amy. 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Firdiani, Fahlevi, and Zamralita. 2025. "Employees; Mediation; Psychological Safety; Self-Esteem; Work Engagement" 10:240–63.
- Ghasemi, Asghar, Farhad Hosseinpanah, Khosrow Kashfi, and Zahra Bahadoran. 2025. "Research Hypothesis : A Brief History , Central Role in Scientific Inquiry , and Characteristics." *Kerman University of Medical Sciences* 17 (Figure 1): 1623. <https://doi.org/10.34172/ahj.1623>.
- Hair, Joseph F, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Third. SAGE.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. 2019. "Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar Dan Aplikasi Dengan Program smartpls 3.2.8 Dalam Riset Bisnis." https://www.researchgate.net/publication/344639581_A_Matching_Procedure_for_Sequential_Experiments_that_Iteratively_Learns_which_Covariates_Improve_Power.
- Isaac, S., & Michael, W. B. 1981. "Handbook in Research and Evaluation. San Diego." California.
- Li, Xi Zhang, Aishi Guo, Yuchen. 2021. "Are Proactive Employees More Creative? The Roles of Multisource Information Exchange and Social Exchange-Based Employee-Organization Relationships" 170. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110484>.
- Liang, CIC Farh, JL Farh. 2012. "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice : a two-wave examination" 55 (1): 71–92.
- Loan, Le Thi Minh. 2020. "The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction." *Management Science Letters* 10 (14): 3307–12. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>.
- Mowday. 2017. "Iklim, D A N Terhadap, Organisasi Karyawan, Kinerja."
- Newman, A., Donohue. 2020. "Expanding the Conversation through ‘ Debate

Essays , and ‘ Review Methodology ’” 22:219–21.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12234>.

Putri, Shafa Zalikhha, and Putr. 2025. “Peran Psychological Safety Terhadap Academic Self-Efficacy Pada Mahasiswa Di Jakarta” 4 (6): 379–87.

Robbin & Judge. 2011. “Essentials-of-Organizational-Behavior_14th-Ed_Chapters-1-and-2.Pdf.”

Robbins, P. 2017. “Essentials of Organizational Behavior.”

Setyawati, Elshanty. 2024. “pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt . Nikkatsu electric works bandung pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt . Nikkatsu electric works bandung.”

Sihotang, Hotmaulina. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif*.

Sugiyono. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.

Widiantoro, Didik, Yanwar Arief, Irfani Rizal, Nur Fitriyana, Universitas Islam Riau, Prodi Psikologi, Islam Universitas, Muhammdiyah Riau, and Kepemimpinan Transformasional. 2022. “EMPLOYEE VOICE DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL” 5 (2): 110–14.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Analisis *Psychological Safety* Dan *Voice Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Digiserve By Telkom Indonesia

I. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikan tanda centang (✓) pada pilihan pertanyaan yang dirasa sesuai. Berdasarkan etika penelitian, jawaban anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian. Jawaban anda sangat membantu hasil penelitian ini. Keterangan:

- | | | |
|---|-----------------------|-------------------|
| 1 | : Sangat Tidak Setuju | 4 : Setuju |
| 2 | : Tidak Setuju | 5 : Sangat Setuju |

3 : Netral

II. Identifikasi Responden

- Nama Responden : _____
- Nomor Telepon : _____
- Alamat Email : _____
- Alamat Domisili : _____
- Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
- Usia : ☐ <20 tahun ☐ 20 - 30 tahun ☐ >30 tahun
- Lama Bekerja : ☐ <1 Tahun ☐ 1 - 5 Tahun ☐ 5 - 10 Tahun ☐ >10
- Tahun Divisi/Bagian : ☐ Fasilitator Pelatihan
- ☐ Operasional
- ☐ Administrasi
- ☐ Digital Marketing

III. Daftar Pertanyaan

1. ***Psychological Safety*** (*Psychological safety* adalah perasaan nyaman yang dialami oleh anggota organisasi yang awalnya sangat takut dalam mengutarakan pendapat.)



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 1. 1 Lembar Kuesioner

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1.	Ketika saya melakukan kesalahan, rekan kerja saya tidak menyalahkan atau mempermalukan saya						
2.	Anggota tim menunjukkan kepedulian ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan						
3.	Rekan kerja saya menghargai kemampuan dan keahlian yang saya miliki						
4.	Anggota tim saling membantu ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan						
5.	Rekan kerja saya menunjukkan ketertarikan terhadap ide dan pendapat yang saya sampaikan						
6.	Saya memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab saya dalam tim						
7.	Saya merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim						

2. Voice Behaviour (perilaku proaktif karyawan dalam menyampaikan ide, saran, kritik yang membangun, atau informasi baru di tempat kerja)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1.	Saya secara aktif menyampaikan ide atau saran yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih baik						
2.	Saya memberikan masukan untuk memperbaiki prosedur atau cara kerja di perusahaan						
3.	Saya mengemukakan ide baru yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya oleh tim						
4.	Saya mengingatkan rekan kerja apabila terdapat perilaku yang dapat						



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

	mengganggu pekerjaan tim						
5.	Saya berani menyampaikan pendapat mengenai masalah yang dapat menurunkan efisiensi kerja						
6.	Saya berani melaporkan permasalahan di tempat kerja meskipun topik tersebut sensitif untuk dibahas						

3. Kinerja Karyawan (hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1.	Saya melakukan pekerjaan dengan teliti						
2.	Mampu menyelesaikan target yang diberikan						
3.	Bekerja keras untuk meningkatkan kapasitas bekerja agar mampu mencapai target yang telah ditetapkan						
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan						
5.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas						
6.	Saya mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan						

4. Komitmen Organisasi (tingkat keterikatan emosional, keyakinan, dan loyalitas yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaannya)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini						
2.	Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang lama						
3.	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan ini						
4.	Saya bersedia memberikan usaha lebih demi keberhasilan						

	perusahaan						
5.	Saya merasa tujuan perusahaan sejalan dengan nilai yang saya miliki						
6.	Saya merasa ikut bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan						



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

