

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 II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bagian penting dari perusahaan. Perusahaan harus terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung pertumbuhan jangka panjang. Kualitas dan kompetensi penting bagi kinerja karena MSDM berfokus pada penempatan individu secara tepat untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, peneliti akan mengemukakan beberapa teori beserta keterkaitannya guna mendukung penelitian. Teori-teori yang akan dibahas meliputi *Psychological Safety*, *Voice Behavior*, *Kinerja Karyawan*, dan *Komitmen Organisasi*.

2.1.1 *Psychological Safety*

a. Pengertian *Psychological Safety*

Psychological safety merupakan kondisi psikologis dimana individu merasa aman dalam mengekspresikan ide maupun pendapat atau melakukan kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif seperti hukuman, penilaian buruk, atau penolakan dari lingkungan kerja. Menurut Firdiani and Zamralita (2025:213-214) *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Safety* yang dirasakan individu, maka semakin tinggi pula keterlibatan individu dalam pekerjaannya.

Menurut Putri dkk., (2025:380) *Psychological Safety* memungkinkan individu untuk mengekspresikan dirinya tanpa khawatir dipandang negatif oleh orang-orang di sekitarnya. Kondisi ini dapat meningkatkan kepercayaan diri seseorang dan membantu mereka menghadapi tantangan akademik dan pekerjaan.

Menurut Edmondson (1999:350-354) *Psychological Safety* sebagai keyakinan Bersama dalam tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil keyakinan bersama dalam tim bahwa lingkungan kerja aman untuk



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

mengambil risiko interpersonal. Dengan demikian, *Psychological Safety* juga dikenal sebagai keselamatan psikologis, adalah komponen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, berkolaborasi, dan produktif. *Psychological Safety* atau keselamatan psikologis merupakan Suatu tempat di mana seseorang merasa aman secara psikologis disebut keselamatan psikologis. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Edmondson (1999:350-354) dalam studinya tentang tim kerja dan dinamika pembelajaran di tempat kerja.

Menurut Edmondson (1999:350-354), *Psychological Safety* didefinisikan sebagai situasi yang mendorong keterbukaan dan keberanian untuk mengambil risiko dengan orang lain, seperti menyampaikan gagasan baru, mengkritik kebijakan, atau mengakui kesalahan.

Berdasarkan beberapa peneliti tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Psychological Safety* merupakan situasi yang memungkinkan individu merasa aman untuk berpendapat, berpartisipasi, dan mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif, sehingga mendorong keterlibatan dan kontribusi aktif dalam organisasi.

b. Indikator *Psychological Safety*

Menurut Edmondson (1999:350-354) indikator *Psychological Safety* sebagai berikut :

- 1) *Interpersonal Risk-Taking*
Menggambarkan sejauh mana individu merasa aman untuk mengambil risiko sosial dan psikologis dalam interaksi tim, seperti mengemukakan ide, mengajukan pertanyaan, atau mengakui kesalahan, tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif seperti ejekan, penolakan, atau pengucilan.
- 2) *Mutual Trust and Respect*
Mencerminkan tingkat saling percaya dan saling menghargai antar anggota tim. Adanya keyakinan bahwa setiap individu memiliki niat baik, peduli terhadap satu sama lain, dan menghargai kontribusi masing-masing.
- 3) *Organizational/Structural Support*
Mengacu pada persepsi bahwa organisasi atau struktur tim menyediakan sumber daya, informasi, dan penghargaan yang memadai untuk mendukung keterbukaan dan keamanan psikologis dalam tim.
- 4) *Identity and Clarity in the Context of the Team*



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

Menggambarkan bagaimana individu memahami peran dan identitas mereka dalam tim, serta sejauh mana mereka merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri tanpa harus menyembunyikan jati diri mereka.

2.1.2 Voice Behaviour

a. Pengertian Voice Behaviour

Menurut Widiantoro dkk., (2022:1-2) *Voice Behaviour* merupakan ungkapan keprihatinan dan saran yang dilakukan secara sukarela oleh orang-orang yang ingin mengubah situasi mereka saat ini, didorong oleh semangat membangun dan tingkah laku prososial. *Voice Behaviour* merupakan perilaku proaktif karyawan yang berkaitan dengan penyampaian ide, saran, atau kekhawatiran yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. *Voice Behaviour* mencerminkan keterlibatan karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan maupun perbaikan proses kerja.

Menurut Van Dyne dan LePine (1998:31) *Employee voice* dianggap sebagai salah satu sumber penting dalam meningkatkan daya saing organisasi karena memungkinkan perusahaan memperoleh ide, inovasi, serta solusi dari karyawan yang terlibat langsung dalam proses kerja. Dalam organisasi yang memiliki *Psychological Safety* tinggi, karyawan lebih berani untuk menyampaikan gagasan dan kritik secara konstruktif sehingga *Voice Behaviour* dapat berkembang secara optimal.

Tingginya tingkat *Psychological Safety*, karyawan akan lebih berani menyampaikan gagasan secara konstruktif, sehingga *Voice Behaviour* dapat berkembang secara optimal. Dengan mempertimbangkan definisi ini, dapat disimpulkan bahwa *Voice Behaviour* adalah perilaku proaktif karyawan dalam menyampaikan ide, saran, dan kritik secara konstruktif untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.

b. Indikator Voice Behaviour

Menurut Liang, CIC Farh (2012:71-72) *Voice Behaviour* terdiri dari dua dimensi utama:

1) Promotive Voice

Penyampaian ide atau saran yang bertujuan meningkatkan kinerja



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

organisasi.

2) *Prohibitive Voice*

Penyampaian kekhawatiran atau kritik terhadap praktik kerja yang berpotensi merugikan organisasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Setyawati (2024:101) Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh individu atau persatuan orang yang bekerja untuk perusahaan sesuai dengan arahan dan kewajiban setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja dari target yang harus dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu selaras dengan tugasnya masing-masing dan sesuai dengan hukum yang ditetapkan.

Menurut Robbins, (2017:260) kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang sesuai dengan tugas perusahaan dan tidak melanggar hukum, moral, atau etika. Beberapa peneliti telah menemukan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, Robbins, (2017:260) menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, *employee engagement*, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta lingkungan kerja turut memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan yang baik, termotivasi dalam bekerja, memperoleh dukungan dari organisasi, serta merasa aman untuk menyampaikan ide dan pendapat secara konstruktif cenderung dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edison (2016:190) , kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1) Target

Tujuan menunjukkan pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau uang yang



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

telah ditentukan.

- 2) Kualitas
sangat penting karena produk berkualitas tinggi menjaga kepercayaan pelanggan.
- 3) Waktu penyelesaian
Waktu penyelesaian yang tepat waktu meningkatkan kepercayaan pelanggan.
- 4) Taat asas
Ini tidak hanya harus memenuhi target, kualitas, dan tepat waktu, tetapi juga harus dilakukan dengan benar, terbuka, dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbin and Judge, (2011:74-75) mendefinisikan komitmen sebagai ketika seseorang memberikan dukungan kepada organisasi, serta tujuan dan keinginan untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi adalah ketika seorang karyawan percaya pada tujuan organisasi dan ingin tetap bersamanya.

Menurut Mowday (2017:155) Selain komitmen kerja, komitmen organisasional adalah elemen perilaku penting yang dapat digunakan untuk menentukan seberapa mungkin seorang karyawan akan tetap menjadi bagian dari organisasi. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbin and Judge (2011:74-75), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1) *Affective commitment*

Komitmen aktif mengacu pada hubungan emosional yang dimiliki oleh anggota terhadap organisasinya, ikatan mereka dengan organisasi, dan keterlibatan mereka dalam aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Orang-orang yang sangat berdedikasi akan tetap menjadi anggota organisasi hanya karena mereka ingin.

2) *Continuance commitment*

Kontinuitas komitmen mengacu pada kesadaran bahwa anggota organisasi akan mengalami kerugian jika mereka meninggalkannya. Anggota yang



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

memiliki komitmen yang kuat akan tetap menjadi anggota karena mereka memiliki kebutuhan untuk tetap berada di sini.

3) *Normative commitment*

Komitmen normatif mengacu pada perasaan keterikatan untuk tetap berada di dalam organisasi.

2.1.5 Jumlah Penelitian yang Relevan

Peneliti mengidentifikasi beberapa penelitian Terdahulu yang Relevan dengan variabel dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut dipergunakan sebagai referensi dan bisa diketahui pada tabel 2.1 dibawah 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

Tabel 2. 1 Hasil dari penelitian terdahulu atau jurnal yang relevan

	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Analisis <i>Voice Behaviour</i> Karyawan Gen Z Terhadap Inovasi Dan Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Efektivitas Perusahaan Di Yogyakarta	Penulis: Amelia Cyntia Kusuma Wardhani Tahun: 2025	Variabel Independen (X): <i>Voice Behaviour</i> Variabel Dependen (Y): Efektivitas Organisasi Variabel Mediasi (Intervening): Inovasi Organisasi, Budaya Organisasi	Jenis: Kuantitatif Populasi: Karyawan Gen Z di Yogyakarta Teknik Sampling: Purposive Sampling Jumlah Sampel: 206 responden Analisis: SEM-PLS (SmartPLS 4.0)	<i>Voice Behaviour</i> → Inovasi Organisasi: Positif & signifikan <i>Voice Behaviour</i> → Budaya Organisasi: Positif & signifikan Inovasi Organisasi → Efektivitas Organisasi: Positif & signifikan Budaya Organisasi → Efektivitas Organisasi: Positif & signifikan Inovasi & Budaya Organisasi memediasi penuh hubungan <i>Voice Behaviour</i> → Efektivitas Organisasi

Bersambung 2.1

2.	<i>Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment</i>	Stanescu,Zbuc hea, & Pinzaru (2021)	X: Transformational Leadership Y: Innovative Work Behaviour Z: Psychological Empowerment	jenis penelitian: Kuantitatif Instrumen: Kuesioner (Skala Likert 1–5 poin) Populasi & Sampel: Karyawan perusahaan swasta bidang produksi Teknik sampling: Probability sampling Analisis data: Structural Equation Modeling (SEM)	Transformational Leadership → Employee Engagement Berpengaruh positif namun tidak selalu signifikan secara langsung. Transformational Leadership → <i>Psychological Safety</i> Berpengaruh positif dan signifikan <i>Psychological Safety</i> → Employee Engagement Berpengaruh positif dan signifikan Peran Mediasi <i>Psychological Safety</i> memediasi hubungan antara transformational leadership dan employee engagement
----	---	-------------------------------------	--	--	--

Bersambung

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Bersambung 2.1

3.	Pengaruh <i>Psychological Safety</i> Terhadap <i>Creative Self Efficacy</i> Karyawan	Penulis: Gestal Diptya Baswara Tahun: 2023	Variabel Independen (X): <i>Psychological Safety</i> Variabel Dependen (Y): <i>Creative Self Efficacy</i>	Jenis penelitian: Kuantitatif (survey) Instrumen: Kuesioner online (LimeSurvey) Responden: 221 karyawan sektor swasta Teknik pengukuran: <i>Psychological Safety</i> → skala Edmondson (1999). <i>Creative Self Efficacy</i> → skala Tierney & Farmer (2002). Analisis data: Regresi (IBM SPSS 25).	<i>Psychological Safety</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>creative self efficacy</i> Nilai koefisien regresi sebesar 0,43 (43%) Nilai signifikansi $p = 0,00 (<0,05) \rightarrow$ signifikan Nilai R^2 sebesar 0,19 (19% pengaruh dijelaskan oleh variabel X)
----	--	--	--	--	---

Bersambung

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



Bersambung 2.1

4.	Pengaruh <i>Worklife Balance, Employee Voice Behaviour, Organizational Culture, Dan Organizational Commitment Terhadap Intention To Stay</i> Pada Karyawan Perusahaan Start Up Edukasi Di Jakarta Barat	Penulis: Wildan Firdausi, Indra, Netania Emilisa Tahun: 2024	Variabel Independen (X): Worklife Balance Employee Voice Behaviour Organizational Culture Organizational Commitment Variabel Dependen (Y): Intention to Stay	Jenis penelitian: Kuantitatif Instrumen: Kuesioner Responden: 140 karyawan perusahaan start-up edukasi di Jakarta Barat Teknik sampling: Purposive sampling Analisis data: Structural Equation Modeling (SEM) Software: AMOS	Worklife Balance → Intention to Stay Positif & signifikan (Estimate = 0,263; p = 0,015) Employee Voice Behaviour → Intention to Stay Positif & signifikan (Estimate = 0,591; p = 0,043) Organizational Culture → Intention to Stay Positif & signifikan (Estimate = 0,723; p = 0,005) Organizational Commitment → Intention to Stay Positif & signifikan (Estimate = 0,497; p = 0,000)
----	---	--	--	---	---

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Bersambung

Hak Cipta:

1. Dianggap 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.

2. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Bersambung 2.1

5.	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang	Aldarizma Rizky Damayanti, 2023	Variabel Independen (X): Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan Variabel Mediasi (Intervening): Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Jenis: Kuantitatif Populasi: Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang Teknik Sampling: Simple Random Sampling Jumlah Sampel: 167 responden Analisis: SEM-PLS (SmartPLS 4)	Komitmen Organisasi → OCB: Positif & signifikan Motivasi Kerja → OCB: Positif & signifikan OCB → Kinerja Karyawan: Tidak signifikan Komitmen Organisasi → Kinerja melalui OCB: Positif & signifikan Motivasi Kerja → Kinerja melalui OCB: Positif & signifikan
----	--	---------------------------------	---	---	---

Sumber: Data Primer Diolah, 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.

2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin 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

Berdasarkan hasil telaah penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa ada persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan saat ini dan yang sebelumnya. Persamaannya terletak pada penggunaan variabel yang berkaitan dengan aspek psikologis, perilaku, organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi maupun kinerja karyawan. Adapun perbedaannya terletak pada kombinasi variabel, objek penelitian, serta model penelitian yang digunakan. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji hubungan langsung antar variabel, sedangkan penelitian ini mengintegrasikan *psychological safety*, *voice behaviour*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dalam satu model penelitian dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Digiserve by Telkom Indonesia yang memiliki karakteristik berbeda dengan objek penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang layanan digital.

2.2 Perumusan Hepotesis

Menurut Ghasemi dkk, (2025:3) Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara yang disusun berdasarkan teori dan pengetahuan sebelumnya untuk menjawab pertanyaan penelitian, yang selanjutnya harus diuji secara empiris. Hipotesis berfungsi sebagai penghubung antara teori dan pengujian ilmiah serta menjadi dasar dalam proses penelitian. Dalam konteks penelitian ini, hipotesis yang diusulkan dibawah ini:

2.2.1 *Psychological Safety* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis mendorong karyawan untuk merasa dihargai, dipercaya, dan menjadi bagian dari organisasi. Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, atau kesalahan mereka tanpa takut mengalami reaksi negatif dari rekan kerja atau atasan mereka. Kondisi ini akan



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

meningkatkan ikatan emosional karyawan dengan organisasi, meningkatkan komitmen organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Edmondson (1999:201) yang menyatakan bahwa *psychological safety* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan kepercayaan antaranggota organisasi. Oleh karena itu, hipotesis hubungan antara *psychological safety* dan komitmen organisasi adalah:

H01: *Psychological Safety* tidak berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

Ha1: *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi.

2.2.2 *Voice Behaviour* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Voice behaviour merupakan perilaku proaktif karyawan dalam menyampaikan ide, saran, maupun masukan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan merasa bahwa suaranya dihargai cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih baik untuk organisasi.. Hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Li Xi Zhang dan Aishi Guo (2021:201) membuktikan bahwa *voice behaviour* memiliki efek positif pada komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis hubungan antara *voice behaviour* dan komitmen organisasi adalah:

H02: *Voice behaviour* tidak berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

Ha2: *Voice behaviour* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

2.2.3 Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi. Karyawan yang sangat berdedikasi cenderung lebih berdedikasi untuk menyelesaikan tugas mereka sehingga mereka dapat mencapai tingkat kinerja terbaik.

Hal ini didukung oleh penelitian Loan (2020:111) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja individu. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi terkait dengan kinerja karyawan yang lebih baik. Oleh karena itu, hipotesis hubungan antara kinerja karyawan dan komitmen organisasi adalah:



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

H03: Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Ha3: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.4 *Psychological Safety* terhadap Kinerja Karyawan

Psychological safety memungkinkan karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, dan kolaborasi. Ketika karyawan memiliki rasa aman dalam mengemukakan pendapat maupun mengambil inisiatif dengan berani, mereka akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan serta mampu memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi.

Penelitian Edmondson (1999:99) menunjukkan bahwa *psychological safety* meningkatkan efektivitas tim dan kualitas kinerja melalui komunikasi yang terbuka. Oleh karena itu, hipotesis hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan adalah:

H04: *Psychological Safety* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Ha4: *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.5 *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

Voice behaviour mendorong karyawan untuk memberikan ide-ide inovatif, mengidentifikasi permasalahan, serta mengusulkan solusi yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku tersebut tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga mencerminkan keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian Li Xi Zhang dan Aishi Guo (2021:97) juga membuktikan bahwa *voice behaviour* berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dengan ini, hipotesis hubungan antara *voice behaviour* dan kinerja karyawan adalah:

H05: *Voice Behaviour* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Ha5: *Voice Behaviour* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.6 Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh *Psychological Safety* dan *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk menjelaskan bagaimana keamanan mental dan tingkah laku suara dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika lingkungan kerja memberikan rasa aman secara psikologis dan mendorong karyawan untuk menyuarakan ide mereka, mereka akan menjadi lebih



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

setia kepada organisasi. Selanjutnya, komitmen tersebut mendorong karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja yang baik.

Penelitian Newman (2020:111) menjelaskan bahwa *psychological safety* mampu meningkatkan berbagai perilaku kerja positif melalui peningkatan sikap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis hubungan antara *psychological safety*, *voice behaviour*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan adalah:

H06: Komitmen Organisasi tidak memediasi pengaruh *psychological safety* dan *voice behaviour* terhadap Kinerja Karyawan.

Ha6: Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *psychological safety* dan *voice behaviour* terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Deskripsi Konseptual

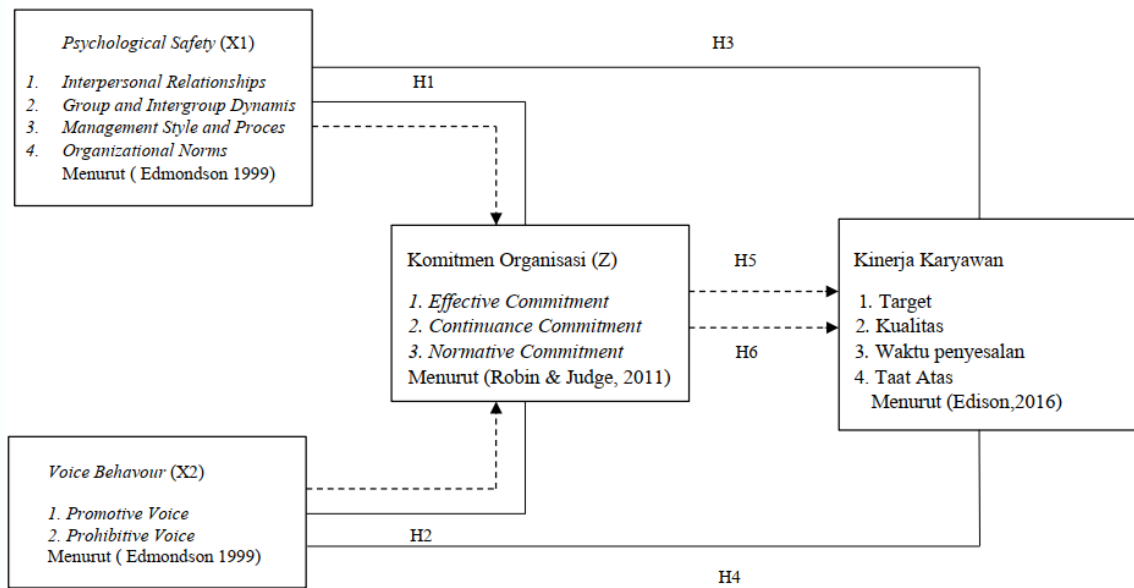
Deskripsi konseptual merupakan penjabaran dari suatu representasi abstrak yang membantu dalam memahami konsep-konsep utama dalam penelitian yang akan dilakukan. Konsep digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian serta hubungan logis antar variabel yang akan diuji. Melalui deskripsi ini, karakteristik setiap variabel serta keterkaitannya dengan variabel lain dapat dijelaskan secara sistematis dan terstruktur. Deskripsi konseptual berfungsi untuk memfasilitasi pemahaman yang jelas tentang variabel penelitian dan untuk membangun fondasi untuk kerangka penelitian yang akan datang.

Komitmen Organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk mengimbangi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, menjelaskan hubungan antara variabel tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Gambar berikut menunjukkan kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka tersebut menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu *Psychological Safety* (X1) dan *Voice Behaviour* (X2) sebagai variabel independen, Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen, serta Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel mediasi.



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



Gambar 2.1 Kerangka Deskripsi Konseptual

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

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

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Sebelum dilakukannya rangkaian proses penelitian, penulis terlebih dahulu menetapkan lokasi dan waktu penelitian supaya data yang didapati memiliki tingkat akurasi yang sesuai dan tepat dari para responden. Dibawah ini tempat dan waktu penelitian yang dipilih adalah:

3.1.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam waktu lima bulan. Dibawah ini adalah uraian waktu penelitian peneliti:

Tabel 3. 1 Waktu Penelitian

No	Keterangan	Waktu Kegiatan				
		Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Menentukan Judul dan Topik Penelitian					
2	Penyusunan Proposal Penelitian					
3	Seminar Proposal					
4	Penyebaran Kuesioner dan Pengolahan Data					
5	Melakukan Pengolahan dan Analisis Data					
6	Penyusunan dan Penulisan Laporan Penelitian					
7	Pelaksanaan Sidang Skripsi					

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

3.1.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilangsungkan di PT Digiserve PT Digital Aplikasi Solusi yang beralamat di 88@Kasablanka, 35th floor Jakarta 12870. Perusahaan ini beroperasi dalam layanan layanan manajemen teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Dengan karakteristik tersebut, PT Digiserve atau PT Digital Aplikasi Solusi menjadi lokasi yang relevan dan strategis untuk meneliti pengaruh *Psychological Safety* dan



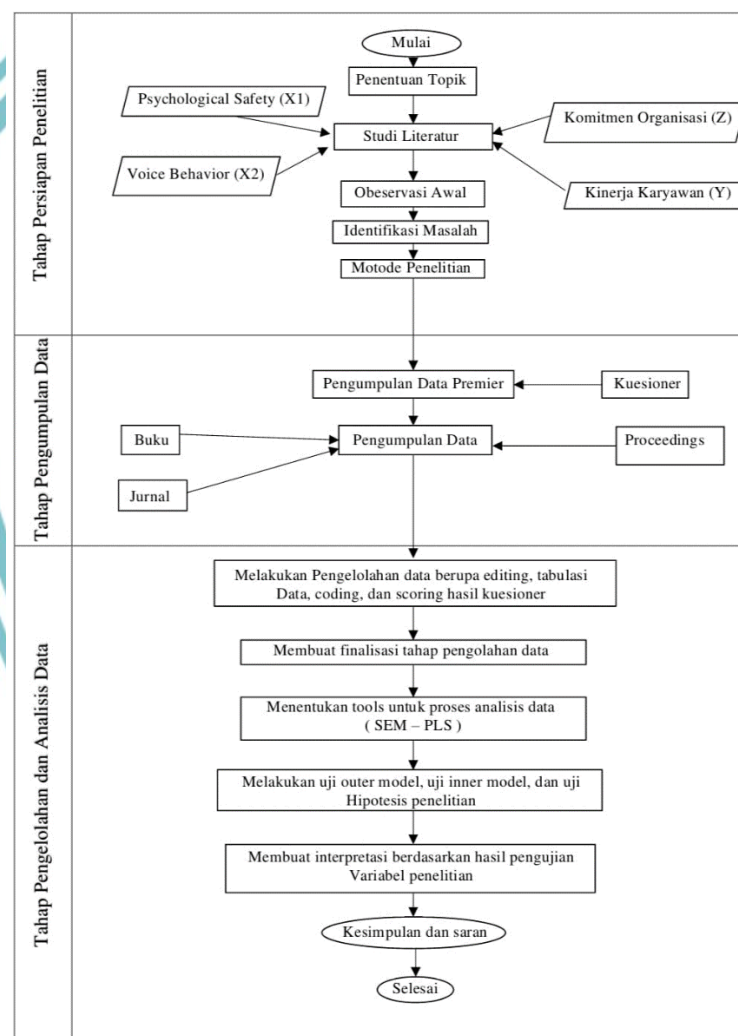
Hak Cipta :

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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Voice Behaviour terhadap Kinerja karyawan, karena variabel-variabel tersebut berkaitan langsung dengan pengalaman kerja dalam konteks organisasi.

3.2 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian adalah susunan tahapan yang dilakukan secara sistematis untuk mendukung penyusunan tugas akhir agar berjalan secara efektif. Berikut disajikan kerangka penelitian dalam studi ini:



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

3.3 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2023:78) Metode penelitian ilmiah yaitu metode untuk



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 mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

mengumpulkan informasi yang dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan atau tujuan tertentu. Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, penulis memilih metode kuantitatif. Metode kuantitatif ini berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk melakukan penelitian terhadap populasi atau sampel tertentu. Instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data, yang kemudian dievaluasi secara statistik untuk menguji hipotesis.

3.3.1 Populasi dan Sampel

Untuk menjawab masalah dan tujuan penelitian, populasi dan sampel sangat penting. Sampel akan diperoleh dari populasi yang diambil dari item penelitian.

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2023:126), “populasi adalah wilayah umum yang terdiri atas objek dan subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya.” Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Digiserve by Telkom Indonesia. Pemilihan karyawan sebagai populasi didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam aktivitas kerja, interaksi tim, serta pengalaman dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan *psychological safety*, *voice behaviour*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Karyawan Digiserve by Telkom Indonesia menjadi sumber data yang relevan dan representatif untuk mengevaluasi bagaimana kondisi Perilaku karyawan dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun secara mediasi melalui komitmen organisasi.

Dengan jumlah karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memperoleh sampel yang memadai untuk dianalisis menggunakan metode statistik, sehingga dapat menjamin validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Oleh karena itu, karyawan Digiserve by Telkom Indonesia dipilih sebagai target populasi karena sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi karyawan aktif Digiserve yang merupakan rekan kerja satu posisi.

b. Sampel

Menurut Sugiyono (2023:127), “sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Sampel yang dipilih dari



© 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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

populasi harus bersifat *representative* atau dapat mencerminkan keseluruhan populasi dan untuk karakteristik sampel yaitu merupakan rekan kerja yang memiliki satu jabatan dan aktif di perusahaan. Untuk penelitian ini, teknik pengambilan sampel non-probability digunakan, menggunakan metode purposive dan quota sampling. “*Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama terhadap setiap anggota populasi untuk dapat dipilih menjadi sampel Sugiyono (2023:131).” Penulis memilih *purposive sampling* dan *quota sampling* agar sampel yang diambil sesuai dengan karakteristik tujuan penelitian dan untuk membagi responden berdasarkan wilayah dalam populasi penelitian. “*Purposive sampling* adalah teknik pengumpulan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu Sugiyono (2023:133).” Sedangkan, “*quota sampling* adalah teknik pengumpulan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan Sugiyono (2023:132).”

Berdasarkan penentuan populasi dalam penelitian ini, Dengan mengetahui bahwa populasi yang dipilih memiliki sumber data yang dapat didefinisikan secara kuantitatif, peneliti dapat melakukan analisis yang lebih mendalam dan akurat tentang pengaruh Keselamatan Psikologis dan Perilaku Suara terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Langkah selanjutnya setelah menentukan teknik pengambilan sampel adalah menghitung jumlah sampel. Peneliti menggunakan metode yang dibuat oleh Isaac, S., & Michael (1981) untuk menghitung jumlah sampel yang dibutuhkan, yaitu :

$$S = \frac{(\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q)}{(d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q)}$$

Keterangan:

s = ukuran sampel

N = jumlah populasi

λ^2 = Nilai chi-kuadrat dengan derajat kebebasan (dk) 1, tingkat signifikansi tertentu (biasanya 5% = 3,841)

P = Merepresentasikan probabilitas kebenaran 0,5

Q = Merepresentasikan probabilitas kesalahan 0,5

d = Melambangkan tingkat akurasi, dinyatakan dalam bentuk proporsi 0,05



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

$S =$

$$\frac{(\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q)}{(d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q)}$$

$$S = \frac{(3,841 \times 150 \times 0,25)}{(0,0025 \times 149 + 0,96025)}$$

$$S = \frac{144,0375}{(0,3725 + 0,96025)}$$

$$S = \frac{144,0375}{1,33275} = 108,04$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Issac dan Michael, diperoleh angka 108,04 yang berarti dibulatkan oleh peneliti memerlukan sampel. Angka ini lalu dibulatkan menjadi 110 responden untuk penelitian ini

3.4 Jenis dan Sumber Data

Menurut Sugiyono (2023:194), “berdasarkan sumber datanya, pengumpulan data dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu primer dan sekunder.” Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan informasi kepada peneliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner digital kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Karena jumlah responden yang besar dan tersebar di wilayah yang luas, metode ini dinilai efektif dan efisien dalam pengumpulan data. Instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel, psychological safety, voice behaviour, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sihotang (2023) pengumpulan data sering kali menjadi tujuan utama penelitian, menjadikan teknik pengumpulan data merupakan tahap penting selama



© 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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

proses tersebut. Jika penulis tidak memahami secara menyeluruh proses pengumpulan data yang tepat, mereka tidak akan dapat mendapatkan data yang memenuhi persyaratan.

Teknik pengumpulan data adalah tahapan penting dalam penelitian karena digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan secara sistematis. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring dengan bantuan *Google Form*. Pemilihan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data didasarkan pada kemudahan dalam menjangkau responden serta efisiensi waktu dan biaya.

Kuesioner dalam penelitian ini ditujukan kepada karyawan Digiserve by Telkom Indonesia yang memenuhi kriteria penelitian. Kuesioner didistribusikan menggunakan media digital, seperti WhatsApp, email, dan platform komunikasi internal perusahaan, sehingga dapat menjangkau responden secara lebih luas dan efektif. Dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh data yang relevan sesuai dengan karakteristik responden yang dibutuhkan dalam penelitian.

Dalam mengukur instrumen penelitian, penulis menggunakan skala Likert. Menurut (Sugiyono 2023:146), Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, dan pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang peristiwa sosial. Pada penelitian ini digunakan skala Likert 1–6, yang dinilai mampu mengukur sikap dan persepsi responden secara lebih tegas dan spesifik. Penggunaan skala enam poin dilakukan dengan menghilangkan pilihan netral, sehingga responden didorong untuk memberikan kecenderungan jawaban yang lebih jelas, baik ke arah persetujuan maupun ketidaksetujuan.

Selain itu, skala enam poin tetap memberikan variasi jawaban yang cukup tanpa mengurangi kejelasan interpretasi data. Dengan demikian, diharapkan hasil pengukuran menjadi lebih akurat dalam menggambarkan sikap responden terhadap variabel yang diteliti. Berikut Tabel 3.4 merupakan skala untuk mengukur variabel berdasarkan tanggapan responden menggunakan skala likert 1–6.



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

3.6 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2023:156-158), “variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dapat dipelajari dan ditarik kesimpulannya.” Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*), terikat (*dependent variable*), dan *intervening* (*intervening variable*).

a. Variabel Bebas

Menurut Sugiyono (2023:156-158), “variabel bebas adalah sebuah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya maupun timbulnya variabel terikat (*dependent variable*).” Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Psychological Safety* (X1) dan *Voice Behaviour* (X2).

b. Variabel Terikat

Menurut Sugiyono (2023:156-158), “variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena variabel bebas (*independent variable*).” Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

c. Variabel *Intervening*

Menurut Sugiyono (2023:156-158), “variabel *intervening* adalah variabel penyalur atau antara yang terletak di antara variabel bebas dan juga terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya maupun timbulnya variabel terikat.”

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan instrumen penelitian, yang nantinya akan dikembangkan untuk setiap variabel yang akan disajikan. Dalam penelitian ini, terdapat 30 pertanyaan kuesioner yang perlu diisi oleh tiap responden. Berikut Tabel 3.1 merupakan operasional variabel dan juga instrumen yang digunakan oleh penulis pada 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Tabel 3. 1 Instrumen Penelitian

No	Indikator	Item Pertanyaan	Sumber Item
Variabel <i>Psychological Safety</i>			
1.	Interpersonal Risk Taking (Pengambilan Resiko Interpersonal)	Kesalahan saya ditangani dengan baik oleh rekan kerja saya.	(DZULFIKAR 2025)
		Skill dan bakat unik saya dipahami oleh rekan kerja saya.	
2.	Mutual Trust and Respect (Saling Percaya dan Menghormati)	Anggota tim menunjukkan kepedulian dan empati secara pribadi.	
		Adanya minat satu sama lain dalam situasi atau konsep	
		Ada keinginan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.	
B 3.	Organizational/Structural Support (Dukungan Organisasi/Struktural)	niat untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama	
		Ketersediaan sumber daya untuk bekerja dengan aman (waktu, peralatan, dan dukungan emosional)	
4.	Identity and Clarity in the Context of the Team Identitas dan Kejelasan dalam Konteks Tim)	Saya tahu apa yang saya lakukan dan bagaimana saya berkontribusi pada tim.	
		Dinamika kelompok tidak mengaburkan identitas personal saya; saya merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim.	
Variabel <i>Voice Behaviour</i>			
1.	Promotive	Saya secara proaktif mengembangkan dan memberikan saran untuk masalah yang dapat memengaruhi perusahaan.	
		Saya secara proaktif menyarankan proyek baru yang bermanfaat bagi perusahaan.	
		Saya secara proaktif menyuarakan saran konstruktif yang membantu perusahaan atau divisi mencapai tujuan mereka.	
		Saya secara proaktif memberikan saran yang membangun untuk meningkatkan sistem.	

Bersambung



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

Bersambung 3.1

		Saya juga memberikan saran kepada rekan kerja yang berperilaku tidak menyenangkan.	(Shabibah 20203)
		Memberi saran kepada rekan kerja yang berperilaku tidak menyenangkan yang dapat menghambat pekerjaan. saya berbicara jujur tentang masalah yang dapat menyebabkan masalah serius bagi perusahaan.	
2.	Prohibitive	Berani menyuarakan pendapat tentang hal-hal yang dapat memengaruhi efisiensi di tempat kerja, meskipun itu akan mempermalukan orang lain. Berani menyuarakan masalah di unit kerja, meskipun itu akan mengganggu hubungan dengan rekan kerja yang lain. Saya secara proaktif melaporkan masalah koordinasi kepada manajemen di tempat kerja.	
Variabel Kinerja Karyawan			
1.	Kualitas Kerja	Mampu menyelesaikan tugas dengan cara yang sesuai Karyawan melakukan tugas mereka dengan hati-hati. Karyawan selalu melakukan pekerjaan terbaik mereka.	
2.	Kuantitas Kerja	mampu mencapai tujuan Bekerja keras untuk meningkatkan kemampuan Anda sehingga Anda dapat Mencapai target yang telah ditetapkan, karyawan dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan	
3.	Waktu Penyelesaian	Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Mampu menyelesaikan tugas dalam waktu yang tepat Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai ketentuan yang berlaku dan selalu tepat waktu	
		Karyawan selalu mematuhi setiap aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.	



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

Bersambung 3.1

4.	Kemampuan Kerja sama	Aturan yang berlaku dilaksanakan secara sadar dan bebas dari tekanan.	(Susanti 2022)
		Karyawan memahami dan memahami semua aturan dan standar yang berlaku.	
Variabel Komitmen Organisasi			
1. Bersambung 3.1	Affective commitment	Keinginan berkarir di organisasi	(DAMAYANTI 2023)
		Percaya diri dalam organisasi	
		Loyalitas terhadap organisasi	
2.	Contunuanace Commitment	Kesetiaan pekerja terhadap organisasi	
		keinginan untuk tetap bekerja	
		Keinginan karyawan untuk bekerja	
		Stres meninggalkan organisasi	
		Bersiap untuk mengorbankan kepentingan pribadi	
3.	Normative Commitment	Percaya pada organisasi	
		Berkarir di satu perusahaan saja	
		Bangga terhadap organisasi	

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Dalam mengukur instrumen penelitian, penulis menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2023:146), Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, dan pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang peristiwa sosial. Pada penelitian ini digunakan skala Likert 1–6, yang dinilai mampu mengukur sikap dan persepsi responden secara lebih tegas dan spesifik. Penggunaan skala enam poin dilakukan dengan menghilangkan pilihan netral, sehingga responden didorong untuk memberikan kecenderungan jawaban yang lebih jelas, baik ke arah persetujuan maupun ketidaksetujuan.



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

Selain itu, skala enam poin tetap memberikan variasi jawaban yang cukup tanpa mengurangi kejelasan interpretasi data. Dengan demikian, diharapkan hasil pengukuran menjadi lebih akurat dalam menggambarkan sikap responden terhadap variabel yang diteliti. Berikut Tabel 3.4 merupakan skala yang mengukur variabel berdasarkan tanggapan responden dengan menggunakan skala likert dari 1-6.

Tabel 3. 2 Skala Likert

Skor	Jawaban
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Kurang Setuju
4	Agak Setuju
5	Setuju
6	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer Diolah,2026

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2023:206), Analisis data adalah proses mengelompokkan data berdasarkan jenis dan variabel responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari semua responden, menampilkan data untuk setiap variabel yang diteliti, dan melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah diajukan. Selain itu, metode analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik. Dalam penelitian ini, dua jenis statistik digunakan untuk menganalisis data:

a. Statistik Deskriptif

“Statistik deskriptif merupakan statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis data jika penulis hanya ingin mendeskripsikan data sampel dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi yang diambil Sugiyono (2023:206)”. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif akan digunakan untuk menganalisis sebaran dan demografi sampel yang dikumpulkan.

b. Statistik Inferensial

“statistik inferensial merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

data sampel dan ditarik kesimpulan agar dapat digeneralisasikan menjadi populasi. Sugiyono (2023:206)". Penarikan kesimpulan dari data sampel yang diterapkan pada populasi memiliki kemungkinan mengandung kesalahan atau kebenaran, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Dalam penelitian ini, *error margin* adalah sebesar 5%, sehingga taraf kepercayaan nya adalah sebesar 95%.

Studi ini akan menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), bersama dengan pendekatan alternatif yang dikenal sebagai *Partial Least Squares* (PLS). PLS-SEM termasuk metode analisis yang andal, fleksibel, dan tidak terlalu bergantung pada banyak asumsi. Metode PLS-SEM ini tidak hanya digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel laten, tetapi juga efektif dalam menguji validitas dari teori penelitian. Penggunaan metode PLS-SEM sangat direkomendasikan jika penelitian adalah eksplorasi atau perpanjangan dari teori struktural yang ada. Oleh karena itu, analisis data akan menggunakan *software* SmartPLS 4.0.9.9. Dua submodel PLS-SEM terdiri dari analisis: model pengukuran, atau model luar, dan model struktural, atau model dalam.

1) Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghazali dan Kusumadewi (2023:8), "uji *outer model* memiliki tujuan untuk menguji sejauh mana indikator (variabel manifestasi) dapat mewakili konstruk (variabel laten yang diukur)." Salah satu cara menguji *outer model* adalah dengan menganalisis kekuatan korelasi antara konstruk dengan setiap item pernyataan dan juga kelemahan korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan harus bisa mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji *outer model* terdiri atas reliabilitas dan validitas.

a) Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali dan Latan dalam Hamid dan Anwar (2019:42), "uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen pengukur akurat, konsisten, dan tepat dalam mengukur konstruk." Untuk menilai reliabilitas, ada beberapa aturan standar. Nilai reliabilitas komposit dan cronbach's alpha harus lebih dari 0.70. Nilai faktor variabilitas rata-rata (AVE) juga harus lebih dari 0.50. Untuk penelitian penjelasan, nilai beban luar harus lebih dari 0.70.

b) Uji Validitas



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

Menurut Ghozali dan Latan dalam Hamid dan Anwar (2019:42), “uji validitas bertujuan untuk mengukur ketepatan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.” Discriminant validity mengacu pada prinsip bahwa indikator dari konstruk yang berbeda tidak seharusnya menunjukkan hubungan korelasi yang kuat. Ini digunakan untuk mengukur uji validitas. (Ghozali dan Kusumadewi, 2023:98). Selanjutnya, dalam penelitian ini, pengujian *discriminant validity* akan menggunakan alternatif *cross loading*. Korelasi antara konstruk dan indikator pengukurnya dalam *cross loading* harus lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini mencerminkan adanya *discriminant validity* yang baik

2) Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji internal model adalah langkah selanjutnya yang harus dilakukan. Uji dalam model dilakukan untuk mengetahui bagaimana variabel laten berhubungan satu sama lain, menurut Jogiyanto dalam Hamid dan Anwar (2019:42). Kriteria penilaian untuk uji internal model adalah sebagai berikut:

a) Uji Hipotesis

Menurut Harlyan dalam Hutabarat (2021), “uji hipotesis dapat digunakan untuk memutuskan apakah menerima atau menolak hipotesis mengenai parameter populasi.” Kemudian, uji hipotesis juga menggunakan *bootstrapping* untuk menilai signifikansi *path coefficient*. Kriteria uji hipotesis adalah melalui uji T dengan $T \text{ statistik} \geq T \text{ tabel}$ atau $P \text{ values} < 0.05$. Apabila memenuhi kriteria variabel eksogen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen. Nilai $T \text{ values}$ untuk *one-tailed test* biasanya > 1.96 (signifikansi = 5%).

b) *F-Square* (F^2)

Menurut Jogiyanto dalam Hamid dan Anwar (2019:43), “*f-square effect size* bertujuan untuk mengukur kontribusi antara masing-masing variabel terhadap pembentukan nilai *r-square*.” Besaran nilai *f-square* adalah 0.02 untuk pengaruh yang kecil, 0.15 untuk menengah, dan 0.35 untuk besar. Variabel dengan tingkat pengaruh yang paling besar pada model juga ditentukan dengan menggunakan nilai *f*-kuadrat.

c) *R-Square* (R^2)



© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Menurut Jogiyanto dalam Hamid dan Anwar (2019:43), “*r-square* adalah nilai untuk mengukur seberapa besar pengaruh model terhadap variabel dependen.” Besaran nilai *r-square* adalah 0.75 untuk model yang kuat, 0.50 untuk sedang, dan 0.25 untuk lemah. Semakin besar nilai *r-square* maka semakin baik kemampuan model dalam memprediksi dan menjelaskan hasil penelitian.



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 IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Karyawan Digiserve Telkom Indonesia, perusahaan layanan digital yang merupakan bagian dari ekosistem bisnis Telkom Indonesia, adalah subjek penelitian ini. Digiserve berperan dalam menyediakan berbagai solusi digital yang mendukung transformasi bisnis dan kebutuhan pelanggan di era digital. Sebagai perusahaan yang beroperasi dalam industri digital yang dinamis, Sumber daya manusia yang mampu mengikuti perkembangan teknologi, berinovasi, dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan Digiserve sangat penting. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kualitas layanan dan daya saing dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

4.2 Pilot Test

Dalam penelitian ini, penulis terlebih dahulu melakukan uji instrumen melalui pilot test sebelum menyebarkannya kepada seluruh responden yang menjadi sampel penelitian. Pilot test dilakukan untuk menghindari ambiguitas pada item pernyataan dan memastikan bahwa setiap responden memiliki pemahaman yang sama dengan penulis terhadap item pernyataan tersebut (Pratiwi & Novani, 2022). Penulis melakukan pilot test selama tiga hari pada periode 2 Juni – 6 Juni 2026 dengan mengirimkan sebuah kuesioner online kepada 30 orang yang menjawab melalui formulir Google. Menurut Whitehead dkk. (2016:15), jumlah minimum sampel untuk pilot test adalah 24 responden dengan rata-rata kekuatan prediksinya sebesar 90%. Metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang digunakan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.8, digunakan untuk menganalisis data dari tes pilot.

Analisis PLS-SEM difokuskan pada model pengukuran luar model pada tahap pilot test untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dapat mengukur konstruk Keselamatan Psikologis, Perilaku Suara, Komitmen Organisasi, dan 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

secara konsisten dan akurat. Untuk melakukan evaluasi luar model, instrumen penelitian diuji untuk validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian luar model pada pilot test berikut:

4.2.1 Uji Reliabilitas Pilot Test

Menurut Hair dkk. (2012:330), item instrumen dapat dipertahankan dan dinyatakan reliabel jika nilai tekanan luar (2.) lebih besar dari 0.70, nilai alfa cronbach (α) dan reliabilitas komposit (CR) lebih besar dari 0.70, dan *nilai average variance factor* (AVE) lebih besar dari 0.50. Tabel 4.1 berikut menyajikan nilai outer loading berdasarkan data pilot test.

Tabel 4. 1 Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Item Instrumen	λ	Reliabilitas
<i>Psychological Safety</i>	PS1	0.830	Reliabel
	PS2	0.926	Reliabel
	PS3	0.796	Reliabel
	PS4	0.787	Reliabel
	PS5	0.822	Reliabel
	PS6	0.868	Reliabel
	PS7	0.725	Reliabel
<i>Voice Behaviour</i>	VB1	0.921	Reliabel
	VB2	0.919	Reliabel
	VB3	0.846	Reliabel
	VB4	0.738	Reliabel
	VB5	0.902	Reliabel
	VB6	0.729	Reliabel
Komitmen Organisasi	KO1	0.788	Reliabel
	KO2	0.846	Reliabel
	KO3	0.850	Reliabel
	KO4	0.859	Reliabel
	KO5	0.935	Reliabel
	KO6	0.751	Reliabel



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

Kinerja Karyawan	KK1	0.662	Tidak Reliabel
	KK2	0.866	Reliabel
	KK3	0.905	Reliabel
	KK4	0.660	Tidak Reliabel
	KK5	0.772	Reliabel
	KK6	0.853	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa, untuk *variabel psychological safety, voice behaviour* , Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan, sebagian besar indikator memiliki nilai beban luar di atas 0,70, yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Namun, dua indikator untuk variabel Kinerja Karyawan, KK1 dan KK4, masing-masing memiliki nilai beban luar di bawah batas ideal 0,70. Namun, kedua indikator tersebut masih berada di atas ambang minimum 0,60, yang berarti mereka dapat dipertahankan untuk analisis lanjutan jika nilai AVE dan reliabilitas konstruk secara keseluruhan memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Secara umum, semua indikator untuk variabel Keselamatan Psikologis, Perilaku Suara, dan Komitmen Organisasi menunjukkan nilai beban luar yang baik, yang memungkinkan mereka untuk menggambarkan konstruk yang diukur. Oleh karena itu, instrumen penelitian dapat dinyatakan memiliki tingkat validitas yang memadai pada tahap pilot test dan dapat menjelaskan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Setelah pengujian loading luar selesai, langkah berikutnya adalah menguji validitas dan reliabilitas struktur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE)*. Tabel 4.2 menunjukkan hasil pengujian.



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Tabel 4. 2 Hasil Uji Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

Variabel	CA	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE	Reliabilitas
<i>Psychological Safety</i>	0.921	0.937	0.936	0.679	Realibel
<i>Voice Behaviour</i>	0.919	0.937	0.938	0.717	Realibel
Komitmen Organisasi	0.916	0.927	0.935	0.706	Realibel
Kinerja Karyawan	0.882	0.909	0.909	0.628	Realibel

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Psychological Safety*, *Voice Behaviour*, *Komitmen Organisasi*, dan *Kinerja Karyawan* memiliki tingkat reliabilitas yang baik dalam mengukur konstruk penelitian. Selain itu, seluruh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh instrumen pada tahap pilot test dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan pada penelitian utama.

4.2.2 Uji Validitas Pilot Test

Uji validitas dilakukan setelah uji reliabilitas. Metode cross-loading digunakan untuk menguji validitas pilot test. Jika sebuah struktur memiliki diskriminasi yang memadai, cross loading digunakan. Selain itu, apabila nilai korelasi konstruk dengan indikator pengukurnya lebih tinggi daripada nilai korelasi konstruk lainnya, indikator tersebut dapat dianggap valid. Hamid, R. S., & Anwar (2019). Berikut Tabel 4.3 adalah hasil *cross loading* berdasarkan data pilot test.



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Tabel 4. 3 Hasil Uji Cross Loading

Variabel	KK	KO	PS	VB
KK 1	0.684	0.629	0.222	0.136
KK 2	0.864	0.546	0.896	0.402
KK 3	0.904	0.512	0.809	0.503
KK 4	0.661	0.591	0.243	0.346
KK 5	0.744	0.808	0.464	0.531
KK 6	0.853	0.491	0.834	0.550
KO 1	0.652	0.781	0.416	0.581
KO 2	0.445	0.826	0.181	0.447
KO 3	0.566	0.850	0.278	0.493
KO 4	0.616	0.861	0.463	0.443
KO 5	0.713	0.931	0.506	0.635
KO 6	0.607	0.726	0.371	0.274
PS 1	0.612	0.291	0.792	0.383
PS 2	0.745	0.386	0.925	0.599
PS 3	0.526	0.379	0.797	0.344
PS 4	0.495	0.267	0.791	0.448
PS 5	0.563	0.186	0.835	0.347
PS 6	0.792	0.441	0.810	0.328
PS 7	0.659	0.551	0.727	0.691
VB 1	0.461	0.576	0.517	0.920
VB 2	0.551	0.542	0.475	0.919
VB 3	0.542	0.594	0.473	0.850
VB 4	0.300	0.359	0.375	0.752
VB 5	0.366	0.510	0.442	0.902
VB 6	0.461	0.352	0.598	0.727

Sumber: Data Primer Diolah,2026

Berdasarkan tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan konstruk lain, setiap indikator memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi



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

terhadap konstruk yang diukurnya. Ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan untuk menjelaskan secara akurat hubungannya dengan konstruk, sehingga memenuhi kriteria *validitas discriminant*. Oleh karena itu, instrumen yang digunakan dalam pilot test tersebut dianggap sah untuk digunakan pada sampel penelitian secara keseluruhan.

4.3 Hasil Rekapitulasi Data

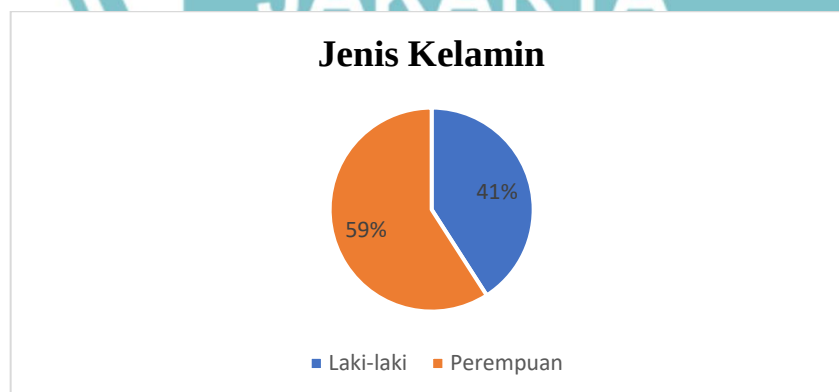
Pada penelitian ini, penulis mengumpulkan data responden sebagai sampel penelitian selama 10 hari, yaitu pada tanggal 3 Juni - 12 Juni 2026. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online melalui informasi resmi HR di Digiserve by Telkom. Survei ini mengumpulkan 110 responden yang memenuhi kriteria, yaitu Karyawan aktif Digiserve by Telkom.

4.3.1 Karakteristik Responden

Dalam kuesioner *online* yang disebarkan kepada setiap responden, penulis ada mengajukan beberapa pertanyaan tertentu untuk mengidentifikasi karakteristik responden. Berikut ini adalah data responden berdasarkan karakteristiknya:

- a. Respondenn berdasarkan Jenis Kelamin

Dibawah ini gambar 4.1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer Diolah, 2026



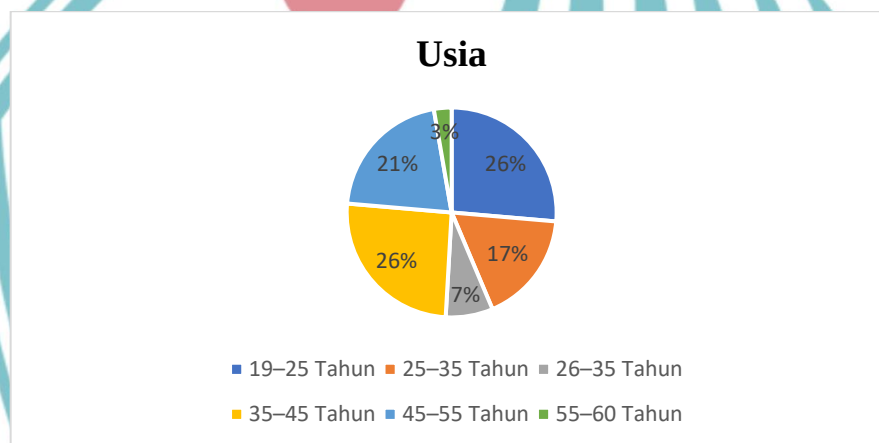
Hak Cipta :

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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Berdasarkan Gambar 4.1, Hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Digiserve by Telkom Indonesia yang disurvei dalam penelitian ini adalah perempuan, dengan 59% responden perempuan dan 41% responden laki-laki. Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan, sehingga persepsi yang diperoleh terkait *Psychological Safety*, *Voice Behaviour*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan lebih banyak merepresentasikan pandangan karyawan perempuan.

b. Responden Berdasarkan Usia

Dibawah ini gambar 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia.



Gambar 1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Gambar 4.2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada usia 19–25 tahun dan 35–45 tahun yang memiliki persentase masing-masing sebesar 26%. Selanjutnya, responden berusia 45–55 tahun memiliki persentase sebesar 21%, diikuti responden berusia 25–35 tahun sebesar 17% dan 26–35 tahun sebesar 7%. Sementara itu, responden dengan jumlah paling sedikit berada pada 55–60 tahun dengan persentase sebesar 3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berada pada usia yang aktif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki potensi untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, aktif berpartisipasi dalam organisasi, serta berkontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

c. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

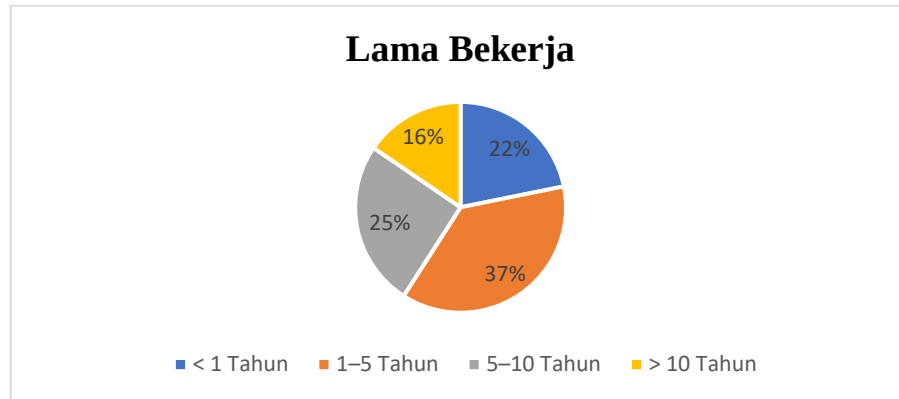
Dibawah ini gambar 4.1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lama



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

bekerja.



Gambar 4.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Gambar 4.3, Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1 dan 5 tahun, dengan persentase sebesar 37%. Jumlah responden dengan masa kerja antara 5 dan 10 tahun, dengan persentase sebesar 25%, jumlah responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun, dengan persentase sebesar 22%, dan jumlah responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, dengan persentase sebesar 16%. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi, terutama dalam jangka waktu 1 hingga 5 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memahami lingkungan kerja, budaya organisasi, dan proses kerja di perusahaan. Oleh karena itu, mereka diharapkan dapat memberikan penilaian yang objektif tentang keselamatan psikologis, perilaku bicara, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

4.3.2 Data Responden Berdasarkan Variabel Penelitian

Hasil rekapitulasi data yang diperoleh dari 110 responden menunjukkan beragam jawaban atas pernyataan dalam kuesioner penelitian. Selanjutnya, setiap tanggapan diberikan skor sesuai dengan skala pengukuran yang digunakan. Untuk menilai, skala Likert enam poin digunakan; skor pertama adalah satu untuk tanggapan Sangat Tidak Setuju (STS), dan skor keenam adalah tanggapan Sangat Setuju (SS). Berikut merupakan rumus perhitungan skor yang digunakan untuk menganalisis jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian:



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

a. Skor Aktual

Jumlah skor yang diperoleh dari seluruh jawaban responden terhadap setiap item pernyataan.

b. Skor Ideal

Skor tertinggi dikalikan jumlah responden, yaitu:

$$\text{Skor Ideal} = 6 \times 110 = 660$$

c. Persentase (%)

$$\text{Persentase} = (\text{Skor Aktual} / \text{Skor Ideal}) \times 100\%$$

Tingkat persetujuan responden terhadap item pernyataan dapat diketahui melalui perbandingan antara skor aktual dan skor ideal yang kemudian dikonversikan ke dalam bentuk persentase. Kategori penilaian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Kategori Skoring

Persentase	Kriteria
83,34% – 100%	Sangat Setuju
66,67% – 83,33%	Setuju
50,00% – 66,66%	Cukup Setuju
33,34% – 49,99%	Kurang Setuju
16,67% – 33,33%	Tidak Setuju
0% – 16,66%	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada 110 responden, berikut disajikan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Psychological Safety, Voice Behaviour, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan dalam penelitian ini.

a. Data Responden Berdasarkan Variabel *Psychological Safety*

Berikut Tabel 4.5 adalah hasil kuesioner yang diperoleh setelah dibagikan kepada responden:



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Tabel 4. 5 Data Responden Berdasarkan Variabel *Psychological Safety*

Pernyataan	Skala Likert Jawaban Responden						Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
	STS	TS	ATS	AS	S	SS				
PS1	0	0	0	29	67	14	535	660	81%	Setuju
PS2	0	0	0	26	69	15	539	660	82%	Setuju
PS3	0	0	0	23	70	17	544	660	82%	Setuju
PS4	0	0	0	23	72	15	542	660	82%	Setuju
PS5	0	0	0	21	67	22	551	660	83%	Setuju
PS6	0	0	0	22	73	15	543	660	82%	Setuju
PS7	0	0	0	23	65	22	549	660	83%	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel 4.5 di atas menyajikan hasil analisis deskriptif mengenai variabel *Psychological Safety*. Berdasarkan data dari 110 responden menunjukkan bahwa penilaian secara keseluruhan terhadap variabel *Psychological Safety* berada pada kategori setuju. Berikut adalah penjelasannya:

- 1) PS1: Pernyataan “Ketika saya melakukan kesalahan, rekan kerja saya tidak menyalahkan atau mempermalukan saya.” Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (14,12 persen), setuju (67,60 persen), dan agak setuju (29,26 persen). Tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, atau agak tidak setuju. Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 535 dengan persentase sebesar 81%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa rekan kerja tidak menyalahkan atau mempermalukan mereka ketika melakukan kesalahan.
- 2) PS2: Pernyataan “Anggota tim menunjukkan kepedulian ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, menunjukkan kepedulian ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan,” kata 15 orang (13,6%) dari responden, 69 orang (62,7%) setuju, dan 26 orang (23,7%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 539 dengan persentase sebesar 82%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa anggota tim menunjukkan kepedulian ketika mereka menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.



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

- 3) PS3: Pernyataan “Rekan kerja saya menghargai kemampuan dan keahlian yang saya miliki.” Sebanyak 17 orang (15,5%) dari responden sangat setuju, 70 orang (63,6%) setuju, dan 23 orang (20,9%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 544 dengan persentase sebesar 82%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa responden setuju bahwa rekan kerja menghargai kemampuan dan keahlian yang mereka miliki.
- 4) PS4: Pernyataan “Anggota tim saling membantu ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.” Responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang (13,6%), setuju sebanyak 72 orang (65,5%), dan agak setuju sebanyak 23 orang (20,9%). Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 542 dengan persentase sebesar 82%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa responden setuju bahwa anggota tim saling membantu ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.
- 5) PS5: Pernyataan “Rekan kerja saya menunjukkan ketertarikan terhadap ide dan pendapat yang saya sampaikan.” Sebagian besar responden sangat setuju sebanyak 22 (20 persen), setuju sebanyak 67 (60 persen), dan agak setuju sebanyak 21 (19 persen). Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 551 dengan persentase sebesar 83%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa responden setuju bahwa rekan kerja menunjukkan ketertarikan terhadap ide dan pendapat yang mereka sampaikan.
- 6) PS6: Pernyataan “Saya memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab saya dalam tim.” Sebanyak 15 orang (13,6%) dari responden sangat setuju, 73 orang (66,4%) setuju, dan 22 orang (20%). Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 543 dengan persentase sebesar 82%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa responden setuju bahwa mereka memahami dengan jelas peran dan tanggung jawabnya dalam tim.
- 7) PS7: Pernyataan “Saya merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim.” 22% responden (20 persen) sangat setuju, 59% setuju, dan 23% agak



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

setuju. Pernyataan ini memiliki nilai skor aktual sebesar 549 dengan persentase sebesar 83%. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori setuju. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa responden setuju bahwa mereka merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim.

b. Data Responden Berdasarkan Variabel *Voice Behaviour*

Berikut Tabel 4.6 adalah hasil kuesioner yang diperoleh setelah dibagikan kepada responden:

Tabel 4. 6 Data Responden Berdasarkan Variabel *Voice Behaviour*

Pernyataan	Skala Likert Jawaban Responden						Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
	STS	TS	ATS	AS	S	SS				
VB1	0	0	0	18	72	20	552	660	84%	Setuju
VB2	0	0	0	19	72	19	550	660	83%	Setuju
VB3	0	0	0	16	72	22	556	660	84%	Setuju
VB4	0	0	0	15	76	19	554	660	84%	Setuju
VB5	0	0	0	18	74	18	550	660	83%	Setuju
VB6	0	0	0	16	76	18	552	660	84%	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel hasil analisis deskriptif variabel *Voice Behaviour* menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori setuju dengan persentase antara 83%–84%.

- 1) VB1: Pernyataan “Saya secara aktif menyampaikan ide atau saran yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih baik.” Sebanyak 20 responden (18,2%) sangat setuju, 72 orang (65,5%) setuju, dan 18 orang agak setuju sebanyak 72 orang (65,5%), dan agak setuju sebanyak 18 orang (16,3%). Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 552 dengan persentase sebesar 84%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk secara aktif menyampaikan saran yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih baik.
- 2) VB2: Pernyataan “Saya memberikan masukan untuk memperbaiki prosedur atau cara kerja di perusahaan.” Sebanyak 19 responden (17,3%) sangat setuju, 72 (65,5%) setuju, dan 19 (17,3%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 550 dengan persentase sebesar 83%. Oleh



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

karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju dalam memberikan masukan untuk memperbaiki prosedur atau cara kerja di perusahaan.

- 3) VB3: Pernyataan “Saya mengemukakan ide baru yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya oleh tim.” Sebagian besar responden sangat setuju, yaitu 22 orang (20 persen), setuju, yaitu 72 orang (65,5%), dan agak setuju, yaitu 16 orang (14,5%). Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 556 dengan persentase sebesar 84%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju dalam mengemukakan ide baru yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya oleh tim.
- 4) VB4: Pernyataan “Saya mengingatkan rekan kerja apabila terdapat perilaku yang dapat mengganggu pekerjaan tim. Sebanyak 19 orang (17,3%) dari responden sangat setuju, 76 orang (69,1%) setuju, dan 15 orang (13,6%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 554 dengan persentase sebesar 84%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk mengingatkan rekan kerja apabila terdapat perilaku yang dapat mengganggu pekerjaan tim.
- 5) VB5: Pernyataan “Saya berani menyampaikan pendapat mengenai masalah yang dapat menurunkan efisiensi kerja.” Sebagian besar responden sangat setuju (18,16,4%), setuju 74 (67,3%), dan agak setuju (18,16,4%). Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 550 dengan persentase sebesar 83%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk menyampaikan pendapat mengenai masalah yang dapat menurunkan efisiensi kerja.
- 6) VB6: Pernyataan “Saya berani melaporkan permasalahan di tempat kerja meskipun topik tersebut sensitif untuk dibahas.” Sebagian besar responden sangat setuju (18,4%), setuju (76,9%), dan agak setuju (16,5%). Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 552 dengan persentase sebesar 84%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk melaporkan permasalahan di tempat kerja meskipun topik tersebut sensitif untuk dibahas.

c. Data Responden Berdasarkan Variabel 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Berikut Tabel 4.7 adalah hasil kuesioner yang diperoleh setelah dibagikan kepada responden:

Tabel 4. 7 Data Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan	Skala Likert Jawaban Responden						Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
	STS	TS	ATS	AS	S	SS				
KK1	0	0	0	25	73	12	537	660	81%	Setuju
KK2	0	0	0	21	78	11	540	660	82%	Setuju
KK3	0	0	0	18	80	12	544	660	82%	Setuju
KK4	0	0	0	24	74	12	538	660	82%	Setuju
KK5	0	0	0	21	75	14	543	660	82%	Setuju
KK6	0	0	0	20	80	10	540	660	82%	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dari semua indikator Kinerja Karyawan berada pada kategori setuju dengan persentase antara 81%–82%.

- 1) KK1: Pernyataan “*Saya melakukan pekerjaan dengan teliti.*” Sebanyak 12 orang (10,9%) dari responden sangat setuju, 73 orang (66,4%) setuju, dan 25 orang (22,7%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 537 dengan persentase sebesar 81%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan teliti.
- 2) KK2: Pernyataan “*Mampu menyelesaikan target yang diberikan.*” Sebagian besar responden sangat setuju sebanyak 11 (10 persen), setuju sebanyak 78 (70 persen), dan agak setuju sebanyak 21 (19 persen). Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 540 dengan persentase sebesar 82%.
- 3) KK3: Pernyataan “*Bekerja keras untuk meningkatkan kapasitas bekerja agar mampu mencapai target yang telah ditetapkan.*” Sebanyak 12 orang (10,9%) dari responden sangat setuju, 80 orang (72,7%) setuju, dan 18 orang (16,4%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 544 dengan persentase sebesar 82%.
- 4) KK4: Pernyataan “*Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.*” Sebagian besar responden sangat setuju sebanyak 12 (10,9%), setuju sebanyak 74 (67,3%), dan agak setuju sebanyak 24 (21,8%). Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 538 dengan persentase sebesar 82%.



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- 5) KK5: Pernyataan “Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.” Sebanyak 75 responden (68,2%) setuju, 14 (12,7%) sangat setuju, dan 21 (19,1%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 543 dengan persentase sebesar 82%.
- 6) KK6: Pernyataan “Saya mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan.” Sebanyak 10 orang (9,1%) dari responden sangat setuju, 80 orang (72,7%) setuju, dan 20 orang (18,2%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 540 dengan persentase sebesar 82%.

d. Data Responden Berdasarkan Variabel Komitmen Organisasi

Berikut Tabel 4.8 adalah hasil kuesioner yang diperoleh setelah dibagikan kepada responden:

Tabel 4. 8 Data Responden Berdasarkan Variabel Komitmen Organisasi

Pernyataan	Skala Likert Jawaban Responden						Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
	STS	TS	ATS	AS	S	SS				
KO1	0	0	0	23	77	10	537	660	81%	Setuju
KO2	0	0	0	25	74	11	536	660	81%	Setuju
KO3	0	0	0	22	77	11	539	660	82%	Setuju
KO4	0	0	0	19	79	12	543	660	82%	Setuju
KO5	0	0	0	22	76	12	540	660	82%	Setuju
KO6	0	0	0	21	78	11	540	660	82%	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh indikator Komitmen Organisasi berada pada kategori setuju dengan persentase antara 81%–82%.

- 1) KO1: Pernyataan “Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.” Sebanyak 10 orang (9,1%) dari responden sangat setuju, 77 orang (70%), dan 23 orang (20,9%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 537 dengan persentase sebesar 81%.
- 2) KO2: Pernyataan “Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang lama.” Sebanyak 10 orang (9,1%)



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

dari responden sangat setuju, 11 orang (10%), dan 74 orang (67,3%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 536 dengan persentase sebesar 81%.

- 3) KO3: Pernyataan “Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan ini.” Sebanyak 11 orang (10%) dari responden sangat setuju, 77 orang (70%), dan 22 orang (20%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 539 dengan persentase sebesar 82%.
- 4) KO4: Pernyataan “Saya bersedia memberikan usaha lebih demi keberhasilan perusahaan.” Sebanyak 12 orang (10,9%) dari responden sangat setuju, 79 orang (71,8%), dan 19 orang (17,3%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 543 dengan persentase sebesar 82%.
- 5) KO5: Pernyataan “Saya merasa tujuan perusahaan sejalan dengan nilai yang saya miliki.” Sebanyak 12 orang (10,9%) dari responden sangat setuju, 76 orang (69,1%), dan 22 orang (20%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 540 dengan persentase sebesar 82%.
- 6) KO6: Pernyataan “Saya merasa ikut bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan.” Sebanyak 11 orang (10%) dari responden sangat setuju, 78 orang (70,9%), dan 21 orang (19,1%) agak setuju. Pernyataan ini memiliki skor aktual sebesar 540 dengan persentase sebesar 82%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa mereka memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.

4.4 Hasil dan Analisis Data

Dalam analisis data di smart pls terdapat dua model test yang diuji, yaitu outer model dan inner model.

4.4.1 Outer Model Test

Tahap awal dalam analisis data merupakan menguji sejauh mana indikator (variabel manifestasi) dapat mengukur konstruk, atau variabel laten yang diukur, secara akurat, konsisten, dan tepat dengan menggunakan pengujian luar model. Uji outer model terdiri atas reliabilitas dan validitas.



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

a. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali dan Latan dalam Hamid dan Anwar (2019:42), "uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen pengukur dapat dipercaya dalam mengukur sebuah konstruk." Orang biasanya menganggap bahwa sebuah indikator dapat dinyatakan reliabel jika nilai tekanan luar (*g*) lebih besar dari 0.70, nilai *alfa cronbach (a)* dan *reliabilitas komposit (CR)* lebih besar dari 0.70, dan nilai *average variance factor (AVE)* lebih besar dari 0.50. Selain itu, seperti yang dinyatakan oleh Hair dkk. (2021). item instrumen tersebut dapat dipertahankan dan dinyatakan reliabel jika nilai AVE lebih besar dari 0.50. Hasil uji reliabilitas penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	λ	a	CR	CR	AVE	Reliabilitas
Kinerja Karyawan	KK 1	0.887	0.956	0.966	0.965	0.822	Realibel
	KK 2	0.938					Realibel
	KK 3	0.906					Realibel
	KK 4	0.821					Realibel
	KK 5	0.924					Realibel
	KK 6	0.956					Realibel
Komitmen Organisasi	KO 1	0.894	0.950	0.958	0.960	0.799	Realibel
	KO 2	0.915					Realibel
	KO 3	0.920					Realibel
	KO 4	0.863					Realibel
	KO 5	0.892					Realibel
	KO 6	0.877					Realibel
Psychological Safety	PS 1	0.914	0.966	0.972	0.972	0.832	Realibel
	PS 2	0.946					Realibel
	PS 3	0.914					Realibel
	PS 4	0.893					Realibel
	PS 5	0.903					Realibel



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

	PS 6	0.920		Realibel
	PS 7	0.894		Realibel
	VB 1	0.966		Realibel
	VB 2	0.957		Realibel
	VB 3	0.934	0.971 0.974 0.977 0.875	Realibel
	VB 4	0.853		Realibel
	VB 5	0.968		Realibel
	VB 6	0.929		Realibel

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.9, Ada kesimpulan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai beban luar seluruh indikator lebih dari 0,70, dengan rentang nilai antara 0,821 dan 0,968. Selain itu, nilai Alpha Cronbach untuk setiap variabel berada di antara 0,950 dan 0,971, menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Reliabilitas Komposit juga memenuhi persyaratan, yaitu berada di atas 0,70 dan berada dalam rentang dari 0,960 hingga 0,977. *Safety, Voice Behaviour*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel berada di atas 0,50, yang berarti antara 0,799 dan 0,875. Oleh karena itu, konstruksi penelitian secara keseluruhan dinyatakan valid dan reliabel, sehingga instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan dipercaya untuk mengukur variabel keselamatan psikologis, perilaku suara, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

b. Uji Validitas

Setelah hasil uji reliabilitas diterima, maka selanjutnya adalah akan dilakukan uji validitas. Menurut Ghazali dan Latan dalam Hamid dan Anwar (2019:42), "uji validitas bertujuan untuk mengukur ketepatan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel ataupun konstruk." Dalam penelitian ini, menggunakan discriminant validity alternatif cross loading untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminasi yang memadai. Selain itu, Hamid dkk. (2017) menyatakan bahwa sebuah indikator dapat dinyatakan valid apabila Konstruksi



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

dengan indikator pengukur memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi daripada konstruk lainnya. Hasil uji validitas penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas

	KK	KO	PS	VB
KK 1	0.887	0.269	0.342	0.233
KK 2	0.938	0.227	0.490	0.305
KK 3	0.906	0.198	0.444	0.249
KK 4	0.821	0.235	0.298	0.284
KK 5	0.924	0.273	0.432	0.271
KK 6	0.956	0.229	0.461	0.304
KO 1	0.255	0.894	0.235	0.427
KO 2	0.215	0.915	0.174	0.425
KO 3	0.241	0.920	0.180	0.354
KO 4	0.224	0.863	0.233	0.239
KO 5	0.272	0.892	0.281	0.366
KO 6	0.179	0.877	0.166	0.325
PS 1	0.414	0.223	0.914	0.232
PS 2	0.474	0.246	0.946	0.269
PS 3	0.406	0.182	0.914	0.126
PS 4	0.358	0.162	0.893	0.159
PS 5	0.371	0.163	0.903	0.106
PS 6	0.441	0.225	0.920	0.175
PS 7	0.450	0.291	0.894	0.217
VB 1	0.290	0.407	0.209	0.966
VB 2	0.293	0.389	0.169	0.957
VB 3	0.289	0.396	0.184	0.934
VB 4	0.243	0.342	0.183	0.853
VB 5	0.287	0.390	0.191	0.968
VB 6	0.297	0.350	0.223	0.929

Sumber: Data Primer Diolah,2026



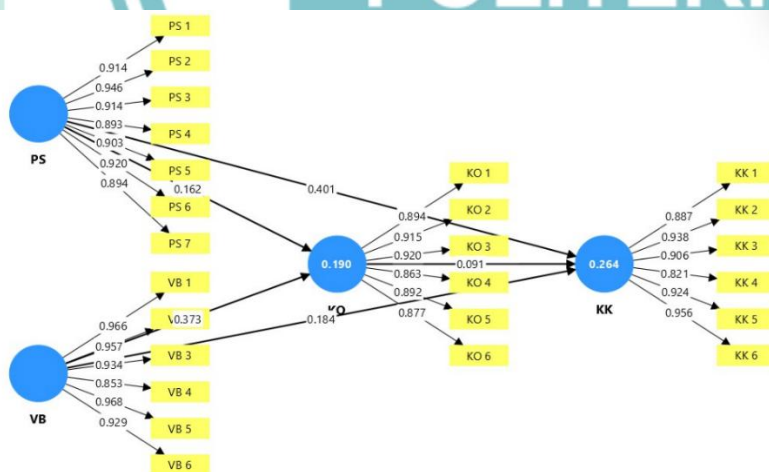
Hak Cipta :

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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat disimpulkan bahwa, dibandingkan dengan konstruk lain, seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada konstruknya. Ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan untuk menunjukkan dan menjelaskan konstruknya dengan baik, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Oleh karena itu, hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini dapat secara akurat membedakan konstruk Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, *Psychological Safety*, dan *Voice Behaviour*. Hasilnya menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini valid dan layak untuk dievaluasi lebih lanjut.

4.4.2 Inner Model Test

Selanjutnya, tahap terakhir dalam analisis data adalah mengetahui hubungan antara variabel laten dalam sebuah model melalui pengujian inner model. Uji inner model terdiri atas hipotesis, f-square, dan r-square. Dibawah ini Gambar 4.4 merupakan model structural (*inner model*) PLS-SEM yang dihasilkan dari 110 data responden, 24 indikator. Struktur dibawah ini menghasilkan nilai dari hubungan antar variabel.



Gambar 4.4 Model Struktural (Inner Model) PLS-SEM

Sumber: Data Primer Diolah, 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

Gambar 4.4 merupakan model struktural (*inner model*) yang menggambarkan hubungan antara variabel *psychological safety* (PS), *voice behaviour* (VB), komitmen organisasi (KO), dan kinerja karyawan (KK). Hubungan antar variabel ditunjukkan melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), sedangkan tingkat signifikansinya diuji menggunakan uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 4.11. Berdasarkan hasil pengujian, *psychological safety* dan *voice behaviour* berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan; namun, komitmen organisasi tidak dapat mengimbangi dampak ini. *psychological safety* maupun *voice behaviour* terhadap kinerja karyawan, sehingga pengaruh kedua variabel tersebut terjadi secara langsung.

a. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menentukan penerimaan atau penolakan hipotesis yang berkaitan dengan parameter populasi. Hipotesis diterima apabila memenuhi nilai kriteria, yaitu $P \text{ values} < 0.050$. Selainnya, hipotesis akan ditolak. Kemudian, hipotesis dapat dikatakan signifikan ketika nilai $T \text{ Statistics} > 1.96$. Tabel 4.11 berikut menyajikan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values	Keterangan
H1 (PS -> KO)	0.162	0.166	0.071	2.293	0.022	Diterima
H2 (VB -> KO)	0.373	0.374	0.078	4.748	0.000	Diterima
H3 (PS -> KK)	0.401	0.402	0.077	5.177	0.000	Diterima
H4(PS -> KK)	0.401	0.402	0.077	5.177	0.000	Diterima
H5(PS -> KO -> KK)	0.015	0.015	0.018	0.821	0.412	Ditolak
H6(VB -> KO -> KK)	0.034	0.033	0.037	0.917	0.359	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, empat hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Berikut penjelasannya:



© 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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1. Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-values* sebesar $0,022 < 0,05$ dan *t-statistics* sebesar $2,293 > 1,96$. Selain itu, nilai *path coefficient* (β) sebesar 0,162 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin tinggi tingkat *Psychological Safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Komitmen Organisasi yang dimiliki. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Edmondson (1999) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang aman psikologis mampu meningkatkan keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian Newman (2020:22) juga menemukan bahwa *Psychological Safety* berperan penting dalam membangun sikap positif karyawan terhadap organisasi, termasuk komitmen organisasi.

2. Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa *Voice Behaviour* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat positif dan signifikan dengan nilai *path coefficient* (β) 0,373 dan nilai *t statistik* sebesar 4,748 lebih besar dari 1,96. Artinya, Komitmen Organisasi yang terbentuk sebanding dengan perilaku lisan karyawan. Oleh karena itu, H2 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Van Dyne and LePine (1998) yang menjelaskan bahwa perilaku *voice* merupakan bentuk partisipasi aktif karyawan yang bekerja untuk organisasi yang dapat meningkatkan rasa ikatan dengan perusahaan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya. Liang, CIC Farh (2012) yang menemukan bahwa Karyawan yang diberi kesempatan untuk berbicara akan merasa lebih dihargai sehingga komitmennya terhadap organisasi meningkat.

3. Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-statistics* sebesar $5,177 > 1,96$. Nilai *path coefficient* (β) sebesar 0,401 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi *Psychological Safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Dengan demikian, H3



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Edmondson (1999) yang menyatakan bahwa *Psychological Safety* dapat meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim, ini menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memiliki hubungan positif dengan berbagai indikator kinerja karena karyawan lebih berani mengambil inisiatif, belajar dari kesalahan, dan berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Hipotesis 4 (H4) menyatakan bahwa *Voice Behaviour* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-statistics* sebesar $5,177 > 1,96$. Nilai *path coefficient* (β) sebesar 0,401 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi *Voice Behaviour* yang ditunjukkan karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Dengan demikian, H4 diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Van Dyne and LePine (1998) yang menyatakan bahwa *Voice Behaviour* merupakan perilaku ekstra peran yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, karyawan yang berani menyampaikan gagasan dan informasi penting dapat membantu organisasi memperbaiki proses kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

5. Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, diperoleh nilai *p-values* sebesar $0,412 > 0,05$ dan *t-statistics* sebesar $0,821 < 1,96$. Meskipun nilai *path coefficient* (β) sebesar 0,015 menunjukkan arah pengaruh positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya, Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara *Psychological Safety* dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, H5 ditolak.
6. Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, diperoleh nilai *p-values* sebesar $0,359 > 0,05$ dan *t-statistics* sebesar $0,917 < 1,96$. Meskipun nilai *path coefficient* (β) sebesar 0,033 menunjukkan arah pengaruh positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya, Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi hubungan



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

antara *Voice Behaviour* dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, H6 ditolak.

Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada konteks Digiserve by Telkom Indonesia, rasa aman psikologis yang dirasakan karyawan sudah cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja tanpa harus melalui peningkatan komitmen organisasi terlebih dahulu. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, maupun karakteristik responden yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

b. F-Square

F-square effect size bertujuan untuk mengidentifikasi variabel manakah yang memiliki efektivitas pengaruh yang paling tinggi dalam model. Besaran nilai *f-square* adalah 0.02 untuk pengaruh yang kecil, 0.15 untuk sedang, serta 0.35 untuk besar. Tabel 4.12 berikut menyajikan hasil uji *f-square* dalam penelitian ini.

Tabel 4. 12 Uji Hasil F-Square

	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
KO	0.009	
PS	0.203	0.031
VB	0.038	0.164

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12, *Psychological Safety* memiliki pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,203$), sedangkan pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi tergolong kecil ($f^2 = 0,031$). *Voice Behaviour* memiliki pengaruh sedang terhadap Komitmen Organisasi ($f^2 = 0,164$) dan pengaruh kecil terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,038$). Komitmen organisasi hanya berdampak kecil pada kinerja karyawan saat ini ($f^2 = 0,009$). Dengan demikian, *Psychological Safety* memberikan pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan *Voice Behaviour* memberikan pengaruh paling kuat terhadap Komitmen Organisasi.

c. R-Square



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

R-square bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh model terhadap variable dependen. Nilai 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model sedang, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah. Hasil uji r-kuadrat penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4. 13 Uji Hasil R-square

	R-square	R-square adjusted
KK	0,264	0.243
KO	0,190	0.175

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R-segi panjang 0,264 dan nilai R-segi panjang yang disesuaikan 0,243. Ini menunjukkan bahwa variabel Keselamatan Psikologis, Perilaku Suara, dan Komitmen Organisasi memberikan kontribusi sebesar 26,4 persen dari variasi kinerja karyawan. Variabel lain yang diluar model penelitian ini termasuk kepuasan kerja karyawan, keterlibatan karyawan, motivasi kerja, dan budaya kerja yang baik

Hal ini menunjukkan bahwa variabel Keselamatan Psikologis dan Perilaku Suara dapat menjelaskan 19,0 persen variasi Komitmen Organisasi, dan 81,0 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Oleh karena itu, untuk menjelaskan variabel Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi, model penelitian memiliki kemampuan prediksi pada tingkat lemah hingga sedang.

4.5 Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh Keselamatan Psikologis dan Perilaku Suara terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Digiserve milik Telkom Indonesia. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apa yang dapat dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui lingkungan kerja yang aman secara psikologis, perilaku penyampaian pendapat yang konstruktif, dan komitmen organisasi yang kuat. Hasil analisis data menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dibahas di bawah 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

a. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Keselamatan Psikologis berdampak positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman yang dirasakan karyawan saat berbicara tentang pendapat, ide, dan kekhawatiran mereka di tempat kerja terkait dengan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Jika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan kesetiaan mereka.

Pada Digiserve by Telkom Indonesia, lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi membuat karyawan lebih nyaman berinteraksi dengan atasan dan rekan kerja mereka. Kondisi seperti ini dapat membuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi lebih kuat dan mendorong lebih banyak komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Edmondson (1999), yang menyatakan bahwa tempat kerja yang aman secara psikologis dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan. Selain itu, studi Newman, (2020:152) juga menemukan bahwa *Psychological Safety* berperan penting dalam membangun sikap positif karyawan terhadap organisasi, termasuk komitmen organisasi.

b. Pengaruh *Voice Behaviour* terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa perilaku bicara memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin sering karyawan menyampaikan ide, saran, dan masukan konstruktif untuk kemajuan organisasi, semakin kuat komitmen organisasi.

Karyawan yang diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat akan merasa bahwa kontribusinya dihargai oleh perusahaan. Perasaan tersebut dapat meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab terhadap organisasi sehingga memperkuat komitmen organisasi. Pada lingkungan kerja yang dinamis seperti Digiserve, perilaku voice menjadi salah satu bentuk partisipasi aktif yang dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Van Dyne and LePine



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 mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(1998:44) yang menjelaskan bahwa perilaku voice merupakan bentuk partisipasi aktif karyawan dalam organisasi yang dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Liang and CIC Farh (2012) yang menemukan bahwa karyawan yang diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat akan merasa lebih dihargai sehingga komitmennya terhadap organisasi meningkat.

c. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keamanan psikologis berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung melakukan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang takut melakukan kesalahan atau menyampaikan pendapat mereka.

Lingkungan kerja yang aman memungkinkan karyawan untuk lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif, berkolaborasi, serta menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, peningkatan *Psychological Safety* dapat menjadi salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Edmondson (1999) yang menyatakan bahwa *Psychological Safety* dapat meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim, ini menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memiliki hubungan positif dengan berbagai indikator kinerja karena karyawan lebih berani mengambil inisiatif, belajar dari kesalahan, dan berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Pengaruh *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku suara berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; pekerja yang aktif menyumbangkan ide dan solusi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Voice Behaviour memungkinkan terjadinya perbaikan proses kerja, penyelesaian masalah yang lebih cepat, serta peningkatan inovasi dalam organisasi. Pada Digiserve, perilaku tersebut dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis digital yang dinamis sehingga berdampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi.



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

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Van Dyne and LePine (1998:44) yang menyatakan bahwa *Voice Behaviour* merupakan perilaku ekstra peran yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, karyawan yang berani menyampaikan gagasan dan informasi penting dapat membantu organisasi memperbaiki proses kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

- e. Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat mengurangi dampak *Psychological Safety* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung yang terbentuk tidak signifikan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai p-value yang lebih besar dari 0,05.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Psychological Safety* lebih banyak memengaruhi kinerja karyawan secara langsung daripada komitmen organisasi. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka dapat lebih baik bekerja tanpa terlebih dahulu meningkatkan komitmen organisasi. Oleh karena itu, Komitmen Organisasi tidak dapat berfungsi sebagai penghubung antara *Psychological Safety* dan kinerja karyawan di Digiserve milik Telkom Indonesia.

- f. Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat mengendalikan dampak keselamatan mental karyawan terhadap kinerja mereka. Pengaruh tidak langsung tidak signifikan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai p-value yang lebih besar dari 0,05.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Voice Behaviour* lebih banyak memengaruhi mempengaruhi secara langsung pada Kinerja Karyawan dibandingkan melalui Komitmen Organisasi. Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, peningkatan kinerja dapat terjadi tanpa harus melalui peningkatan komitmen organisasi terlebih dahulu, Komitmen Organisasi belum dapat berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara *Voice Behaviour* dan Kinerja Karyawan pada Digiserve by Telkom Indonesia.