BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era transformasi organisasi modern yang ditandai dengan percepatan digitalisasi, kompleksitas pekerjaan, serta dinamika tuntutan kinerja yang semakin tinggi, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara lebih adaptif, humanistik, dan berkelanjutan (Pribadi, 2024). Kinerja pegawai tidak lagi semata-mata ditentukan oleh faktor teknis dan kompetensi individual, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, serta budaya berbagi pengetahuan yang berkembang dalam organisasi. Konsep *psychological safety* menjadi penting karena menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi pegawai untuk menyampaikan ide, berinovasi, dan berpartisipasi aktif tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Di sisi lain, *work-life balance* menjadi isu strategis dalam menjaga stabilitas emosional dan produktivitas pegawai di tengah tekanan pekerjaan yang tinggi. Selain itu, praktik *knowledge sharing* berperan sebagai katalis dalam meningkatkan efektivitas kerja melalui pertukaran informasi dan pengalaman (Nugroho et al., 2025). Dalam konteks ini, *organizational commitment* hadir sebagai variabel kunci yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai, karena komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Fenomena yang berkembang menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Meskipun berbagai kebijakan telah diterapkan, kenyataannya masih terdapat pegawai yang merasa kurang nyaman dalam menyampaikan pendapat, mengalami tekanan kerja yang mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi, serta minimnya budaya berbagi pengetahuan antarpegawai (Gholamali Tabarsa, 2022). Hal ini berdampak pada rendahnya tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan menurunnya kualitas kinerja secara keseluruhan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pendekatan manajemen sumber daya manusia yang bersifat konvensional belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan organisasi modern. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan faktor psikologis, kesejahteraan individu, serta interaksi sosial dalam organisasi sebagai determinan utama kinerja pegawai.



Sumber: Produktivitas Tenaga Kerja RI Urutan ke-5 di Asia Tenggara

Gambar 1.1 Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Berdasarkan Negara

Berdasarkan Gambar 1.1 yang bersumber dari laporan databoks menunjukkan bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia masih berada pada posisi menengah di kawasan ASEAN, yakni menempati peringkat kelima di bawah negara-negara seperti Singapura, Brunei, Malaysia, dan Thailand. Data terbaru menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia pada tahun 2023 berada pada kisaran sekitar US$14 per jam kerja, yang mencerminkan masih adanya kesenjangan signifikan dibandingkan negara-negara dengan tingkat produktivitas lebih tinggi di kawasan tersebut. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Indonesia secara agregat masih belum optimal, terutama jika dilihat dari perspektif efisiensi kerja, kualitas output, serta kemampuan menghasilkan nilai tambah ekonomi. Selain itu, jika dibandingkan secara global, posisi Indonesia bahkan masih relatif rendah, yaitu berada di peringkat ke-111 dari 189 negara, yang semakin menegaskan adanya tantangan struktural dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, data tersebut menjadi bukti empiris yang kuat bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis, kesejahteraan kerja, serta budaya organisasi, sehingga diperlukan pendekatan manajerial yang lebih komprehensif untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja Indonesia secara berkelanjutan.

Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas kerja. Kinerja pegawai mencerminkan tingkat kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi dan sering kali dijadikan indikator utama keberhasilan manajemen sumber daya manusia. Menurut (Borgia et al., 2022), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, sedangkan Robbins menekankan bahwa kinerja berkaitan dengan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi

oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi.

Organizational Commitment merupakan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa memiliki organisasi dan bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam jangka panjang. (Gao & Zamanpour, 2024) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan biaya keluar dari organisasi), dan *normative commitment* (rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan). Tingginya komitmen organisasi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan loyalitas, serta mengurangi tingkat *turnover*, sehingga berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi dengan kinerja pegawai.

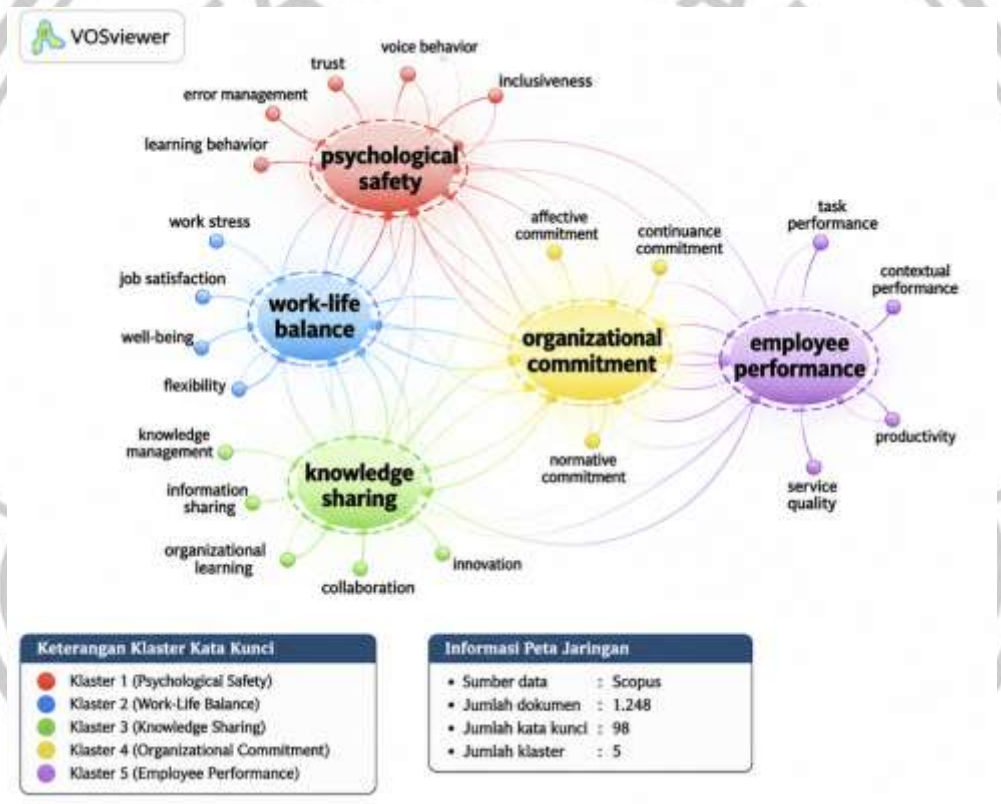
Psychological Safety merupakan kondisi di mana individu merasa aman secara psikologis dalam lingkungan kerja untuk mengekspresikan ide, pendapat, maupun kesalahan tanpa takut akan konsekuensi negatif seperti kritik, hukuman, atau penilaian buruk. (Atan & Obeng, 2024) mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, yang memungkinkan pegawai untuk berpartisipasi aktif, berinovasi, dan belajar dari kesalahan. Lingkungan kerja yang memiliki tingkat *psychological safety* tinggi akan mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi tim, serta peningkatan kreativitas dan inovasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Work-Life Balance merupakan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu, di mana keduanya dapat berjalan secara harmonis tanpa saling mengganggu. *Work-life balance* mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, dan komitmen antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Menurut (Goswami & Agrawal, 2022), *work-life balance* terjadi ketika individu mampu memenuhi tuntutan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa mengalami konflik yang signifikan. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kesehatan fisik dan mental pegawai, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Knowledge Sharing merupakan proses pertukaran informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antar individu dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman bersama dan efektivitas kerja. Menurut (Budur et al., 2023), *knowledge sharing* melibatkan aktivitas berbagi pengetahuan eksplisit maupun tacit yang dapat membantu individu dan organisasi dalam menyelesaikan masalah serta meningkatkan kinerja. Budaya *knowledge sharing* yang baik akan mempercepat aliran informasi, meningkatkan pembelajaran organisasi, serta mendorong inovasi dan kolaborasi antarpegawai. Oleh karena itu, *knowledge sharing* menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi serta meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara *psychological safety*, *work-life balance*, *knowledge sharing*, dan kinerja pegawai dengan hasil yang beragam.

Penelitian oleh (Parray et al., 2022) menemukan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim karena meningkatkan keberanian individu dalam berkontribusi dan berinovasi. Penelitian oleh (P. Susanto et al., 2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai, terutama dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Studi oleh (Ali et al., 2022) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi melalui peningkatan pembelajaran kolektif. Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, seperti studi oleh (Naseem et al., 2025) peneliti yang menemukan bahwa *work-life balance* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang kuat, serta penelitian lain yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel mediasi tertentu seperti komitmen atau motivasi kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris yang masih perlu dikaji lebih lanjut.



Sumber: Visualisasi Konseptual Peneliti (2026)

Gambar 1.2 Visualisasi Jaringan Keterkaitan Kata Kunci (*Keyword Co-occurrence Network*) pada Penelitian *Psychological Safety*, *Work-Life Balance*, *Knowledge Sharing*, *Organizational Commitment*, dan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut dapat diidentifikasi adanya *research gap* yang menjadi dasar penting bagi penelitian ini. (1) masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh langsung *psychological safety*, *work-life balance*, dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. (2) sebagian besar penelitian sebelumnya belum secara komprehensif menguji peran *organizational commitment* sebagai variabel mediasi yang

menghubungkan ketiga variabel tersebut dengan kinerja pegawai. (3) konteks penelitian yang digunakan dalam studi terdahulu umumnya berfokus pada sektor swasta atau industri tertentu, sehingga masih terbatas penelitian yang mengkaji fenomena ini dalam konteks sektor publik, khususnya instansi pemerintahan di Indonesia. Oleh karena itu, novelty dalam penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel independen utama dengan satu variabel mediasi dalam satu model konseptual yang diterapkan pada konteks organisasi publik, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih komprehensif.

Kantor Imigrasi Jember sebagai salah satu instansi pelayanan publik memiliki peran strategis dalam memberikan layanan keimigrasian kepada masyarakat. Namun demikian, berdasarkan observasi awal, masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, seperti adanya keluhan terkait pelayanan yang kurang responsif, tekanan kerja akibat tingginya volume pelayanan, serta keterbatasan komunikasi dan koordinasi antarpegawai. Selain itu, sebagian pegawai masih merasa kurang nyaman dalam menyampaikan ide atau kritik, yang mengindikasikan rendahnya *psychological safety*. Di sisi lain, tuntutan pekerjaan yang tinggi berpotensi mengganggu keseimbangan kehidupan kerja pegawai, sementara praktik *knowledge sharing* belum sepenuhnya optimal dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan. Kondisi ini juga berdampak pada tingkat *organizational commitment* pegawai yang belum maksimal, sehingga memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Jember dengan pendekatan yang lebih komprehensif.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut, maka dapat ditentukan bahwa judul dalam penelitian ini adalah "Pengaruh *Psychological Safety, Work-Life Balance*, dan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Imigrasi Jember". Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik, serta memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui optimalisasi kinerja pegawai berbasis pendekatan psikologis dan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat ditentukan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *psychological safety* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
2. Apakah *work-life balance* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
3. Apakah *knowledge sharing* (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?

4. Apakah *psychological safety* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* (Z) pada Kantor Imigrasi Jember?
5. Apakah *work-life balance* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* (Z) pada Kantor Imigrasi Jember?
6. Apakah *knowledge sharing* (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* (Z) pada Kantor Imigrasi Jember?
7. Apakah *organizational commitment* (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
8. Apakah *psychological safety* (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui *organizational commitment* (Z) sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember?
9. Apakah *work-life balance* (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui *organizational commitment* (Z) sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember?
10. Apakah *knowledge sharing* (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui *organizational commitment* (Z) sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *psychological safety* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
3. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
4. Untuk menganalisis pengaruh *psychological safety* (X1) terhadap *organizational commitment* (Z) pada Kantor Imigrasi Jember.
5. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* (X2) terhadap *organizational commitment* (Z) pada Kantor Imigrasi Jember.
6. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* (X3) terhadap *organizational commitment* (Z) pada Kantor Imigrasi Jember.
7. Untuk menganalisis pengaruh *organizational commitment* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
8. Untuk menganalisis peran *organizational commitment* (Z) dalam memediasi pengaruh *psychological safety* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
9. Untuk menganalisis peran *organizational commitment* (Z) dalam memediasi pengaruh *work-life balance* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
10. Untuk menganalisis peran *organizational commitment* (Z) dalam memediasi pengaruh *knowledge sharing* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan kinerja pegawai dalam sektor publik. Secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman konseptual mengenai hubungan antara *psychological safety*, *work-life balance*, dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh antarvariabel tersebut. Integrasi model ini memberikan pengayaan terhadap teori perilaku organisasi modern dengan menekankan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya berbagi pengetahuan, tetapi juga melalui komitmen organisasi sebagai proses afektif yang menjembatani hubungan tersebut. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antarvariabel dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperjelas hubungan kausalitas dalam model kinerja pegawai berbasis komitmen organisasi serta dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam konteks instansi pemerintah yang menghadapi tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik di era modern.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Kantor Imigrasi Jember

   Penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajemen Kantor Imigrasi Jember dalam memahami pentingnya *psychological safety*, *work-life balance*, dan *knowledge sharing* sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan mengenai peran mediasi *organizational commitment* membantu pihak manajemen memahami bahwa kinerja tidak hanya terbentuk dari kondisi kerja secara langsung, tetapi juga dari tingkat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, instansi dapat merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif, seperti menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, menjaga keseimbangan beban kerja pegawai, serta mendorong budaya berbagi pengetahuan yang lebih terbuka dan kolaboratif guna meningkatkan kualitas pelayanan publik secara optimal.
2. Bagi Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia

   Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor publik, dalam merancang strategi pengelolaan pegawai yang lebih efektif dan berkelanjutan. Pemahaman mengenai hubungan antara *psychological safety*, *work-life balance*, dan *knowledge sharing* terhadap *organizational commitment* serta kinerja pegawai memberikan wawasan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini memungkinkan praktisi untuk mengembangkan kebijakan yang lebih humanistik, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai, sehingga mampu menciptakan kinerja yang

lebih optimal dan berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan organisasi yang semakin kompleks.

3. Bagi Pemerintah dan Pengambil Kebijakan

   Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pemerintah dan pemangku kebijakan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja aparatur sipil negara, khususnya pada instansi pelayanan publik seperti Kantor Imigrasi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, pemerintah dapat merancang kebijakan yang lebih tepat dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kesejahteraan pegawai, serta mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat mendukung pengembangan kebijakan reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi kerja, serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER