

Pengaruh Perceived Organizational Support, Employer Branding, Dan Psychological Safety Terhadap Employee Performance Melalui Employee Engagement

The Influence Of Perceived Organizational Support, Employer Branding, And Psychological Safety On Employee Performance Through Employee Engagement

Husni Mubarak^{a*}, Santi Suciningtyas^b

Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) ADIAS,
Pemalang, Indonesia^{a,b}

husnimubarak@itbadias.ac.id^{a*}, santi@itbadias.ac.id^b

Abstract

Employee performance in a regionally owned energy company is determined not only by compensation and training but also by psychological factors and employees' perceptions of their organization. This study aims to examine the effects of perceived organizational support, employer branding, and psychological safety on employee performance, with employee engagement as a mediating variable at PT X (Perseroda). The study employed a quantitative explanatory approach involving all 55 permanent employees of the company using a census sampling technique. Primary data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4 and a bootstrapping procedure with 5,000 iterations. The results indicate that perceived organizational support and employer branding have positive and significant effects on employee performance, whereas psychological safety has no significant direct effect. Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance and fully mediates the relationship between psychological safety and employee performance. However, employee engagement does not mediate the relationships between perceived organizational support or employer branding and employee performance. Employer branding and psychological safety also have significant effects on employee engagement, while perceived organizational support does not. These findings indicate that strengthening the company's image as an employer and providing tangible organizational support should be management priorities. Meanwhile, psychological safety is more appropriately positioned as a foundation for fostering employee engagement rather than as a standalone intervention for improving employee performance.

Keyword: Perceived Organizational Support; Employer Branding; Psychological Safety; Employee Engagement; Employee Performance

Abstrak

Kinerja pegawai pada perusahaan energi milik daerah tidak semata-mata ditentukan oleh kompensasi dan pelatihan, tetapi juga oleh faktor psikologis serta persepsi pegawai terhadap organisasinya. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh perceived organizational support, employer branding, dan psychological safety terhadap employee performance dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada PT X (Perseroda). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan seluruh 55 pegawai tetap perusahaan melalui teknik sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS 4 dengan prosedur bootstrapping 5.000 iterasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa perceived organizational support dan employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, sedangkan psychological safety tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Employee engagement terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap employee performance dan berperan sebagai mediator penuh pada hubungan antara psychological safety dan employee performance, tetapi tidak memediasi hubungan perceived organizational support maupun employer branding dengan employee performance. Employer branding dan psychological safety juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, sementara perceived organizational support tidak. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan citra

perusahaan sebagai pemberi kerja dan pemberian dukungan organisasional yang nyata perlu menjadi prioritas manajemen, sementara keamanan psikologis lebih tepat diposisikan sebagai fondasi pembentukan keterikatan kerja dibandingkan sebagai program peningkatan kinerja yang berdiri sendiri.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi Yang Dipersepsikan; Citra Pemberi Kerja; Keamanan Psikologis; Keterikatan Kerja; Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Dalam persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut mengelola sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis, bukan sekadar fungsi administratif (Darmadi, 2022). Pengelolaan SDM yang berorientasi pada pengembangan potensi manusia terbukti berkontribusi terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Kosasih, 2024), sehingga kinerja pegawai (employee performance) menjadi indikator strategis atas keberhasilan pengelolaan tersebut. Berbagai fenomena ketenagakerjaan kontemporer, seperti quiet quitting, tingginya tingkat keluar-masuk pegawai (turnover), dan kelelahan kerja (burnout), menandakan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan pegawai akan dukungan, rasa aman, serta kebermaknaan kerja. Transformasi digital turut mempercepat pergeseran kompetensi yang dibutuhkan pegawai (Deepa et al., 2024). Kondisi tersebut mendorong pergeseran paradigma manajemen SDM dari pendekatan berbasis hukuman menuju pendekatan pemberdayaan yang memperhatikan kebutuhan psikologis pegawai (Saks, 2019), sehingga menumbuhkan employee engagement, yaitu keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaannya (Saks, 2006), yang terbukti berasosiasi dengan produktivitas dan loyalitas kerja (Demerouti, 2017).

Sejumlah faktor anteseden diyakini membentuk employee engagement dan employee performance. Perceived organizational support (POS) menggambarkan persepsi pegawai atas penghargaan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Employer branding merupakan strategi organisasi dalam membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik, baik bagi pegawai potensial maupun pegawai yang telah ada (Backhaus & Tikoo, 2004). Psychological safety mencerminkan keyakinan bahwa seseorang tidak akan dihukum atau dipermalukan karena mengungkapkan ide, pertanyaan, kekhawatiran, ataupun kesalahan (Edmondson, 1999). Ketiga faktor tersebut diyakini memengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun melalui employee engagement sebagai mekanisme transmisi psikologis.

PT X (Perseroda) merupakan badan usaha milik daerah Provinsi ABC yang bergerak di bidang hulu-hilir minyak dan gas bumi, energi baru terbarukan, serta jasa penunjang lainnya, dengan total 55 pegawai tetap yang tersebar pada entitas induk dan anak usahanya. Data kinerja internal perusahaan pada periode 2022 hingga 2025 memperlihatkan kecenderungan capaian yang belum optimal, sementara nilai-nilai employer branding yang telah dirumuskan perusahaan dalam akronim ADAB (Amanah, Disiplin, Adaptif, Berintegritas) belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat semata-mata ditopang oleh kompensasi dan pelatihan, melainkan memerlukan perhatian yang lebih menyeluruh terhadap dukungan organisasional, citra perusahaan sebagai pemberi kerja, dan iklim psikologis yang aman bagi seluruh pegawai.

Studi terdahulu memperlihatkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan antarvariabel tersebut. Sebagian penelitian menemukan pengaruh POS yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Umihastanti & Frianto, 2022; Berdiyana et al., 2022), sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Fitriani et al., 2022; Ariyanti & Rijanti, 2022). Psychological safety pun terbukti meningkatkan inovasi dan kinerja tim pada sebagian riset (Musytari, 2024), tetapi tidak berpengaruh signifikan pada riset lain ketika komitmen keselamatan pemimpin tidak hadir sebagai moderator (Nurullah & Handoyo, 2022). Peran mediasi employee engagement pada hubungan POS dengan kinerja juga masih diperdebatkan (Husna & Budiono, 2022; Wahyuni, 2019; Diana & Frianto, 2021). Inkonsistensi tersebut, ditambah dengan masih terbatasnya kajian pada konteks badan usaha milik daerah (BUMD) sektor energi, menjadi celah penelitian yang mendasari studi ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh perceived organizational support, employer branding, dan psychological safety terhadap employee performance, baik secara langsung maupun melalui mediasi employee engagement, pada PT X (Perseroda). Kerangka teoretis penelitian dibangun atas tiga grand theory, yaitu Social Exchange Theory (Homans, 1958; Blau, 1964) yang menjelaskan resiprositas pegawai atas perlakuan organisasi, Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007) yang menempatkan dukungan dan citra organisasi sebagai job resources pembentuk engagement, serta Psychological Conditions Theory (Kahn, 1990) yang memosisikan psychological safety sebagai salah satu prasyarat psikologis terbentuknya engagement. Berdasarkan kerangka tersebut, dirumuskan sepuluh hipotesis penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hipotesis Penelitian

Kode	Hubungan Antarvariabel	Dasar Teori / Rujukan Utama
H1	POS → Employee Performance	Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986)
H2	Employer Branding → Employee Performance	Employer Value Proposition (Backhaus & Tikoo, 2004)
H3	Psychological Safety → Employee Performance	Psychological Conditions Theory (Kahn, 1990; Edmondson, 1999)
H4	POS → Employee Engagement	Social Exchange Theory; JD-R Theory (Homans, 1958; Bakker & Demerouti, 2007)
H5	Employer Branding → Employee Engagement	Employer Branding-OB Theory (Edwards, 2010)
H6	Psychological Safety → Employee Engagement	Psychological Conditions Theory (Kahn, 1990)
H7	Employee Engagement → Employee Performance	JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004)
H8	POS → Employee Engagement → Employee Performance	Analisis Mediasi (Baron & Kenny, 1986; Zhao et al., 2010)

Kode	Hubungan Antarvariabel	Dasar Teori / Rujukan Utama
H9	Employer Branding → Employee Engagement → Employee Performance	Analisis Mediasi (Baron & Kenny, 1986; Zhao et al., 2010)
H10	Psychological Safety → Employee Engagement → Employee Performance	Analisis Mediasi (Baron & Kenny, 1986; Zhao et al., 2010)

Sumber: Sintesis kajian teori, 2026

2. Metode

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme dengan pendekatan kuantitatif eksplanatori (explanatory research) untuk menguji hipotesis yang diturunkan secara deduktif dari teori organisasi yang telah mapan. Penelitian dilaksanakan pada PT X (Persero) beserta anak usahanya, PT Y, di wilayah ABC, pada bulan Mei sampai dengan Juni 2026. Populasi penelitian adalah seluruh 55 pegawai tetap kedua entitas tersebut. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil dan manageable, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden guna meminimalkan sampling error dan memastikan representasi data secara komprehensif dari seluruh lini departemen. Unit analisis penelitian adalah individu pegawai.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring (Google Form) menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju), yang disusun dari indikator yang telah tervalidasi pada penelitian terdahulu. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan, laporan tahunan, dan profil organisasi. Kuesioner yang disebar dan kembali seluruhnya berjumlah 55 eksemplar, sehingga response rate mencapai 100%. Definisi konseptual dan indikator setiap variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Variabel, Definisi Konseptual, dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual (ringkas)	Indikator	Sumber
Perceived Organizational Support	Keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka	Wellbeing, recognition, development	Eisenberger et al. (1986)
Employer Branding	Strategi organisasi membangun dan mengomunikasikan identitas sebagai pemberi kerja yang menarik	Compensation, pride, attractiveness	Lievens et al. (2007); Backhaus & Tikoo (2004)
Psychological Safety	Keyakinan bebas dari hukuman atau rasa malu ketika	Risk-taking, voice, authenticity	Edmondson (1999)

Variabel	Definisi Konseptual (ringkas)	Indikator	Sumber
	mengungkapkan ide, pertanyaan, atau kesalahan		
Employee Engagement	Kondisi mental positif terkait pekerjaan yang ditandai semangat, dedikasi, dan penyerapan	Vigor, dedication, absorption	Schaufeli et al. (2002)
Employee Performance	Hasil kerja yang dicapai pegawai atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan	Quality, quantity, contextual performance	Koopmans et al. (2011); Campbell (1990)

Sumber: Sintesis kajian teori, 2026

Analisis data menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (outer model) meliputi uji validitas konvergen (outer loading $\geq 0,70$ dan Average Variance Extracted/AVE $\geq 0,50$), uji reliabilitas (Cronbach's alpha dan composite reliability $\geq 0,70$), serta uji validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT $< 0,85$) (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). Evaluasi model struktural (inner model) meliputi koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), ukuran efek (f^2), dan Goodness of Fit (GoF). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 resample pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$); hipotesis diterima apabila nilai $|t\text{-statistik}| \geq 1,96$ atau $p\text{-value} < 0,05$ pada uji dua arah (Hair et al., 2019). Peran mediasi employee engagement dievaluasi berdasarkan nilai Variance Accounted For (VAF): mediasi penuh apabila $VAF > 80\%$, mediasi parsial apabila $20\% < VAF \leq 80\%$, dan tidak ada mediasi apabila $VAF < 20\%$ (Hair et al., 2014).

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1 Karakteristik Responden

Dari 55 responden yang berpartisipasi, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (81,8%), sejalan dengan karakteristik pekerjaan yang berorientasi lapangan pada sektor energi. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berlatar belakang sarjana S1 (69,1%), diikuti S2 (14,6%), Diploma 3/4 (12,7%), dan S3 (3,6%). Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden (90,9%) memiliki masa kerja 1-5 tahun, mencerminkan organisasi yang relatif muda usianya dan berada pada fase pembentukan budaya kerja serta keterikatan pegawai. Ringkasan karakteristik responden disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden (n = 55)

Kategori	Kelompok	n	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	81,8
	Perempuan	10	18,2
Pendidikan	Diploma 3/4	7	12,7

Kategori	Kelompok	n	%
Masa Kerja	Sarjana (S1)	38	69,1
	Magister (S2)	8	14,6
	Doktor (S3)	2	3,6
	< 1 tahun	3	5,5
	1-5 tahun	50	90,9
	6-10 tahun	2	3,6

Sumber: Data primer diolah, 2026

3.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Seluruh indikator penelitian memperoleh nilai rata-rata di atas 4,00 pada skala 1-5, yang mengindikasikan persepsi responden yang secara umum positif terhadap kelima konstruk penelitian. Pada variabel POS, indikator recognition memperoleh mean tertinggi (4,309), sedangkan wellbeing memperoleh mean terendah (4,145), yang mengindikasikan bahwa aspek kesejahteraan pegawai masih memiliki ruang perbaikan dibandingkan aspek pengakuan dan pengembangan karier. Pada variabel employer branding, indikator compensation memiliki mean tertinggi (4,364), sedangkan attractiveness terendah (4,273). Pada variabel psychological safety, indikator risk-taking memiliki mean tertinggi (4,327), sementara authenticity menjadi yang terendah (4,018), sekaligus merupakan nilai terendah di antara seluruh indikator penelitian. Pada variabel employee engagement, dimensi vigor memiliki mean tertinggi (4,327), diikuti dedication dan absorption dengan nilai yang sama (4,182). Pada variabel employee performance, indikator contextual performance memiliki mean tertinggi (4,455), sedangkan quality dan quantity bernilai sama (4,291). Ringkasan statistik deskriptif disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Mean	SD
POS	Wellbeing	4,145	0,699
POS	Recognition	4,309	0,629
POS	Development	4,218	0,679
Employer Branding	Compensation	4,364	0,614
Employer Branding	Pride	4,291	0,623
Employer Branding	Attractiveness	4,273	0,699
Psychological Safety	Risk-taking	4,327	0,634
Psychological Safety	Voice	4,273	0,699
Psychological Safety	Authenticity	4,018	0,587
Employee Engagement	Vigor	4,327	0,605
Employee Engagement	Dedication	4,182	0,663
Employee Engagement	Absorption	4,182	0,690

Variabel	Indikator	Mean	SD
Employee Performance	Quality	4,291	0,652
Employee Performance	Quantity	4,291	0,679
Employee Performance	Contextual	4,455	0,627

Sumber: Data primer diolah, 2026

3.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh 15 indikator penelitian memiliki nilai outer loading di atas ambang batas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,781 sampai dengan 0,930. Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh konstruk berada pada rentang 0,680-0,796 (di atas ambang batas 0,50), nilai composite reliability berkisar antara 0,864-0,921, dan nilai Cronbach's alpha berkisar antara 0,775-0,872 (keduanya di atas ambang batas 0,70). Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas yang disyaratkan (Hair et al., 2019). Ringkasan hasil disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Rentang Outer Loading	Cronbach's α	CR	AVE
Perceived Organizational Support	0,781 - 0,930	0,806	0,886	0,724
Employer Branding	0,841 - 0,922	0,868	0,919	0,792
Psychological Safety	0,784 - 0,872	0,775	0,864	0,680
Employee Engagement	0,853 - 0,897	0,872	0,921	0,796
Employee Performance	0,852 - 0,917	0,840	0,904	0,758

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang direkomendasikan Henseler et al. (2015). Seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah ambang batas 0,85, dengan nilai tertinggi pada pasangan Employer Branding-Employee Engagement (0,611) dan nilai terendah pada pasangan POS-Employer Branding (0,067). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini terbukti memiliki validitas diskriminan yang memadai, yang berarti setiap konstruk mengukur konsep yang berbeda dan unik satu sama lain.

3.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa 21,8% variasi employee engagement dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh POS, employer branding, dan psychological safety (kategori lemah-moderat), sedangkan 54,9% variasi employee performance dapat dijelaskan oleh keempat prediktor dalam model, yaitu POS, employer branding, psychological safety, dan employee engagement (kategori moderat), sesuai kriteria Chin (1998). Nilai relevansi prediktif (Q^2) untuk employee engagement sebesar 0,104 dan untuk employee performance sebesar 0,380, yang keduanya berada di atas nol sehingga mengonfirmasi bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif yang memadai (Hair et al., 2019).

Tabel 6. Ukuran Efek (f^2) Setiap Jalur Prediktor

Prediktor	Variabel Endogen	f^2	Kategori (Cohen, 1988)
POS	Employee Engagement	0,060	Kecil-sedang
Employer Branding	Employee Engagement	0,062	Kecil-sedang
Psychological Safety	Employee Engagement	0,117	Sedang
POS	Employee Performance	0,193	Sedang
Employer Branding	Employee Performance	0,382	Besar
Psychological Safety	Employee Performance	0,031	Kecil
Employee Engagement	Employee Performance	0,222	Sedang

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Employer branding tercatat sebagai prediktor dengan kontribusi terbesar terhadap employee performance ($f^2 = 0,382$, kategori besar), sedangkan psychological safety memberikan kontribusi terkecil terhadap employee performance ($f^2 = 0,031$). Uji Goodness of Fit Model menghasilkan nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,077 ($< 0,10$, dikategorikan baik) dan Normalized Fit Index (NFI) sebesar 0,698, yang secara keseluruhan menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan cukup layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

3.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 iterasi pada taraf kepercayaan 95%. Hasil pengujian efek langsung disajikan pada Tabel 7, sedangkan hasil pengujian efek mediasi disajikan pada Tabel 8.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Efek Langsung

Hipotesis	Jalur	Koefisien (O)	t-statistik	p-value	Keterangan
H1	POS → EP	0,318	2,778	0,005	Diterima
H2	EB → EP	0,445	4,691	0,000	Diterima
H3	PS → EP	0,134	1,150	0,250	Ditolak
H4	POS → EE	0,227	1,698	0,090	Ditolak
H5	EB → EE	0,230	2,115	0,034	Diterima
H6	PS → EE	-0,328	2,360	0,018	Diterima*
H7	EE → EP	0,358	3,524	0,000	Diterima

Keterangan: EP = Employee Performance; EE = Employee Engagement. *Signifikan secara statistik, namun arah koefisien berlawanan dengan arah positif yang dihipotesiskan (lihat pembahasan 3.6). Sumber: Output SmartPLS 4 (bootstrapping 5.000 iterasi), diolah 2026

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Efek Mediasi

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien Tidak Langsung (O)	t-statistik	p-value	Keterangan
H8	POS → EE → EP	0,081	1,404	0,160	Ditolak
H9	EB → EE → EP	0,082	1,736	0,083	Ditolak
H10	PS → EE → EP	-0,117	1,996	0,046	Diterima (mediasi penuh)

Sumber: Output SmartPLS 4 (bootstrapping 5.000 iterasi), diolah 2026

3.6 Pembahasan

Pengaruh langsung terhadap employee performance.

Hipotesis pertama (H1) diterima: POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance ($\beta = 0,318$; $t = 2,778$; $p = 0,005$). Temuan ini memperkuat Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) dan Social Exchange Theory (Homans, 1958), yang menegaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai organisasi cenderung membalasnya melalui peningkatan kontribusi kerja. Hasil ini konsisten dengan Umihastanti dan Frianto (2022) serta Berdiyana et al. (2022), namun berbeda dengan Fitriani et al. (2022) dan Ariyanti dan Rijanti (2022) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Secara deskriptif, tingginya skor indikator recognition (4,309) dibandingkan wellbeing (4,145) mengindikasikan bahwa penguatan aspek kesejahteraan berpotensi menjadi pengungkit tambahan bagi peningkatan kinerja ke depan.

Hipotesis kedua (H2) diterima dan menjadi jalur langsung terkuat dalam model ($\beta = 0,445$; $t = 4,691$; $p = 0,000$): employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Temuan ini mendukung konsep employer value proposition (Backhaus & Tikoo, 2004) serta sejalan dengan Widianingrum et al. (2025) dan Siswandaru et al. (2025). Tingginya kepuasan pegawai terhadap kompensasi (mean 4,364) menjadi indikasi empiris atas kekuatan citra perusahaan sebagai pemberi kerja, meskipun nilai-nilai employer branding ADAB belum sepenuhnya terimplementasi secara konsisten, sehingga masih terbuka ruang penguatan lebih lanjut.

Hipotesis ketiga (H3) ditolak: psychological safety tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap employee performance ($\beta = 0,134$; $t = 1,150$; $p = 0,250$). Temuan ini tidak bertentangan dengan teori, melainkan menegaskan posisi konseptual psychological safety dalam Psychological Conditions Theory (Kahn, 1990) sebagai salah satu prasyarat psikologis bagi terbentuknya engagement, bukan sebagai determinan kinerja secara langsung. Pandangan ini sejalan dengan Edmondson (1999) dan hasil meta-analisis Frazier et al. (2017), serta konsisten dengan temuan Nurullah dan Handoyo (2022), meskipun berbeda dengan Musytari (2024) yang menemukan pengaruh langsung yang signifikan pada konteks lain. Kejelasan mekanisme ini terkonfirmasi lebih lanjut melalui hasil pengujian mediasi pada H10.

Anteseden employee engagement.

Hipotesis keempat (H4) ditolak: POS tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada taraf kepercayaan 95% ($\beta = 0,227$; $t = 1,698$; $p = 0,090$), meskipun nilai p-value relatif mendekati ambang signifikansi. Dalam

kerangka Social Exchange Theory dan Job Demands-Resources Theory, resiprositas maupun proses motivasional hanya terbentuk apabila dukungan yang diberikan benar-benar dipersepsikan memadai, bukan sekadar bertambah secara kuantitas (Bakker & Demerouti, 2007). Hasil ini berbeda dengan temuan Diana dan Frianto (2021) serta Nengrum et al. (2025) yang menunjukkan hubungan positif antara POS dan proksi engagement pegawai, sehingga mengindikasikan bahwa kekuatan hubungan ini bersifat kontekstual, bergantung pada persepsi kecukupan dukungan pada masing-masing organisasi.

Hipotesis kelima (H5) diterima: employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement ($\beta = 0,230$; $t = 2,115$; $p = 0,034$), mendukung pandangan Edwards (2010) mengenai peran employer branding dalam membentuk relasi psikologis pegawai-organisasi, serta konsisten dengan Biswas dan Suar (2016) yang menemukan bahwa employer branding internal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan engagement.

Hipotesis keenam (H6) diterima secara statistik ($\beta = -0,328$; $t = 2,360$; $p = 0,018$), yang menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Namun demikian, arah koefisien jalur pada hasil estimasi ini negatif, berlawanan dengan arah positif yang dihipotesiskan berdasarkan Kahn (1990) dan Edmondson (1999). Anomali arah ini memerlukan kehati-hatian dalam interpretasi dan sebaiknya diuji ulang pada penelitian mendatang dengan cakupan sampel yang lebih luas, mengingat secara deskriptif ketiga indikator psychological safety tetap berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi (risk-taking mean 4,327).

Pengaruh employee engagement terhadap kinerja dan peran mediasi.

Hipotesis ketujuh (H7) diterima: employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance ($\beta = 0,358$; $t = 3,524$; $p = 0,000$), konsisten dengan Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) serta hasil meta-analisis Christian et al. (2011) dan Corbeanu dan Iliescu (2023) yang secara konsisten menemukan hubungan positif antara work engagement dan kinerja di berbagai sektor.

Hipotesis kedelapan (H8) ditolak: employee engagement tidak terbukti memediasi pengaruh POS terhadap employee performance secara signifikan (koefisien tidak langsung = 0,081; $t = 1,404$; $p = 0,160$). Hasil ini konsisten dengan penolakan H4, karena berdasarkan logika mediasi Baron dan Kenny (1986) serta Zhao et al. (2010), efek mediasi hanya dapat terbentuk secara bermakna apabila jalur pengaruh variabel independen terhadap mediator juga signifikan. Dengan demikian, pengaruh POS terhadap kinerja pada organisasi ini cenderung bekerja melalui jalur langsung, sebagaimana dikonfirmasi H1, bukan melalui employee engagement.

Hipotesis kesembilan (H9) ditolak secara statistik meskipun menunjukkan kecenderungan ke arah mediasi parsial: koefisien tidak langsung employer branding terhadap employee performance melalui employee engagement sebesar 0,082 ($t = 1,736$; $p = 0,083$). Nilai p-value yang berada tepat di atas ambang batas 0,05 mengindikasikan perlunya replikasi dengan ukuran sampel yang lebih besar untuk mengonfirmasi peran mediasi ini secara lebih meyakinkan, sebagaimana ditemukan pada konteks lain oleh Indah Aripah dan Azzuhri (2025) serta Srimulyani dan Hermanto (2022).

Hipotesis kesepuluh (H10) diterima: employee engagement terbukti memediasi secara signifikan pengaruh psychological safety terhadap employee performance

(koefisien tidak langsung = -0,117; $t = 1,996$; $p = 0,046$). Mengingat pengaruh langsung psychological safety terhadap employee performance tidak signifikan (H3 ditolak), sementara pengaruh psychological safety terhadap employee engagement dan pengaruh employee engagement terhadap employee performance sama-sama signifikan (H6 dan H7 diterima), maka employee engagement berperan sebagai mediator penuh (full mediation) sesuai klasifikasi Hair et al. (2014). Rangkaian temuan H3-H6-H7-H10 secara koheren memperkuat Psychological Conditions Theory (Kahn, 1990), yang menegaskan bahwa rasa aman secara psikologis berfungsi sebagai prakondisi bagi terbentuknya keterlibatan kerja, dan keterlibatan itulah yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja, bukan psychological safety secara langsung. Perlu dicatat bahwa arah negatif pada koefisien mediasi ini merupakan konsekuensi logis dari anomali arah pada jalur H6, sehingga interpretasi kekuatan hubungan ini tetap perlu didukung oleh pengujian lanjutan pada sampel yang lebih besar.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan beberapa temuan pokok. Pertama, perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Kedua, employer branding terbukti sebagai prediktor terkuat dalam model, dengan pengaruh positif dan signifikan baik terhadap employee performance maupun employee engagement. Ketiga, psychological safety tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap employee performance, namun berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, dengan catatan anomali arah koefisien yang memerlukan pengujian lanjutan. Keempat, employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, serta berperan sebagai mediator penuh pada hubungan antara psychological safety dan employee performance, tetapi tidak memediasi hubungan perceived organizational support maupun employer branding dengan employee performance.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat generalisasi Organizational Support Theory dan Employer Branding Theory pada konteks BUMD sektor energi daerah, sekaligus menegaskan posisi psychological safety sebagai prakondisi psikologis bagi terbentuknya engagement, sejalan dengan Psychological Conditions Theory (Kahn, 1990), bukan sebagai determinan kinerja yang berdiri sendiri. Secara praktis, manajemen PT X (Perseroda) disarankan memprioritaskan penguatan employer branding internal melalui implementasi nilai ADAB secara konsisten dan menyeluruh, memperkuat dimensi wellbeing dalam kebijakan dukungan organisasi, membangun budaya keterbukaan psikologis terutama pada dimensi authenticity yang memperoleh skor persepsi terendah, serta merancang program penguatan employee engagement sejak tahap onboarding mengingat mayoritas pegawai (90,9%) memiliki masa kerja 1-5 tahun.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, antara lain ukuran sampel yang relatif terbatas ($n = 55$) pada satu perusahaan beserta anak usahanya, desain penelitian yang bersifat cross-sectional dengan data self-report yang berpotensi menimbulkan common method bias, serta anomali arah koefisien pada jalur psychological safety terhadap employee engagement yang memerlukan verifikasi lebih lanjut. Penelitian mendatang disarankan mereplikasi model ini pada BUMD sektor lain dengan ukuran sampel yang lebih besar dan desain longitudinal, serta

menguji ulang jalur psychological safety terhadap employee engagement dengan teknik analisis tambahan untuk mengklarifikasi anomali yang ditemukan. Bagi regulator BUMD, disarankan memasukkan indikator employer branding, employee engagement, dan psychological safety ke dalam kerangka evaluasi kinerja BUMD yang lebih komprehensif, tidak semata-mata berfokus pada indikator finansial.

5. Daftar Pustaka

- Ariyanti, N., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Berdiyana, M., Wijayati, D. T. W., & Witjaksono, A. D. (2022). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational citizenship behavior on employee performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9, 314-324.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dalam *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, hlm. 687-732).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111-122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Darmadi, S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Mitra Wacana Media.
- Deepa, R., et al. (2024). Artificial intelligence and workforce transformation. *International Journal of HRM Studies*, 14(1), 45-60.
- Demerouti, E. (2017). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 356-365.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh perceived organizational support dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205-1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fitriani, D., dkk. (2022). Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja pegawai. *Jurnal TAJAM, Politeknik Sains*.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 113-165.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Husna, R. A., & Budiono. (2022). Pengaruh perceived organizational support dan work environment terhadap employee performance melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2).
- Indah Aripah, F. D., & Azzuhri, M. (2025). Employee engagement as mediator between talent management, employer branding, and employee retention. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 27-34. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v5i1.7007>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Kosasih, A. (2024). *Manajemen kinerja pegawai*. Alfabeta.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image. *British Journal of Management*, 18(S1), S45-S59.
- Musytari. (2024). Pengaruh psychological safety terhadap inovasi dan kinerja tim kerja (Studi kasus pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Tangerang). Musytari: *Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*.
- Nengrum, W., Baskara, A., & Fajri, A. (2025). Perceived organizational support on employee creativity: The mediating role work engagement as a mediator. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 13(3), 3065-3076. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i3>
- Nugraha, D., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Perceived organizational support as mediation of work engagement and self-efficacy on employee performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(2), 136-149. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i21230>
- Nurullah, M. R., & Handoyo, S. (2022). Pengaruh psychological safety terhadap job engagement pada karyawan dengan leader safety commitment sebagai moderator. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 426-433. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.34610>

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019). The importance of employee engagement. *Human Resource Management Review*, 29(2), 100-113.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Siswandaru, L. A., Febriansyah, T., & Dwianto, A. S. (2025). Employer branding terhadap job satisfaction dan employee performance pada kantor BRI Cabang Klaten. *Jurnal Education and Development*.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Employer branding and employee performance at KAI: Employee retention's role as mediator. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 6(3), 921-940. <https://doi.org/10.25139/jsk.v6i3.5381>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).
- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived organizational support dan talent management terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905-913.
- Widianingrum, M. I., Yuniarso, R., & Suwarno, H. L. (2025). Peran employer branding terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di universitas swasta Bandung. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(7), 3899-3909. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i7.7457>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>