

Pengaruh Inklusivitas Gender, Keterlibatan Karyawan, dan Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Psychological Safety* Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Intan Timur Energi

Careen Adhania Kautsar¹, Asis Riyanto², Siti Mujanah³, Achmad Yanu Alif Fianto⁴

^{1,2,3,4} Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

1262300061@surel.untag-sby.ac.id¹, 1262300072@surel.untag-sby.ac.id²,
sitimujanah@untag-sby.ac.id³, achmadyanu@untag-sby.ac.id⁴

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of gender inclusiveness, employee engagement, and social support on employee performance at PT Intan Timur Energi, with psychological safety as a mediating variable. In the context of globalization and increasingly complex digitalization, effective human resource management is very important. Gender inclusiveness in the workplace is proven to increase innovation and team effectiveness, while employee engagement acts as an indicator of successful HR management. Social support from superiors and co-workers also contributes to employees' emotional well-being. This study uses a quantitative approach with an explanatory design to test the relationship between variables. The analysis results show that all independent variables have a positive influence on employee performance, and psychological safety serves as a significant mediator. The findings contribute to the HR management literature as well as practical recommendations for companies in creating an inclusive and productive work environment. It is hoped that this research can serve as a reference for the development of better management strategies in the future.

Keywords: Gender Inclusiveness; Employee Engagement; Social Support; Psychological Safety; Employee Performance; Human Resource Management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan di PT. Intan Timur Energi, dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi yang semakin kompleks, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi sangat penting. Inklusivitas gender di tempat kerja terbukti dapat meningkatkan inovasi dan efektivitas tim, sementara keterlibatan karyawan berperan sebagai indikator keberhasilan manajemen SDM. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja juga berkontribusi pada kesejahteraan emosional karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan *psychological safety* berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Temuan ini memberikan kontribusi bagi literatur manajemen SDM serta rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan strategi manajemen yang lebih baik di masa depan.

Kata Kunci: Inklusivitas Gender; Keterlibatan Karyawan; Dukungan Sosial; *Psychological Safety*; Kinerja Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia.

PENDAHULUAN

Perusahaan menghadapi masalah yang semakin rumit akibat globalisasi dan digitalisasi. Manajemen sumber daya manusia yang efektif telah muncul sebagai prioritas utama, terutama dalam hal membina lingkungan kerja yang inklusif yang mendorong produktivitas. Inklusi gender merupakan aspek penting dalam mengembangkan lingkungan kerja yang adil dan setara, karena keragaman gender dapat meningkatkan inovasi dan efektivitas tim (Ely & Thomas, 2020).

Selain itu, keterlibatan karyawan adalah tanda kunci dari manajemen sumber daya manusia yang efektif, karena tingkat keterlibatan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen dan kinerja individu (Bakker & Demerouti, 2008). Dukungan sosial, baik dari atasan maupun rekan kerja, juga sangat penting dalam membina hubungan interpersonal yang positif, yang bermanfaat bagi kesejahteraan emosional dan kinerja karyawan (House, 1981).

Namun, hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh variabel lain. *Psychological safety*, yaitu rasa aman psikologis untuk berkomunikasi, berinovasi, dan mengambil risiko tanpa rasa takut akan hukuman, dapat menjadi faktor mediasi yang signifikan. Edmondson (1999) menyatakan bahwa *psychological safety* meningkatkan keterbukaan dan kolaborasi, yang berpengaruh pada hasil kerja.

PT. Intan Timur Energi, perusahaan yang bergerak di bidang rekayasa teknik, mekanikal, dan konstruksi, menghadapi tantangan dalam mengelola tim lintas disiplin untuk memastikan produktivitas dan kualitas yang konsisten. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dukungan sosial, dan kinerja karyawan, serta menilai peran *psychological safety* sebagai variabel *intervening* (Maintenance & Support, n.d.)

Penelitian ini berangkat dari permasalahan utama terkait bagaimana inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial memengaruhi kinerja karyawan di PT. Intan Timur Energi. Dalam era modern, inklusivitas gender menjadi penting untuk menciptakan keadilan dan kolaborasi di tempat kerja, sementara keterlibatan karyawan dan dukungan sosial terbukti dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas individu. Namun, hubungan antar variabel ini tidaklah sederhana. *Psychological safety*, yaitu kondisi di mana individu merasa aman secara psikologis untuk berinovasi dan berkomunikasi, diduga memiliki peran penting sebagai variabel yang memediasi pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial terhadap

kinerja karyawan, serta untuk mengetahui sejauh mana *psychological safety* memediasi hubungan tersebut. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi literatur manajemen SDM dan memberikan rekomendasi praktis bagi PT. Intan Timur Energi dalam menyusun kebijakan SDM yang lebih inklusif, mendukung keterlibatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini mencakup dua aspek utama. Pertama, dari sisi akademis, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan studi manajemen SDM yang berfokus pada peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Kedua, dari sisi praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi perusahaan dalam mengimplementasikan strategi inklusivitas gender, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat dukungan sosial untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

TINJAUAN PUSTAKA

Inklusivitas Gender

Inklusivitas gender merujuk pada sikap dan kebijakan yang mendukung kesetaraan gender di tempat kerja, di mana semua individu, terlepas dari jenis kelaminnya, merasa diterima, dihargai, dan diberdayakan untuk berkontribusi secara penuh (Ely & Thomas, 2020). Penelitian oleh Ely dan Thomas (2020) menunjukkan bahwa tempat kerja yang inklusif gender meningkatkan kreativitas dan inovasi dengan memperkaya perspektif yang berbeda dalam tim. Penelitian ini penting karena menunjukkan bagaimana inklusivitas gender dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan pada akhirnya, kinerja organisasi.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah tingkat komitmen emosional, intelektual, dan fisik yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Bakker dan Demerouti (2008) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan berhubungan erat dengan hasil positif seperti kepuasan kerja, produktivitas, dan pengurangan *turnover*. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang dapat menciptakan lingkungan yang memperkuat keterlibatan karyawan cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat dan produktif.

Dukungan Sosial

Dukungan sosial di tempat kerja mencakup dukungan emosional, instrumental, dan informasi dari rekan kerja atau atasan yang membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan (House, 1981). Dukungan sosial penting dalam menciptakan rasa aman dan diterima di tempat kerja, yang berdampak pada menurunnya stres kerja dan peningkatan kesejahteraan karyawan (Frazier et al., 2017).

Psychological Safety

Psychological safety adalah kondisi di mana individu merasa aman untuk berbagi ide, berinovasi, dan mengambil risiko tanpa takut akan konsekuensi negatif (Edmondson, 1999). *Psychological safety* memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovatif dan pengambilan keputusan tanpa rasa takut akan hukuman atau kritik. Penelitian Edmondson ini menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki dampak signifikan pada budaya organisasi, komunikasi tim, dan kinerja karyawan.

Studi oleh Frazier et al. (2017) mengungkapkan bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai variabel mediasi antara berbagai faktor organisasi (termasuk dukungan sosial, inklusivitas gender, dan keterlibatan karyawan) dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika *psychological safety* hadir, dampak positif dari faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan diperkuat. Dalam konteks PT. Intan Timur Energi, *psychological safety* diharapkan dapat memediasi hubungan antara inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan melibatkan pencapaian tugas (*task performance*) dan kontribusi konteks (*contextual performance*) dalam melaksanakan tanggung jawab kerja (Campbell et al., 1993). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor individu dan situasional, termasuk dukungan organisasi, keterlibatan, dan lingkungan kerja yang inklusif. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena mereka lebih berani berinovasi dan mengambil risiko yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Hipotesis

Hipotesis 1 (H1): Inklusivitas Gender Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Deskripsi: Inklusivitas gender di tempat kerja menciptakan lingkungan yang lebih adil dan mendukung keberagaman, yang pada gilirannya meningkatkan rasa keterhubungan dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang inklusif gender cenderung merasa dihargai dan diterima, yang dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung kesetaraan gender menghasilkan karyawan yang lebih terlibat dan produktif (Ely & Thomas, 2020). Hipotesis ini mengusulkan bahwa inklusivitas gender berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan di PT. Intan Timur Energi.

Hipotesis 2 (H2): Keterlibatan Karyawan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Deskripsi: Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat komitmen emosional dan intelektual mereka terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki upaya yang lebih besar, lebih produktif, dan menunjukkan hasil yang lebih baik dalam pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2008). Ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk berinovasi, menunjukkan upaya ekstra, dan bekerja lebih efisien, yang semuanya berkontribusi positif terhadap kinerja mereka. Hipotesis ini mengusulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Intan Timur Energi.

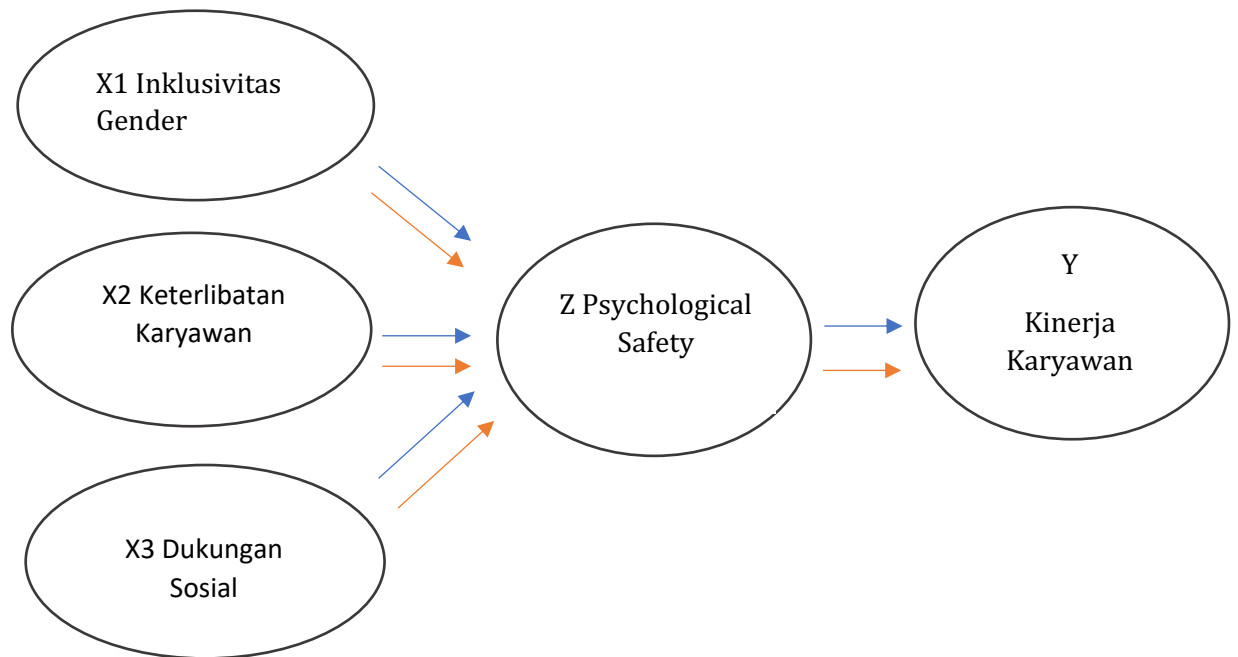
Hipotesis 3 (H3): Dukungan Sosial Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Deskripsi: Dukungan sosial di tempat kerja mencakup dukungan emosional dan instrumental dari rekan kerja dan atasan. Dukungan sosial yang baik dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan kesejahteraan emosional, dan memperkuat motivasi individu untuk berkinerja lebih baik (House, 1981). Studi menunjukkan bahwa dukungan sosial yang baik dapat meningkatkan rasa aman psikologis dan motivasi kerja, yang berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan (Eisenberger et al., 2002). Hipotesis ini mengusulkan bahwa dukungan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Intan Timur Energi.

Hipotesis 4 (H4): *Psychological Safety* Memediasi Hubungan antara Inklusivitas Gender, Keterlibatan Karyawan, dan Dukungan Sosial terhadap Kinerja Karyawan

Deskripsi: *Psychological safety* memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa aman untuk berinovasi dan berbagi ide di tempat kerja, dampak positif dari inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan diperkuat (Frazier et al., 2017). *Psychological safety* menciptakan iklim di mana karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan berani mengambil risiko tanpa takut akan konsekuensi negatif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hipotesis ini mengusulkan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan antara inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan di PT. Intan Timur Energi.

Kerangka kerja penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian dapat dibangun berdasarkan permasalahan dan tinjauan literatur ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan antara inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dukungan sosial, psychological safety, dan kinerja karyawan. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara statistik menggunakan alat analisis kuantitatif, seperti SPSS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Intan Timur Energi, yang berjumlah sekitar 300 orang. Berdasarkan rumus ini, jumlah sampel yang diambil sekitar 100 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah stratified random sampling dengan mempertimbangkan bagian-bagian yang ada di perusahaan, seperti bagian teknik, administrasi, dan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan representasi yang memadai dari berbagai kelompok dalam perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dalam model penelitian. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan skala valid yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Kuesioner ini disusun untuk mengukur setiap variabel dalam model penelitian. Setiap kuesioner terdiri dari pertanyaan-pertanyaan dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Validitas dan reliabilitas instrumen diuji menggunakan uji faktor konfirmatori dan Cronbach's Alpha. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan confirmatory factor analysis (CFA) untuk memastikan setiap item mengukur konstruk yang diinginkan dengan baik.

Reliabilitas diukur dengan menghitung nilai Cronbach's Alpha untuk setiap skala, di mana nilai di atas 0,7 dianggap dapat diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini menemukan bahwa inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan di PT Intan Timur Energi. Keamanan psikologis, sebagai elemen mediasi, memperkuat pengaruh positif dari faktor-faktor ini terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat berkontribusi pada literatur manajemen SDM dan memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang ingin menerapkan kebijakan inklusivitas gender, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan dukungan sosial untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif dan kreatif.

Tabel 1. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.701	4.019		-.175	.862
1 INKLUSIVITAS_GENDER_X1	.542	.065	.561	8.326	.000
PSYCHOLOGICAL_SAFETY_Z	.590	.087	.454	6.742	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Sumber: Hasil pengolahan data tahun 2024 menggunakan SPSS 20.

Tabel ini menampilkan nilai Z sebesar 4,99, yang melebihi batas krusial 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Nilai Z yang tinggi ini menunjukkan bahwa keamanan psikologis memiliki peran mediasi yang kuat dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan komitmen karyawan. Hal ini berarti bahwa menawarkan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang fleksibel atau pilihan bekerja dari rumah, dapat membantu karyawan mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental mereka. Hasil Sobel Test mengungkapkan bahwa keamanan psikologis merupakan mediator yang signifikan dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan komitmen karyawan. Hal ini menekankan pentingnya memiliki suasana kerja yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi.

Tabel 2. Sobel Test Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.158	4.042		1.771	.080
1 KETERLIBATAN_KARYAWAN_X2	.642	.100	.550	6.400	.000

PSYCHOLOGICAL_SAFE TY_Z	.282	.112	.217	2.527	.013
----------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Sumber: Hasil pengolahan data tahun 2024 menggunakan SPSS 20.

Tabel ini menampilkan nilai Z sebesar 7,93, yang secara signifikan lebih besar dari batas krusial 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Nilai Z yang tinggi ini menyiratkan bahwa keamanan psikologis memiliki dampak yang cukup besar pada hubungan antara kepemimpinan digital dan komitmen karyawan. Ini berarti bahwa ketika para pemimpin dalam bisnis memiliki keterampilan digital yang kuat, mereka tidak hanya mendorong inovasi dan efisiensi kerja, tetapi juga menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung secara emosional. Hasil Sobel Test menunjukkan bahwa keamanan psikologis merupakan mediator yang sangat signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan keterlibatan karyawan. Hal ini menekankan pentingnya memiliki suasana kerja yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi.

Tabel 3. Sobel Test Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.203	5.028		2.626	.010
1 DUKUNGAN_SOSIAL_X3	.180	.107	.156	1.680	.096
1 PSYCHOLOGICAL_SAFETY_Z	.578	.120	.445	4.813	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN_Y

Sumber: Hasil pengolahan data tahun 2024 menggunakan SPSS 20.

Tabel ini menampilkan nilai Z yang dihitung untuk setiap asosiasi yang diperiksa. Nilai Z lebih dari 1,96 pada tingkat 5% menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keamanan psikologis memediasi hubungan antara tiga faktor independen dan kinerja karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berinovasi, dampak positif dari inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial terhadap kinerja menjadi lebih kuat. Keamanan psikologis ditemukan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara inklusivitas gender, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik tersebut mempengaruhi kinerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan rasa aman secara psikologis di tempat kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Inklusivitas Gender, Keterlibatan Karyawan, dan Dukungan Sosial secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Intan Timur Energi.
2. *Psychological Safety* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan.
3. Hasil Sobel Test menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan melalui fleksibilitas kerja dan kepemimpinan digital.

Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk menerapkan strategi yang mendukung inklusivitas gender, meningkatkan keterlibatan, serta memperkuat dukungan sosial untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi literatur manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis bagi PT. Intan Timur Energi dalam meningkatkan kualitas manajemen SDM mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–42.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., & Pezeshkan, A. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12180>
- House, J. S. (1981). Work stress and social support. *Addison-Wesley*.
- (Maintenance & Support, n.d.) Maintenance, B. M., & Support, E. (n.d.). *TIMUR Boiler Mechanical Maintenance & Engineering Support*.