

Peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi: Pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan *employer branding* terhadap kinerja karyawan

Adyilia Disca Nabila, Eko Wahjudi, Dewie Tri Wijayati Wardoyo, Riedel Paulus Jacobis

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: adyliadisca.22059@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study was motivated by a decline in employee productivity, reflected in a drop in revenue per full-time equivalent (FTE) from USD 1.62 million in 2023 to USD 1.44 million in 2024, alongside an increase in employee costs per FTE from USD 176,000 to USD 212,000. Consequently, this study analyzes the mediating role of employee engagement in the relationship between education and training programs, employer branding, and employee performance within an oil and gas company. A quantitative approach was employed, utilizing primary data collected through observation, interviews, and questionnaires distributed to 89 employees of the oil and gas company. The variables examined included education and training, employer branding, employee engagement, and employee performance; hypotheses were tested using the SEM-PLS method with SmartPLS 4.0 software. The findings indicate that education and training, employer branding, and employee engagement all have a positive effect on employee performance; furthermore, education and training and employer branding positively influence employee engagement. The study also reveals that employee engagement positively and significantly mediates the impact of education and training and employer branding on employee performance. These results suggest that enhancing employee performance within the company depends not only on competency development and corporate image but also on the extent to which these factors translate into psychological attachment and work dedication among employees.

Keywords: education and training; employee engagement; employee performance; employer branding; mediation effect

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n3.p585-598>

Received: April 23, 2026; Revised: May 30, 2026; Accepted: June 18, 2026; Available online: July 29, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, sumber daya manusia (SDM) menjadi komponen strategis penentu keberhasilan organisasi (Dessler, 2020). Secara global, produktivitas tenaga kerja Indonesia baru mencapai USD 25.000 per pekerja per tahun, jauh di bawah Malaysia (USD 55.000) dan Thailand (USD 35.000). Menurut laporan OECD (2023) menegaskan bahwa tingkat keterampilan tenaga kerja Indonesia masih rendah dalam kemampuan digital dan manajerial serta minimnya pelatihan dan lemahnya budaya produktivitas sebagai faktor utama rendahnya kinerja nasional (Rizki Amalia Putri et al., 2023).

Kinerja karyawan merupakan tolok ukur utama keberhasilan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan yang dikenal sebagai AMO *framework* (Bos-Nehles et al., 2023). Dalam konteks ini, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kompetensi teknis, pengetahuan, dan sikap profesional karyawan (Wardoyo et al., 2025). Di sisi lain, *employer branding* berperan membangun persepsi positif terhadap organisasi sebagai tempat kerja unggulan, menciptakan kebanggaan, loyalitas, dan motivasi intrinsik karyawan (Ambler & Barrow, 1996).

Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung diklat dan *employer branding* terhadap kinerja tidak selalu konsisten. Srimulyani & Hermanto (2022) menemukan bahwa *employer branding* hanya berdampak signifikan terhadap kinerja melalui mediasi, sementara Dwiningsih et al. (2024) menyimpulkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja meningkat signifikan bila dimediasi oleh *employee engagement*. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris terkait mekanisme yang menjelaskan hubungan antarvariabel, khususnya mengenai peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai hubungan tersebut.

Employee engagement yang mencakup *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Schaufeli et al., 2006) sering dipandang sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani hubungan antara intervensi SDM dan hasil kinerja. Kahn (1990) menegaskan bahwa keterikatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan merupakan kondisi fundamental bagi optimalnya kontribusi individu terhadap organisasi.

Salah satu Perusahaan Migas Nasional menghadapi tantangan nyata: produktivitas per karyawan (*Revenue/FTE*) menurun dari USD 1,62 juta (2023) menjadi USD 1,44 juta (2024), sementara biaya karyawan per FTE justru meningkat dari USD 176 ribu menjadi USD 212 ribu menurut data Laporan Tahunan Pertamina (2023). *Employee Wellbeing Survey 2024* juga mencatat penurunan indeks kesejahteraan karyawan sebesar 4% dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya penurunan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, di mana peningkatan biaya tenaga kerja belum diikuti oleh peningkatan produktivitas. Tingginya beban kerja dan tuntutan target operasional juga berkontribusi terhadap meningkatnya kelelahan serta menurunnya semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berpotensi menghambat pencapaian target operasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan; (2) menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap kinerja karyawan; (3) menganalisis pengaruh diklat terhadap *employee engagement*; (4) menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement*; (5) menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan; (6) menguji peran *employee engagement* sebagai mediator pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan; dan (7) menguji peran *employee engagement* sebagai mediator pengaruh *employer branding* terhadap kinerja karyawan Perusahaan Migas.

Kajian Pustaka

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan proses pembelajaran sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai, dengan tujuan mengubah perilaku dan meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas (Siregar, 2009a). Menurut Mangkunegara (2020), diklat mencakup empat indikator utama: tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan kualitas pelatih. Diklat merupakan upaya memelihara serta meningkatkan kemampuan, kapasitas, dan profesionalisme karyawan (Wahyudiyono, 2022). Dalam penelitian ini, indikator diklat mengacu pada Siregar (2009), yakni: (a) partisipasi karyawan, (b) perubahan karyawan, dan (c) penerapan hasil pelatihan.

Penelitian empiris menunjukkan relevansi diklat. Chowdhury dan Uddin (2022) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan. Temuan tersebut didukung oleh Kamara et al. (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan dapat meningkatkan kapabilitas karyawan sehingga memperkuat keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian Septyanur et al. (2025) dan Wibowo et al. (2025) juga menunjukkan bahwa training and development berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Selain itu, Aini dan Istanti (2026) menemukan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja menjadi lebih optimal melalui peningkatan komitmen organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan

dan pelatihan merupakan faktor strategis yang berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mendorong tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik.

H1: Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Migas.

Employer Branding

Employer branding didefinisikan sebagai serangkaian manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diperoleh karyawan serta berkaitan dengan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja (Ambler Tim, n.d.). Pembangunan *employer branding* melalui pengembangan *Employee Value Proposition* (EVP), pemasaran EVP secara eksternal, dan pembangunan *internal branding* (Backhaus, 2004). Dalam penelitian ini, indikator *employer branding* mengacu pada Berthon et al. (2005), yakni: *interest value*, *social value*, *economic value*, *application value*, dan *development value*.

Samo et al. (2020a) membuktikan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *employer branding* dengan kinerja karyawan dan niat bertahan. Abbas et al. (2023) menemukan bahwa *employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Singh et al. (2024) menunjukkan bahwa *employer branding* mampu meningkatkan *employee engagement* dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Marta et al. (2025), yang menemukan bahwa pengaruh *employer branding* terhadap kinerja semakin kuat melalui komitmen organisasi. Selain itu, Japutra et al. (2024) menjelaskan bahwa *employer branding* yang efektif mampu membangun persepsi positif karyawan terhadap organisasi sehingga meningkatkan komitmen dan daya saing perusahaan. Temuan-temuan tersebut memperkuat dugaan bahwa *employer branding* merupakan salah satu faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement* dan kinerja karyawan.

H2: *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Migas.

Employee Engagement

Konsep *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) sebagai keterlibatan individu secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja. Schaufeli & Bakker (2006) mendefinisikannya melalui tiga dimensi: *vigor* (semangat dan energi tinggi), *dedication* (keterlibatan kuat dan rasa bangga), dan *absorption* (fokus dan penghayatan total terhadap pekerjaan). *Engagement* mencerminkan komitmen emosional dan intelektual yang mendorong karyawan memberikan upaya ekstra (Lockwood, 2007).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Rich et al. (2010) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *task performance*. Bakker dan Bal (2010) membuktikan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi mampu meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Albrecht et al. (2015) menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, Jena et al. (2018) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Penelitian terbaru oleh Keane et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa kesesuaian individu dengan lingkungan kerja mampu meningkatkan *employee engagement* yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Migas.

H4: Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Perusahaan Migas.

Dari sisi *employer branding*, Leti et al. (2021) menemukan kontribusi 37,6% *employer brand* terhadap *employee engagement*. Singh et al. (2024) dalam studi *longitudinal* di industri IT India membuktikan *employer branding* memiliki dampak positif dan berkelanjutan terhadap *engagement*. Ni Wayan et al. (2025) menunjukkan *employer branding* menjelaskan 84,7% variasi *engagement*.

H5: *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Perusahaan Migas.

Employee Engagement sebagai Mediasi

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Saks (2015) menemukan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara praktik organisasi dengan kepuasan dan komitmen karyawan. Rich et al. (2010) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Samo et al. (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* memediasi secara penuh hubungan antara *employer branding* dan kinerja karyawan. Aanchal dan Atwal (2023) mengembangkan model konseptual yang menegaskan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *employer branding* terhadap kinerja. Selain itu, Widyana et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam meningkatkan *employer branding*, yang menunjukkan pentingnya keterikatan karyawan sebagai mekanisme dalam menjelaskan hubungan antarvariabel manajemen sumber daya manusia.

H6: *Employee Engagement* memediasi pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Migas

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Employer Branding* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Migas.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel jenuh (sensus), melibatkan seluruh 89 karyawan kantor Regional Indonesia Timur Zona 11 Sub-area Surabaya. Rincian responden mencakup departemen *Development Planning* (4 orang), *Well Operation & Petrophysics DM* (5 orang), *Subsurface Dev Area 1 Onshore* (7 orang), *Subsurface Dev Area 2 Offshore* (9 orang), *Operation Surface Facilities* (30 orang), *HSSE Operations* (13 orang), *Supply Chain Management* (8 orang), serta departemen lainnya. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner dengan skala Likert 1–5. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0.9.9, mencakup evaluasi outer model (uji validitas konvergen dengan AVE, validitas diskriminan dengan *cross loading* dan *Fornell-Larcker criterion*, serta reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*) dan evaluasi inner model (R^2 , koefisien jalur, *effect size* f^2 , relevansi prediktif Q^2 , dan uji hipotesis melalui *bootstrapping*).

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 89 karyawan. Berdasarkan unit kerja, mayoritas responden berasal dari departemen *Operation & Surface Facilities* sebanyak 30 orang (33,71%), *HSSE Operations* sebanyak 13 orang (14,61%), *Subsurface Dev Area 2 Offshore* sebanyak 9 orang (10,11%), *Supply Chain Management* sebanyak 8 orang (8,99%), serta *Subsurface Dev Area 1 Onshore* sebanyak 7 orang (7,78%). Sisa responden (24,80%) tersebar di 9 departemen lainnya dengan porsi masing-masing di bawah 6%. Dari segi karakteristik masa kerja, mayoritas responden merupakan karyawan senior dengan masa kerja ≥ 5 tahun, yaitu sebanyak 73 orang (82%), sedangkan responden dengan masa kerja ≤ 5 tahun berjumlah 16 orang (18%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Validity & Reliability (Outer Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor	Cronbach's Alpha /Rho_a	Composite Reliability	Average Variance Extracted/AVE
Diklat	X1.1	0.780	0.866	0.900	0.599
	X1.2	0.826			
	X1.3	0.739			
	X1.4	0.792			
	X1.5	0.742			
	X1.6	0.760			
Employer Branding	X2.1	0.806	0.920	0.933	0.583
	X2.2	0.760			
	X2.3	0.751			
	X2.4	0.745			
	X2.5	0.800			
	X2.6	0.789			
	X2.7	0.784			
	X2.8	0.595			
	X2.9	0.799			
	X2.10	0.785			
Employee Engagement	Z.1	0.820	0.900	0.923	0.668
	Z.2	0.764			
	Z.3	0.842			
	Z.4	0.895			
	Z.5	0.832			
	Z.6	0.740			
Kinerja Karyawan	Y.1	0.775	0.941	0.950	0.654
	Y.2	0.820			
	Y.3	0.812			
	Y.4	0.834			
	Y.5	0.823			
	Y.6	0.755			
	Y.7	0.798			
	Y.8	0.817			
	Y.9	0.857			
	Y.10	0.796			

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 1 menunjukkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel pendidikan dan pelatihan (Diklat), *employer branding*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50, yaitu berkisar antara 0,595–0,895, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel berada di atas 0,50, yaitu diklat sebesar 0,599, *employer branding* sebesar 0,583, *employee engagement* sebesar 0,668, dan kinerja karyawan sebesar 0,654, yang

menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi validitas konvergen. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan nilai *cronbach's alpha* (ρ_A) dan *composite reliability* pada seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,70, dengan nilai masing-masing berkisar antara 0,866–0,941 dan 0,900–0,950. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel.

Uji validitas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker juga terpenuhi karena nilai akar kuadrat AVE setiap variabel melebihi korelasinya dengan variabel lain.

Tabel 2. Hasil Fornell-Larcker Criterion Uji Discriminant Validity

Variabel	Diklat	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employer Branding</i>	Kinerja Karyawan
Diklat	0,774			
<i>Employee Engagement</i>	0,675	0,817		
<i>Employer Branding</i>	0,604	0,598	0,764	
Kinerja Karyawan	0,669	0,723	0,684	0,809

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk, yaitu diklat (0,774), *employee engagement* (0,817), *employer branding* (0,764), dan kinerja karyawan (0,809), lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (*inner model*) serta pengujian hipotesis.

R – Square

Hasil uji *R-Square* (R^2) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien determinasi yang menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan (Diklat), *employer branding*, dan *employee engagement* mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sesuai dengan nilai R^2 yang diperoleh. Adapun nilai R^2 secara lengkap disajikan pada Lampiran 1.

Evaluasi Model (Goodness of Fit)

Uji kecocokan model menunjukkan nilai SRMR = 0,070 ($< 0,10$), GoF = 0,595 (kuat), NFI = 0,720, Q^2 *Employee Engagement* = 0,331 > 0 , dan Q^2 Kinerja Karyawan = 0,410 > 0 , sehingga model penelitian dinyatakan fit dan memiliki relevansi prediktif yang baik.

Uji Hipotesis

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* pada model struktural (*inner model*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai *t-statistics* di atas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Pada pengaruh langsung (*direct effect*), pendidikan dan pelatihan (diklat), *employer branding*, dan *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pendidikan dan pelatihan serta *employer branding* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara itu, hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan serta pengaruh *employer branding* terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi melalui program pelatihan dan penguatan citra perusahaan sebagai tempat bekerja tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan keterikatan karyawan yang pada akhirnya memperkuat pencapaian kinerja karyawan di Perusahaan.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Jalrus Analisis	Original Sample (O)	T – Statistics	P – Values	Keterangan
Dirrect Effect	H1	Diklat→Kinerja Karyawan	0,213	1,985	0,047	Diterima
	H2	Employer Branding→Kinerja Karyawan	0,325	3,496	0,000	Diterima
	H3	Employee Engagement→Kinerja Karyawan	0,385	3,434	0,001	Diterima
	H4	Diklat→Employee Engagement	0,494	4,319	0,000	Diterima
	H5	Employer Branding→Employee Engagement	0,300	2,998	0,003	Diterima
Indirrect Effect	H6	Diklat→Employee Engagement→Kinerja Karyawan	0,190	2,902	0,004	Diterima
	H7	Employer Branding→Employee Engagement→Kinerja Karyawan	0,115	2,246	0,025	Diterima

Sumber: Data Diolah (2026)

Pembahasan

Pengaruh Diklat terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa diklat terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Migas, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Peningkatan kompetensi tersebut mendorong tercapainya kualitas dan produktivitas kerja yang lebih baik. Program pelatihan seperti Gundih Academy yang diselenggarakan bersama PPSDM Migas yang mencakup *Pre-Employment Training* (PET), sertifikasi HSSE, pelatihan kepemimpinan, dan komunikasi terbukti efektif meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian kerja karyawan

Kondisi tersebut sejalan dengan *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker (1964), yang menjelaskan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Aguinis dan Kraiger (2009) serta Sung dan Choi (2014) yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan Laksono et al. (2025), Lingkan & Diana (2025), dan Trimurni et al. (2025) yang membuktikan signifikansi pelatihan terhadap kinerja di berbagai konteks organisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah Perusahaan Migas perlu menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan, berbasis kebutuhan kompetensi, serta disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan bisnis agar mampu menghasilkan karyawan yang kompeten dan berkinerja tinggi.

Pengaruh Employer Branding terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua diterima. Citra sebagai perusahaan migas nasional yang bergengsi, dengan nilai *interest, social, economic, application, dan development value* yang dirasakan karyawan Perusahaan Migas, secara langsung memotivasi karyawan untuk mencapai standar kinerja tinggi. Citra perusahaan yang positif sebagai tempat bekerja mampu meningkatkan rasa bangga, dan loyalitas karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih optimal. Ketika perusahaan memberikan lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan pengembangan karier, serta penghargaan yang adil, karyawan akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya sehingga kinerja meningkat.

Hal ini sejalan dengan teori Ambler & Barrow (1996) dan Backhaus & Tikoo (2004) yang menjelaskan bahwa nilai fungsional, ekonomi, dan psikologis yang ditawarkan perusahaan dapat meningkatkan perilaku positif karyawan. Penelitian Tanwar dan Prasad (2017) serta Theurer, et al. (2018) juga membuktikan bahwa *employer branding* yang kuat berpengaruh positif terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah Perusahaan Migas perlu memperkuat strategi *employer branding* melalui budaya organisasi yang positif, sistem penghargaan yang kompetitif, dan komunikasi internal yang efektif sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan Perusahaan Migas yang memiliki tingkat *vigor, dedication, dan absorption* tinggi cenderung memberikan energi ekstra (*discretionary effort*) dan bekerja lebih produktif, proaktif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Kondisi ini secara langsung menjawab permasalahan penurunan *Revenue/FTE* yang dialami perusahaan.

Temuan ini mendukung teori Kahn (1990) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian Rich, LePine, dan Crawford (2010) serta Bakker dan Bal (2010) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja individu.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perusahaan perlu meningkatkan keterikatan karyawan melalui kepemimpinan yang suportif, komunikasi terbuka, pemberian apresiasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar kinerja karyawan terus meningkat.

Pengaruh Diklat terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis keempat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan membuat karyawan memiliki motivasi yang lebih tinggi, merasa percaya diri dalam bekerja, dan semakin terikat dengan perusahaan. Fasilitas pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan industri migas membuat karyawan merasa diperhatikan kelangsungan karirnya, sehingga menumbuhkan rasa bangga dan antusiasme (*dedication*) saat berhasil menguasai teknologi baru.

Hasil ini sesuai dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan investasi melalui pengembangan kompetensi, karyawan akan membalasnya dengan sikap positif, salah satunya berupa *peningkatan employee*

engagement. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Albrecht et al. (2015) yang menyatakan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan karyawan. Hal ini juga sejalan dengan teori Siregar (2009) dan Mangkunegara (2020) serta didukung oleh Muhammad Yoga et al. (2025) dan Ratu Vanya et al. (2025) yang menemukan pengaruh signifikan *training and development* terhadap *engagement*.

Implikasi praktisnya, perusahaan perlu merancang program pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi sekaligus memperhatikan kebutuhan karier karyawan agar keterikatan terhadap organisasi semakin kuat.

Pengaruh Employer Branding terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis kelima diterima. Strategi Perusahaan Migas dalam mempromosikan citra sebagai tempat kerja unggulan di sektor energi berhasil menciptakan kebanggaan institusional (*pride of membership*) dan keterikatan emosional karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja mampu meningkatkan rasa bangga, loyalitas, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa perusahaan memiliki reputasi baik dan memberikan nilai tambah akan lebih terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori *employer branding* dari Ambler dan Barrow (1996) yang menyatakan bahwa citra perusahaan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Staniec dan Kalińska-Kula (2021) yang menemukan bahwa internal employer branding berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini juga sesuai dengan Berthon et al. (2005) tentang lima dimensi *employer branding* serta Schaufeli & Bakker (2006) tentang pembentukan *engagement*. Temuan ini konsisten dengan Leti et al. (2021), Ni Wayan et al. (2025), dan Singh et al. (2024).

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perusahaan perlu menjaga konsistensi nilai-nilai organisasi, membangun komunikasi internal yang baik, serta meningkatkan pengalaman kerja karyawan agar keterikatan terhadap perusahaan semakin tinggi.

Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Diklat terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keenam diterima. Temuan ini mengungkap *full mediation*: program diklat yang telah diimplementasikan secara masif tidak berdampak optimal pada kinerja apabila tidak diikuti oleh perubahan psikologis berupa *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat pelatihan tidak hanya dirasakan melalui peningkatan kompetensi, tetapi juga melalui meningkatnya keterikatan karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Pelatihan yang efektif memberikan pengalaman belajar yang positif sehingga karyawan merasa lebih percaya diri, termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karyawan akan dibalas melalui peningkatan keterikatan dan kontribusi kerja. Penelitian Saks (2006) dan Albrecht et al. (2015) juga menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja melalui *employee engagement*. Hasil ini juga sejalan dengan Werner & Desimone (2012) dan Schaufeli & Bakker (2006) yang mengungkap bahwa *employee engagement* dapat berperan sebagai mediasi diklat terhadap kinerja karyawan.

Implikasi praktisnya, perusahaan perlu mengintegrasikan program pelatihan dengan strategi peningkatan keterikatan karyawan, misalnya melalui evaluasi pascapelatihan, pemberian kesempatan mengimplementasikan kompetensi baru, dan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Employer Branding terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *employer branding* terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Citra besar Perusahaan tidak secara otomatis menghasilkan output kinerja terukur, citra tersebut harus terlebih dahulu ditanamkan menjadi kebanggaan kerja (*engagement*) sebelum dapat diwujudkan menjadi kinerja operasional nyata. Ketika karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan dan memperoleh pengalaman kerja yang positif, mereka akan menunjukkan tingkat dedikasi dan antusiasme yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Mekanisme ini memberikan jawaban strategis terhadap permasalahan utama Perusahaan Migas, yakni penurunan produktivitas meskipun memiliki *employer brand* yang kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Social Identity Theory* yang dikemukakan oleh Tajfel & Turner (1979) yang menjelaskan bahwa individu yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif. Temuan ini juga didukung oleh Aanchal dan Atwal (2023) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan *employer branding* dengan berbagai luaran organisasi. Temuan ini juga diperkuat oleh Srimulyani & Hermanto (2022), Wayan et al. (2025), dan Ambler & Barrow (1996) mengenai *employee engagement* yang dapat memediasi *employer branding* terhadap kinerja karyawan.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah Perusahaan perlu memastikan bahwa *strategi employer branding* tidak hanya berfokus pada pencitraan eksternal, tetapi juga diwujudkan dalam pengalaman kerja yang positif, budaya organisasi yang mendukung, dan komunikasi internal yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini membuktikan bahwa seluruh tujuh hipotesis diterima di konteks Perusahaan Migas. Pertama, diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi *employee engagement*. Kedua, *employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui mediasi *employee engagement*. Ketiga, *employee engagement* merupakan mediator kritis yang menjelaskan besar variasi kinerja karyawan secara keseluruhan, mengonfirmasi bahwa intervensi SDM melalui diklat dan *employer branding* hanya mencapai dampak optimal ketika karyawan memiliki keterikatan psikologis yang kuat. Temuan ini mengisi *research gap* dari literatur terdahulu yang menunjukkan pengaruh langsung diklat dan *employer branding* kadang tidak konsisten tanpa mediasi psikologis. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu hanya dilakukan pada karyawan Perusahaan Migas Area Surabaya sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau sektor industri lainnya. Variabel yang diteliti juga terbatas pada pendidikan dan pelatihan, *employer branding*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan namun belum dianalisis dalam penelitian ini. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke seluruh zona operasional PEPC yang berada di Jawa Timur, dapat menambahkan variabel moderasi *learning culture* atau kepemimpinan transformasional, serta peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau *longitudinal* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perubahan *employee engagement* dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Aanchal, & Atwal, H. (2023). Perceived Employer Branding, Employee Engagement and Employee Outcomes: A Proposed Mediation Model. *Colombo Business Journal*, 14(2), 32–56.
- Abbas, G., Hussain, A., & Hassan, S. I. (2023). Exploring the Moderating Role of Talent Management amid Employer Branding and Employees' Performance. *Journal of Social Research Development*, 4(1), 108–115.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 451–474.
- Aini, N., & Istanti, F. (2026). Pengaruh Training Development dan Career Development terhadap Employee Performance: Peran Mediasi Organizational Commitment. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 0(2), 276–290.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, William, & Saks, A. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Ambler, & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 185–206.
- Backhaus, T. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501–517. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research (NBER).
- Berthon, P., Michael, & Li Lian Hah. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151–172.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Chowdhury, H. J., & Uddin, K. (2022). Impact of Training and Development Program on Employee Performance: A Study on State Own Commercial Banks of Bangladesh. *Journal of Asian and African Social Science and Humanities*, 8(2), 1–30.
- Dessler. (2020). *The Era of Globalization 4.0*. 1–16.
- Dwiningsih, Y., Suharto, & Rahayu, Y. N. (2024). The Influence of Training Activities on Performance Mediated by Work Engagement: Case Study on School Manager Training Participants. *American Journal of Economics and Business Innovation (AJEBI)*, 3(2).
- Japutra, A., Situmorang, R., Mariani, M., & Pereira, V. (2024). Understanding employer branding within MNC subsidiaries: Evidence from MNC hotel subsidiaries in Indonesia. *Journal of International Management*, 30(1).
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management*

- Adyilia Disca Nabila, Eko Wahjudi, Dewie Tri Wijayati Wardoyo, Riedel Paulus Jacobis. Peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi: Pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan *employer branding* terhadap kinerja karyawan
Review, 23(3), 227–234.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kamara, A. M., Widayat, & Widagdo, B. (2022). The Effectiveness of Training and Development on Employee Performance to Enhance Competitive Advantage: A Case Study of Social Enterprise Development Sierra Leone (SEND-SL). *Manajemen Bisnis*, 12(2), 102–121.
- Keane, A., Kwon, K., & Kim, J. (2024). An Integrative Literature Review of Person–Environment Fit and Employee Engagement. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2149–2178.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: *SHRM Research Quarterly*, 1(1), 1–12.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marta, K. A., Rivai, H. A., & Fahmy, R. (2025). The Impact of Employer Branding on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable: A Study of Employees at PT. Bank BRI Branch Office Pariaman. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(6), 4361–4371.
- OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing, Paris.
- Rich, B. L., LePine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rizki Amalia Putri, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT XYZ Tangerang. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 374–384. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.405>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Samo, A. H., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., & Hussain, L. (2020a). Branding Yields Better Harvest: Explaining The Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcomes. *Etikonomi*, 19(1), 77–94.
- Samo, A. H., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., & Hussain, L. (2020b). Branding Yields Better Harvest: Explaining The Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcomes. *Etikonomi*, 19(1), 77–94.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Septyanur, A. D., Sukanda, J., Majdi, M. Z. I., Hanoum, S., & Saraih, U. N. (2025). The Effect of Training, Development, and Innovative Work Behaviour on Employee Performance in the Heavy Equipment Industry. *International Journal of Business and Management Technology in Society*, 1(2), 71–81.
- Singh, S., Agarwal, T., & Pant, T. (2024). Examining the Temporal Effects of Employer Branding on

- Employee Engagement and Employee Retention: A Longitudinal Study in the Indian IT Sector. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(3), 104–118. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800508.20241503>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Employer Branding and Employee Performance at KAI: Employee Retention' Role as Mediator. *Jurnal Studi Komunikasi*, 6(3), 921–940.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33–47.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 389–409.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Wahyudiyono. (2022). ALBAMA: Jurnal Bisnis Administrasi dan Manajemen. *ALBAMA: Jurnal Bisnis Administrasi Dan Manajemen*, 15(1), 64–73. <http://jurnal.amayogyakarta.ac.id/index.php/albama>
- Wardoyo, D. T. W., Jacobis, R. P., & Amelia, R. (2025). Impact of E-Leadership and Employee Competencies On Job Performance Through Technology Adoption as Mediation. *Quality - Access to Success*, 26(209), 253–259. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.209.26>
- Wayan, N., Asri, A. M., Dame Hasany, T., Cahyaningrum³, D., Safitri⁴, D., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Mataram, U. (2025). Pengaruh Employer Branding Dan Kompensasi Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Bpr Daerah Gunung Sari. *Jurnal Bisnis Net*, 2621–3982.
- Wibowo, F. A., Herayati, & Windasari, V. (2025). The Influence of Training and Development on Employee Performance in the Cleaning Services of PT Nusantara Abadi Sejahtera Tangerang. *International Journal of Economy and Business*, 4(1).
- Widyana, S. F., Rezza, A. M., Anggraeni, A. D., & Oscar, B. (2024). Mediasi employer branding pada pengaruh employee's perceived job terhadap employee engagement. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 175–182.

Lampiran

Lampiran 1.

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
<i>Employee Engagement</i>	0.513	0.501
<i>Kinerja Karyawan</i>	0.644	0.631