

## **Pengaruh Organisasi Holokratik dan Perilaku Konsiderasi terhadap Kekuatan Employer Branding dengan Psychological Safety sebagai Variabel Mediating**

**Roselyana Maya Dewi, Maskudi\***, Mohamad Arwani

Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wahid Hasyim

\*Email: maskudi17@gmail.com

### **Abstract**

*Repurchase intention is the customer's decision to repurchase goods or services that they have previously purchased from the company, including online transportation sectors. Repurchase intention is influenced by perceived value. In addition to perceived value, considerate behavior also considered as one of the repurchase intention behavioral factors, where the higher the service quality perceived by the customer, the more likely the customer will repurchase. Satisfaction is considered as a strong indicator in encouraging customers to repurchase and in some cases it can moderate Holocratic Organization and Perilaku Konsiderasito repurchase intention. However, there are still deviations regarding the role of Psychological Safety as intervening between holocratic organization and perceived service quality. Thus, there is still a need to study the effect of holocratic organization and Perilaku Konsiderasision repurchase intention, as well as the influence of satisfaction in intervening those effects. This research is a cross-sectional study with a quantitative approach. There are 100 respondents in this study, taken through a purposive sampling technique. Statistical analysis are using Multiple Linear Regression. The results showed that there was a significant and positive influence on holocratic organization and considerate behavior customer satisfaction. Psychological Safety can be the variable that intervenes in the effect of holocratic organization and considerate behavior repurchase intentions.*

**Keywords:** Holocratic Organization, Intention, Repurchase

### **Abstrak**

*Niat beli ulang adalah keputusan pelanggan untuk membeli kembali barang atau jasa yang sebelumnya telah mereka beli dari perusahaan, termasuk sektor transportasi daring. Niat beli ulang dipengaruhi oleh nilai yang dirasakan. Selain nilai yang dirasakan, perilaku perhatian juga dianggap sebagai salah satu faktor perilaku niat beli ulang, di mana semakin tinggi kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan, semakin besar kemungkinan pelanggan akan membeli ulang. Kepuasan dianggap sebagai indikator kuat dalam mendorong pelanggan untuk membeli kembali dan dalam beberapa kasus dapat memoderasi Organisasi Holokratik dan Perilaku Konsiderasito niat beli ulang. Namun, masih ada penyimpangan mengenai peran Keamanan Psikologis sebagai intervening antara organisasi holokratik dan kualitas layanan yang dirasakan. Dengan demikian, masih perlu untuk mempelajari pengaruh organisasi holokratik dan Perilaku Konsiderasision terhadap niat beli ulang, serta pengaruh kepuasan dalam mengintervensi efek tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian potong lintang dengan pendekatan kuantitatif. Ada 100 responden dalam penelitian ini, diambil melalui teknik purposive sampling. Analisis statistik menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara organisasi holokratik dan perilaku konsiderasi terhadap kepuasan pelanggan. Keamanan Psikologis dapat menjadi variabel yang mengintervensi pengaruh organisasi holokratik dan perilaku konsiderasi terhadap niat pembelian ulang.*

**Kata kunci:** Organisasi Holokratik, Niat, Pembelian Ulang

## **PENDAHULUAN**

Era disrupsi digital dan perubahan lanskap bisnis yang cepat telah memaksa organisasi untuk mengevaluasi kembali struktur, budaya, dan praktik manajemen mereka. Transformasi organisasional menjadi imperatif strategis bagi perusahaan yang ingin tetap kompetitif dan menarik talenta terbaik di pasar kerja yang semakin ketat (Deloitte, 2023). Dalam konteks ini, konsep-konsep seperti holokrasi, perilaku konsiderasi, psychological safety, dan employer branding

muncul sebagai elemen kunci dalam membentuk organisasi yang adaptif, inovatif, dan menarik bagi karyawan potensial.

Struktur organisasi tradisional yang hierarkis dan kaku sering kali dianggap tidak mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang dinamis. Sebagai respons, beberapa organisasi telah mengadopsi model holokratik, sebuah sistem manajemen yang mengedepankan self-management dan distribusi otoritas (Robertson, 2015). Holokrasi menantang paradigma manajemen konvensional dengan menggantikan hierarki tradisional dengan jaringan "lingkaran" yang saling terkait, di mana keputusan dibuat secara desentralisasi dan peran-peran didefinisikan dengan fleksibilitas yang lebih besar (Bernstein et al., 2016).

Implementasi struktur holokratik telah menunjukkan potensi untuk meningkatkan agility organisasi, mendorong inovasi, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Laloux, 2014). Namun, transisi ke model ini juga menghadirkan tantangan, terutama dalam hal adaptasi karyawan terhadap perubahan paradigma kerja dan kepemimpinan (Lee & Edmondson, 2017). Studi terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi holokrasi sangat bergantung pada faktor-faktor budaya organisasi, termasuk tingkat kepercayaan dan transparansi dalam organisasi (Velinov & Dendorfer, 2021).

Sementara itu, perilaku konsiderasi, yang merupakan aspek penting dari kepemimpinan transformasional, telah lama diakui sebagai faktor kritis dalam membangun hubungan positif antara pemimpin dan bawahan (Bass & Riggio, 2006). Perilaku konsiderasi mencakup tindakan-tindakan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan aspirasi individu karyawan (Judge et al., 2004). Dalam konteks organisasi modern, perilaku konsiderasi menjadi semakin relevan karena dapat memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan struktural dan budaya yang dibawa oleh model-model organisasi baru seperti holokrasi.

Penelitian terdahulu telah mendemonstrasikan bahwa perilaku konsiderasi berkontribusi positif terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan (Ng et al., 2008). Namun, penelitian yang mengeksplorasi interaksi antara perilaku konsiderasi dan struktur organisasi holokratik masih terbatas, membuka peluang untuk investigasi lebih lanjut tentang bagaimana kedua elemen ini dapat bersinergi dalam konteks transformasi organisasional.

Psychological safety, konsep yang dipopulerkan oleh Edmondson (1999), merujuk pada keyakinan bersama bahwa tim atau organisasi adalah tempat yang aman untuk pengambilan risiko interpersonal. Dalam lingkungan kerja dengan psychological safety yang tinggi, anggota tim merasa nyaman untuk mengekspresikan ide, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, dan memberikan umpan balik tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap status atau karir mereka (Frazier et al., 2017). Psychological safety telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk pembelajaran tim, inovasi, dan kinerja organisasi (Newman et al., 2017). Dalam konteks transformasi organisasional, psychological safety dapat berperan sebagai katalis yang memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan struktur dan praktik kerja baru, seperti yang dibawa oleh model holokratik (Edmondson & Lei, 2014).

Employer branding, di sisi lain, telah menjadi fokus utama bagi organisasi yang berusaha untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar kerja yang semakin kompetitif (Backhaus & Tikoo, 2004). Konsep ini merujuk pada reputasi dan citra organisasi sebagai tempat kerja, serta nilai-nilai yang ditawarkannya kepada karyawan potensial dan karyawan yang ada (Ambler & Barrow, 1996). Employer branding yang kuat dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam perekrutan, retensi karyawan, dan bahkan kinerja bisnis secara keseluruhan (Theurer et al., 2018).

Dalam lanskap bisnis kontemporer, di mana generasi milenial dan Gen Z semakin mendominasi angkatan kerja, faktor-faktor seperti fleksibilitas, otonomi, dan keselarasan nilai menjadi semakin penting dalam membentuk persepsi employer brand (Dabirian et al., 2019). Oleh karena itu, organisasi yang mengadopsi struktur inovatif seperti holokrasi dan memprioritaskan perilaku konsiderasi mungkin memiliki posisi yang lebih baik untuk membangun employer brand yang menarik.

Meskipun penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara beberapa variabel ini secara terpisah, masih ada kesenjangan dalam pemahaman kita tentang bagaimana struktur

organisasi holokratik, perilaku konsiderasi, psychological safety, dan employer branding berinteraksi dalam konteks transformasi organisasional. Studi terbaru oleh Lee et al. (2020) menunjukkan bahwa struktur organisasi yang lebih flat dan adaptif dapat meningkatkan psychological safety, yang pada gilirannya berdampak positif pada inovasi dan kinerja tim. Namun, peran spesifik holokrasi dalam hubungan ini masih belum dieksplorasi secara mendalam.

Selain itu, penelitian oleh Chaudhary (2019) menemukan hubungan positif antara praktek manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada karyawan (termasuk perilaku konsiderasi dari pemimpin) dan kekuatan employer brand. Namun, mekanisme yang mendasari hubungan ini, terutama dalam konteks struktur organisasi yang berbeda, masih memerlukan investigasi lebih lanjut. Mengingat kompleksitas dan saling ketergantungan antara variabel-variabel ini, penting untuk mengadopsi pendekatan holistik dalam memahami dinamika transformasi organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan mengeksplorasi hubungan antara struktur organisasi holokratik, perilaku konsiderasi, psychological safety, dan kekuatan employer branding dalam konteks transformasi organisasional.

Berdasarkan latar belakang ini, pertanyaan penelitian yang muncul adalah: Bagaimana struktur organisasi holokratik dan perilaku konsiderasi mempengaruhi kekuatan employer branding, dan sejauh mana psychological safety berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan ini? Menjawab pertanyaan ini tidak hanya akan berkontribusi pada pemahaman teoretis tentang dinamika organisasi modern, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi pemimpin bisnis dan praktisi SDM dalam merancang dan mengimplementasikan strategi transformasi organisasional yang efektif.

### **Kekuatan Employer Branding**

Employer branding merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan bagaimana perusahaan membangun citra dan reputasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi karyawan potensial maupun yang sudah ada. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Ambler dan Barrow (1996) yang mendefinisikan employer branding sebagai paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang ditawarkan oleh perusahaan dan diasosiasikan dengan pengalaman bekerja di dalamnya. Seiring perkembangan bisnis yang kompetitif, employer branding menjadi instrumen strategis dalam menarik, merekrut, serta mempertahankan talenta terbaik.

Kekuatan utama employer branding terletak pada kemampuannya meningkatkan daya tarik perusahaan di mata kandidat. Perusahaan dengan citra kerja yang positif lebih mudah menarik kandidat berkualitas tinggi. Menurut Backhaus dan Tikoo (2004), employer branding menciptakan persepsi yang membedakan perusahaan dari pesaingnya dalam pasar tenaga kerja. Hal ini berarti perusahaan tidak hanya menawarkan gaji, tetapi juga nilai-nilai, budaya kerja, dan prospek pengembangan karier yang jelas. Kandidat cenderung memilih organisasi yang mampu memberikan pengalaman kerja menyenangkan sekaligus mendukung pengembangan diri.

Employer branding yang kuat tidak hanya berfungsi pada tahap rekrutmen, tetapi juga berdampak terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasa bangga bekerja di perusahaan dengan reputasi baik lebih memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Penelitian Tanwar dan Prasad (2016) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, peluang pengembangan karier, serta keseimbangan kerja–kehidupan berperan besar dalam memperkuat employer branding dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan demikian, employer branding dapat mengurangi turnover, yang seringkali menjadi tantangan besar dalam manajemen SDM.

Di era globalisasi dan digitalisasi, persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik semakin ketat. Employer branding menjadi salah satu cara perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut Sokro (2012), perusahaan yang berhasil membangun employer brand yang kuat mampu menurunkan biaya rekrutmen sekaligus meningkatkan kualitas pelamar. Hal ini karena reputasi positif secara otomatis menarik lebih banyak kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga proses pencarian tenaga kerja menjadi lebih efisien.

Employer branding juga memiliki kekuatan dalam memperkuat identitas organisasi. Identitas yang konsisten antara janji perusahaan (employer value proposition) dengan pengalaman nyata karyawan membentuk kepercayaan dan kredibilitas. Backhaus (2016) menekankan bahwa

keselarasan antara brand perusahaan dan perilaku organisasi menjadi faktor penting dalam membangun citra positif di mata publik maupun calon tenaga kerja. Dengan identitas yang jelas, perusahaan lebih mudah mengkomunikasikan nilai-nilai yang dianut serta budaya kerja yang ingin dipertahankan.

Kekuatan employer branding tidak hanya terbatas pada aspek SDM, melainkan juga berimplikasi langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Biswas dan Suar (2013) menemukan bahwa employer branding berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan, serta keterlibatan kerja (employee engagement), yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa employer branding merupakan investasi strategis yang memberikan keuntungan jangka panjang.

Perkembangan teknologi dan media sosial semakin memperkuat peran employer branding. Perusahaan dapat memanfaatkan platform digital untuk menampilkan citra positifnya secara luas. Menurut Theurer et al. (2018), media sosial telah menjadi saluran utama bagi perusahaan untuk membangun reputasi sebagai employer of choice. Kekuatan employer branding terletak pada konsistensi pesan yang disampaikan melalui berbagai kanal digital, testimoni karyawan, dan aktivitas employer engagement yang transparan.

Jackson (1985) dalam Awi (2014) menganggap “repurchase intention” identik dengan “consumer behavioral intention” yaitu perilaku yang mengukur kecenderungan untuk melanjutkan, meningkatkan, atau mengurangi jumlah layanan dari pemasok saat ini. Repurchase intention mengacu pada kemungkinan dalam menggunakan penyedia layanan kembali di masa depan (Fornell, 1992; Mosavi &Ghaedi 2011:252 dalam Ibzan et al, 2016). Pada dasarnya repurchase intention adalah perilaku pelanggan dimana pelanggan memiliki respon positif terhadap kualitas produk atau jasa suatu perusahaan dan berniat melakukan kunjungan kembali atau mengkonsumsi kembali produk atau jasa perusahaan tersebut. Hicks, J. M. et al (2005) mendefinisikan repurchase intention sebagai penilaian individu mengenai pembelian kembali atas layanan yang disediakan dari perusahaan yang sama, dengan mempertimbangkan situasi saat ini dan kemungkinan situasi di masa mendatang.

Hellier (2003) berpendapat bahwa kemungkinan konsumen untuk membeli kembali dari perusahaan yang sama jika mereka berpikir bahwa apa yang mereka terima lebih berharga daripada yang mereka berikan. Pengalaman yang diperoleh pelanggan dari suatu produk dengan merk tertentu akan menimbulkan kesan positif terhadap produk tersebut dan konsumen akan melakukan pembelian ulang .

Hume et al (2007) mendefinisikan repurchase intention sebagai keputusan konsumen untuk terlibat dalam aktivitas di masa depan dengan seorang penyedia jasa dan bentuk aktivitas di masa depan. Lebih lanjut, mereka berpendapat bahwa repurchase intention merupakan hasil dari sikap atau perilaku konsumen terhadap performa jasa yang dikonsumsinya. Maka dapat disimpulkan bahwa minat pembelian kembali adalah keinginan konsumen untuk membeli atau datang kembali ke organisasi yang sama.

## Struktur Organisasi Holokratik

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang menggambarkan bagaimana aktivitas dalam suatu organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perkembangannya, organisasi tradisional dengan hierarki birokratis yang kaku mulai dipandang kurang adaptif menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Sebagai respon terhadap tuntutan fleksibilitas, inovasi, dan kolaborasi, muncul konsep organisasi holokratik (holacracy) sebagai alternatif struktur modern (Robertson, 2015).

Holakrasi berasal dari kata *holon*, yaitu suatu entitas yang merupakan bagian dari keseluruhan namun juga utuh sebagai unit tersendiri (Koestler, 1967). Dalam konteks organisasi, holakrasi berarti sistem tata kelola di mana kekuasaan dan pengambilan keputusan didistribusikan ke dalam peran-peran (roles), bukan dipusatkan pada individu atau jabatan. Dengan demikian, struktur holokratik mengurangi ketergantungan pada hierarki manajerial tradisional dan lebih menekankan *self-management* serta akuntabilitas tim.

Menurut Robertson (2015), pencetus formal konsep holacracy, struktur ini menekankan pembagian tugas melalui lingkaran (*circles*) yang bersifat semi-otonom. Setiap lingkaran bertanggung jawab pada lingkup kerja tertentu dan memiliki kebebasan untuk menentukan cara

terbaik dalam mencapai tujuan. Model ini menciptakan struktur organisasi yang lebih dinamis, adaptif, serta mampu merespons perubahan secara cepat karena keputusan tidak menunggu otorisasi dari tingkat hierarki tertinggi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur holokratik memiliki potensi meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan kreativitas. Misalnya, Bernstein et al. (2016) menemukan bahwa distribusi wewenang dalam sistem non-hierarkis dapat memperkuat partisipasi anggota organisasi serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Di sisi lain, organisasi seperti Zappos yang mengadopsi holokrasi menunjukkan bahwa sistem ini dapat meningkatkan inovasi, meskipun pada tahap awal penerapan menimbulkan resistensi dari sebagian karyawan yang terbiasa dengan struktur hierarkis (Laloux, 2014).

Holokrasi juga sejalan dengan konsep agile organization yang menekankan fleksibilitas, kecepatan, dan respons terhadap kebutuhan pelanggan (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018). Dalam struktur ini, keputusan dibuat lebih dekat dengan sumber informasi dan pelanggan sehingga meningkatkan efektivitas dan relevansi keputusan. Selain itu, struktur holokratik juga mengurangi kompleksitas komunikasi yang sering terjadi pada organisasi birokratis karena alur komunikasi lebih terbuka dan horizontal.

Namun demikian, beberapa tantangan dalam implementasi struktur holokratik juga ditemukan. Pertama, tidak semua karyawan siap bekerja dalam sistem yang menuntut tingkat otonomi tinggi (Bernstein et al., 2016). Kedua, hilangnya struktur hierarkis yang jelas dapat menimbulkan kebingungan terkait tanggung jawab, terutama jika definisi peran tidak terdokumentasi dengan baik (Lee & Edmondson, 2017). Oleh karena itu, penerapan holokrasi membutuhkan dukungan budaya organisasi yang kuat, transparansi, serta kesiapan individu untuk beradaptasi.

Secara keseluruhan, struktur organisasi holokratik merupakan inovasi tata kelola yang mencoba menjawab keterbatasan model hierarki tradisional. Dengan menekankan distribusi wewenang, peran yang fleksibel, dan struktur yang adaptif, holokrasi berpotensi mendorong inovasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat kemampuan organisasi menghadapi ketidakpastian. Akan tetapi, efektivitas implementasinya sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta kejelasan mekanisme koordinasi dan akuntabilitas.

## Perilaku Konsiderasi

Perilaku Konsiderasi (consideration behavior), yaitu perilaku pemimpin yang menunjukkan kepedulian, perhatian, dan penghargaan terhadap bawahan sebagai individu. Konsep ini pertama kali diperkenalkan melalui penelitian Ohio State Leadership Studies pada tahun 1940–1950-an yang membagi gaya kepemimpinan ke dalam dua dimensi utama, yaitu initiating structure (struktur inisiasi) dan consideration (konsiderasi) (Stogdill & Coons, 1957).

Perilaku konsiderasi dapat dipahami sebagai tindakan pemimpin yang menunjukkan sikap suportif, ramah, penuh empati, serta membangun hubungan interpersonal yang harmonis dengan anggota tim. Pemimpin dengan tingkat konsiderasi tinggi biasanya memperhatikan kebutuhan personal karyawan, menghargai pendapat mereka, serta menciptakan suasana kerja yang penuh kepercayaan (Northouse, 2021). Dengan demikian, konsiderasi bukan hanya soal pencapaian tugas, tetapi juga bagaimana pemimpin membangun ikatan emosional yang sehat dengan para pengikutnya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku konsiderasi memiliki pengaruh positif terhadap **kepuasan kerja karyawan**. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan dipedulikan oleh pemimpin cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, serta termotivasi untuk bekerja dengan baik. Selain itu, perilaku ini juga berhubungan dengan peningkatan **komitmen organisasi**, karena perhatian pemimpin dapat menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Yukl, 2013).

Lebih lanjut, perilaku konsiderasi juga memiliki kontribusi terhadap penciptaan iklim kerja yang kondusif. Menurut Podsakoff et al. (1990), gaya kepemimpinan yang penuh konsiderasi dapat mengurangi konflik, meningkatkan kohesivitas tim, serta memperkuat kerjasama antar anggota organisasi. Hal ini penting terutama dalam konteks organisasi modern yang menuntut kolaborasi dan fleksibilitas tinggi.

Namun demikian, perilaku konsiderasi tidak selalu berdampak positif apabila tidak diimbangi dengan dimensi kepemimpinan lainnya. Misalnya, pemimpin yang terlalu berfokus pada hubungan personal tanpa memperhatikan pencapaian tugas dapat menimbulkan penurunan produktivitas (Yukl, 2013). Oleh karena itu, keseimbangan antara konsiderasi dan struktur inisiasi menjadi kunci dalam efektivitas kepemimpinan.

Dalam konteks budaya kerja, penerapan perilaku konsiderasi juga dapat bervariasi. Hofstede (2001) menegaskan bahwa budaya kolektivistik, seperti di banyak negara Asia termasuk Indonesia, lebih menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang harmonis. Dengan demikian, perilaku konsiderasi pemimpin sangat relevan dan cenderung lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan.

Selain itu, perkembangan teori kepemimpinan modern seperti transformational leadership juga mengadopsi aspek konsiderasi sebagai salah satu elemen kunci, yaitu *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006). Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya sekadar peduli, tetapi juga memberikan perhatian personal untuk mengembangkan potensi setiap individu bawahan.

Secara keseluruhan, perilaku konsiderasi merupakan dimensi penting dalam kepemimpinan yang berperan besar dalam meningkatkan hubungan kerja, kepuasan, motivasi, serta kinerja karyawan. Walaupun efektivitasnya tergantung pada konteks budaya dan karakteristik organisasi, perilaku ini tetap menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kualitas kepemimpinan.

### **Psychological Safety**

Psychological safety atau keselamatan psikologis merupakan konsep yang semakin banyak dikaji dalam konteks organisasi modern, terutama terkait efektivitas tim dan kinerja karyawan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Edmondson (1999) yang mendefinisikannya sebagai keyakinan bersama dalam sebuah tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dengan kata lain, individu merasa nyaman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, atau kekhawatiran tanpa takut dipermalukan, dihukum, atau mengalami konsekuensi negatif terhadap karier mereka.

Dalam kajian literatur, psychological safety dipandang sebagai prasyarat penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Menurut Kahn (1990), psychological safety memungkinkan individu untuk mengekspresikan diri secara penuh dalam pekerjaan tanpa merasa terancam. Hal ini penting karena rasa aman psikologis mendukung keterlibatan karyawan, komunikasi terbuka, serta kerja sama tim yang lebih efektif.

Penelitian Edmondson & Lei (2014) menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi, kreativitas, dan adaptasi terhadap perubahan. Ketika karyawan merasa aman untuk berbicara, mereka lebih mungkin membagikan ide baru dan melaporkan kesalahan, yang pada akhirnya memperkuat proses inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Dari perspektif teori sosial-kognitif, psychological safety dapat dilihat sebagai faktor yang memengaruhi perilaku belajar dalam tim. Individu yang merasa aman secara psikologis lebih berani mencoba hal baru dan memberikan umpan balik, karena mereka tidak khawatir terhadap penilaian negatif (Newman et al., 2017). Selain itu, menurut teori iklim organisasi, budaya yang mendukung keterbukaan dan saling menghargai menjadi landasan terciptanya psychological safety (Frazier et al., 2017).

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), psychological safety sering dikaitkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dan inklusif terbukti berperan penting dalam menciptakan rasa aman psikologis. Misalnya, Nembhard & Edmondson (2006) menemukan bahwa pemimpin yang mendorong partisipasi dan menghargai kontribusi anggota tim mampu meningkatkan psychological safety dalam tim medis. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung keterbukaan berkontribusi terhadap meningkatnya kualitas kerja tim.

Selain itu, psychological safety memiliki keterkaitan erat dengan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mengurangi stres, kecemasan, dan burnout, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja (Frazier et al., 2017). Dengan demikian, psychological safety tidak hanya relevan bagi efektivitas tim, tetapi juga untuk menjaga kesehatan mental karyawan dalam jangka panjang.

Di era kerja modern yang ditandai dengan ketidakpastian dan perubahan cepat, psychological safety semakin penting sebagai fondasi agility organisasi. Menurut Carmeli & Gittell (2009), organisasi dengan tingkat psychological safety tinggi mampu merespons krisis dengan lebih baik karena anggota tim berani mengemukakan masalah sejak dulu dan bekerja sama mencari solusi.

Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa psychological safety merupakan faktor krusial dalam membangun tim yang efektif, inovatif, dan tangguh. Konsep ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga memberikan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang membentuk dan memperkuat psychological safety, khususnya dalam konteks budaya kerja di berbagai negara, menjadi agenda penting dalam pengembangan MSDM.

### **Pengembangan Kerangka Teoretik dan Hipotesis**

Berdasarkan konsep Psychological Safety dan Kekuatan Employer Brand yang telah dibahas sebelumnya, kita dapat merumuskan hipotesis tentang hubungan antara kedua variabel ini. Hipotesis ini didasarkan pada pemahaman teoretis dan temuan empiris dari literatur yang relevan.

Dengan demikian hipotesis yang dirumuskan adalah.

H1: Hipotesis: Psychological Safety berpengaruh positif terhadap Kekuatan Employer Brand.

**Peningkatan Daya Tarik Organisasi:** Organisasi dengan tingkat psychological safety yang tinggi cenderung dipersepsikan sebagai tempat kerja yang lebih menarik. Karyawan dan kandidat potensial mungkin lebih tertarik pada lingkungan kerja di mana mereka merasa aman untuk mengekspresikan diri dan mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan konsekuensi negatif (Edmondson & Lei, 2014). Hal ini dapat meningkatkan daya tarik employer brand, terutama di kalangan generasi milenial dan Gen Z yang menghargai transparansi dan keterbukaan di tempat kerja (Dabirian et al., 2019).

**Peningkatan Retensi Karyawan:** Lingkungan kerja dengan psychological safety yang tinggi cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen pada organisasi (Singh et al., 2013). Tingkat retensi yang tinggi dapat memperkuat employer brand dengan menunjukkan bahwa organisasi adalah tempat di mana orang ingin tetap bekerja dalam jangka panjang.

**Inovasi dan Kreativitas:** Psychological safety telah terbukti mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi (Carmeli et al., 2009). Organisasi yang dikenal inovatif dan mendukung kreativitas karyawannya cenderung memiliki employer brand yang lebih kuat, terutama dalam industri yang berkembang pesat dan kompetitif (Berthon et al., 2005).

**Peningkatan Kinerja Organisasi:** Penelitian menunjukkan bahwa psychological safety berkontribusi pada peningkatan kinerja tim dan organisasi (Frazier et al., 2017). Organisasi dengan kinerja yang kuat cenderung memiliki employer brand yang lebih menarik, karena kesuksesan organisasi dapat meningkatkan prestige dan daya tarik sebagai tempat kerja (Theurer et al., 2018).

**Pengembangan Budaya Pembelajaran:** Psychological safety mendorong budaya pembelajaran dalam organisasi, di mana karyawan merasa nyaman untuk mengakui kesalahan dan belajar dari pengalaman (Edmondson, 1999). Organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat cenderung memiliki employer brand yang lebih menarik, terutama bagi kandidat yang menghargai pengembangan profesional dan pertumbuhan karir (Moroko & Uncles, 2008).

**Peningkatan Employee Advocacy:** Karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih cenderung menjadi advokat yang kuat untuk organisasi mereka. Mereka mungkin lebih bersedia untuk merekomendasikan organisasi mereka kepada orang lain sebagai tempat kerja yang baik, yang dapat memperkuat employer brand melalui word-of-mouth positif (Mosley, 2014).

**Authenticity dalam Employer Branding:** Psychological safety dapat mendorong authenticity dalam komunikasi internal dan eksternal organisasi. Ini dapat memperkuat kredibilitas employer brand dengan memastikan bahwa citra yang diprojeksikan ke luar konsisten dengan pengalaman karyawan yang sebenarnya (Moroko & Uncles, 2008).

## H2: Perilaku konsiderasi berpengaruh positif terhadap kekuatan employer branding.

Social Exchange Theory (Blau, 1964): Ketika pemimpin menunjukkan perilaku konsiderasi, karyawan akan merasakan keadilan, dukungan emosional, dan kepedulian. Hal ini menimbulkan timbal balik berupa loyalitas dan kebanggaan terhadap organisasi, yang pada gilirannya memperkuat citra positif perusahaan sebagai employer of choice. Leader-Member Exchange (LMX) Theory: Perilaku pemimpin yang penuh perhatian membangun kualitas hubungan yang baik dengan bawahan. Kualitas hubungan ini mendorong karyawan berbagi pengalaman positif kepada orang lain (word of mouth), yang memperkuat reputasi perusahaan di mata calon karyawan maupun masyarakat.

Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004): Employer branding terbentuk melalui pengalaman internal (employee value proposition yang dirasakan karyawan). Jika pemimpin memperlakukan karyawan dengan penuh konsiderasi, maka karyawan akan menilai perusahaan sebagai tempat kerja yang menghargai manusia. Hal ini menjadi daya tarik yang memperkuat brand perusahaan sebagai employer.

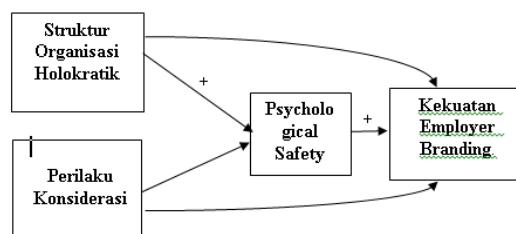
## H3: Psychological safety berpengaruh positif terhadap kekuatan employer branding.

Psychological Safety Konsep psychological safety diperkenalkan oleh Edmondson (1999) sebagai suatu kondisi dimana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, mengemukakan pendapat, mengakui kesalahan, maupun memberikan ide tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau kariernya. Dalam organisasi, psychological safety menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, penuh keterbukaan, dan saling mendukung. Karyawan yang merasakan psychological safety cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, berani berinovasi, serta membangun komunikasi yang lebih sehat dengan rekan kerja dan manajemen (Newman et al., 2017).

Employer branding didefinisikan sebagai upaya organisasi dalam membangun dan mengomunikasikan citra positif sebagai tempat kerja yang menarik bagi karyawan saat ini maupun calon karyawan (Backhaus & Tikoo, 2004). Kekuatan employer branding sangat bergantung pada pengalaman karyawan sehari-hari, bukan sekadar strategi komunikasi eksternal.

Karyawan yang puas dan bangga dengan organisasinya akan lebih mungkin bertindak sebagai "brand ambassador" yang mendukung reputasi perusahaan di mata publik maupun pasar tenaga kerja (Tanwar & Prasad, 2016).

Keterkaitan Psychological Safety dengan Employer Branding: Teori Identitas Sosial (Tajfel & Turner, 1986) menyatakan bahwa individu memperoleh sebagian identitas dan harga diri mereka dari kelompok atau organisasi tempat mereka bergabung. Jika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka akan lebih menghargai afiliasinya dengan organisasi, sehingga meningkatkan persepsi positif terhadap employer branding. Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) juga mendukung hubungan ini, dimana ketika organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung psychological safety, karyawan akan membala dengan perilaku positif seperti loyalitas, advocacy, dan word-of-mouth yang memperkuat citra perusahaan sebagai employer of choice. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis meningkatkan employee engagement dan job satisfaction, yang kemudian memperkuat pengalaman karyawan. Pada akhirnya, pengalaman positif ini menyumbang pada terbentuknya employer branding yang kuat (Kahn, 1990; Bakker & Demerouti, 2008).



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoretik**

Sumber: Dikembangkan untuk Riset

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variable. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dengan menggunakan data numerik dan statistik (Sugiyono, 2022).

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan non-probability sampling, yaitu *purposive sampling*. Metode ini digunakan karena populasi pelanggan GrabBike yang tidak diketahui. Widiyanto (2008) menjelaskan bahwa dalam menentukan besarnya sampel apabila jumlah populasi tidak diketahui, maka digunakan rumus:

$$n = Z^2/4 (Moe)^2$$

Dimana:

$n$  = Jumlah sampel

$Z$  = Tingkat distribusi normal pada taraf signifikan 5% = 1,96.

$Moe$  = *Margin off Error Max*, yaitu tingkat kesalahan maksimal pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau yang diinginkan.

Dengan menggunakan *margin off error max* sebesar 10%, maka jumlah sampel yang dapat diambil sebesar 96,04 atau 97. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka jumlah sampel minimal 97, dan dalam penelitian ini diambil 100 responden.

Kriteria inklusi untuk responden penelitian adalah pelanggan berumur 18-55 tahun dan pernah menggunakan layanan GrabBike paling tidak sekali selama 6 terakhir. Dalam melakukan pengumpulan data, akan digunakan 2 jenis data yang dikumpulkan, yaitu kuesioner dan studi kepustakaan. Analisis deskriptif adalah analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Analisis ini menggambarkan profil dan tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan.

Pengujian statistik diawali dengan pengujian validitas dan reliabilitas data penelitian. Uji validitas bertujuan mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan demikian, prosedur pengujian ini dapat memberikan jaminan bahwa datanya memenuhi kriteria kelayakan untuk dianalisis dengan menggunakan metode-metode statistik yang lain. Dalam penelitian ini, data yang terkumpul akan diolah secara statistik dengan analisis regresi linear berganda menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics versi 22.

## HASIL PENELITIAN

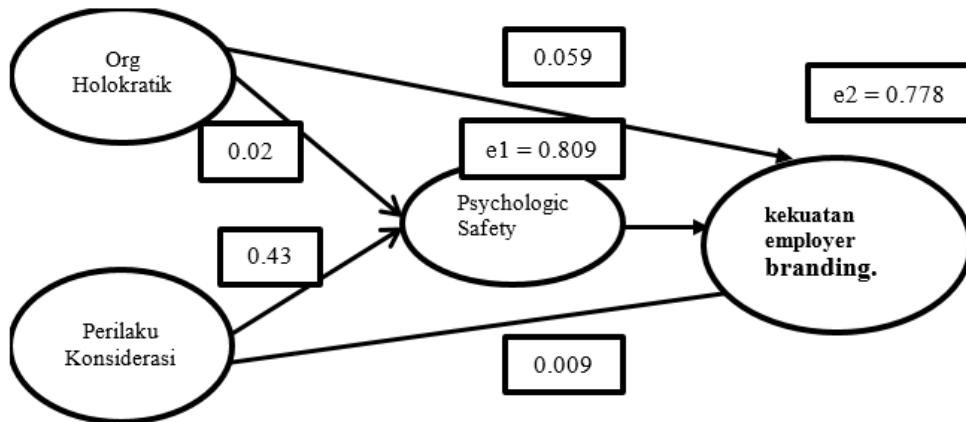
Sebanyak 100 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Sebanyak 54% adalah perempuan, sedangkan 46% adalah laki-laki. Responden mayoritas diisi berusia 18-29 tahun, yaitu sebesar 81%. Pendidikan responden terbanyak adalah D3/DIV/S1 dan paling sedikit adalah responden dengan latar belakang pendidikan terakhir S2/S3 sebesar 9%.

**Tabel 1. Deskripsi Responden**

Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	46	46%
Perempuan	54	54%
Usia		
18-29 tahun	81	81%
30-55 tahun	19	19%
Pendidikan terakhir		
SMA	13	13%
D3/DIV/S1	78	78%
S2/S3	9	9%

Berdasarkan dari hasil uji analisis jalur pada tabel 2, maka dapat ditegakkan pernyataan bahwa pengaruh tidak langsung organisasi holokratik terhadap *repurchase intention* melalui

*psychological safety* (0.341) yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung organisasi holokratik terhadap *repurchase intention* (0.035), maka *psychological safety* dapat menjadi variabel *intervening* antara organisasi holokratik dan *repurchase intention*. Pengaruh tidak langsung perilaku konsiderasi terhadap *repurchase intention* melalui *psychological safety* (0.101) yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung perilaku konsiderasi terhadap *repurchase intention* (-0.147), maka *psychological safety* dapat menjadi variabel *intervening* antara *service quality* dan *repurchase intention*.



**Gambar 2 Uji Analisa Jalur**

**Tabel 9. Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

Variabel		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Y	Pengaruh Total
	Y	Z		
X1	0.555	0.035	$0.555 \times 0.614 = 0.341$	0.376
X2	0.165	-0.147	$0.165 \times 0.101 = 0.016$	-0.046
Y		0.614		
Pengaruh Total X1 dan X2 terhadap Z melalui Y				0.330
Pengaruh Variabel Lain ( $\epsilon$ ) Terhadap Z				0.670

Keterangan:

X1 = Organisasi Holokratik

X2 = Perilaku Konsiderasi

Y = Psychological Safety

Z = Kekuatan Employer Branding

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari organisasi holokratik terhadap *customer satisfaction*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghalandari (2013). Ghalandari (2013) mengungkapkan bahwa organisasi holokratik memiliki pengaruh positif terhadap *customer satisfaction*. Biesok dan Wyród-Wróbel (2011) juga menyatakan bahwa persepsi pada kualitas dan nilai suatu produk, dan kegunaannya terhadap kebutuhan pelanggan, serta emosi positif yang berkaitan dengan pembelian adalah determinan utama pada *customer satisfaction*.

Perilaku Konsiderasi juga terbukti secara signifikan bahwa berpengaruh positif terhadap *customer satisfaction*. Dassanayake dan Weerasiri (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif dari kualitas pelayanan terhadap *customer satisfaction*. Al-Sayyed, N. M., Suifan, T. S. and Alawneh, A. R. (2015) dalam penelitiannya juga mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan dan seluruh dimensinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*. Malik (2012) mengungkapkan bahwa psychological safety secara signifikan terkait dengan *perilaku konsiderasi* dan *perceived value*. Karena kesenjangan antara persepsi dan ekspektasi yang negatif, maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan memiliki ekspektasi yang lebih besar daripada yang sebenarnya mereka terima. Maka dari itu, jika manajemen perusahaan pelayanan, seperti GRAB, ingin meningkatkan evaluasi

kepuasan pelanggan, akan lebih baik apabila berusaha untuk meningkatkan persepsi pelanggan tentang kinerja layanan daripada mengubah ekspektasi mereka. organisasi holokratik ditemukan sangat berkorelasi dengan *customer satisfaction*.

Pengaruh positif dan langsung dari organisasi holokratik dan perilaku konsiderasi terhadap *repurchase intention* tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini. Namun, pengaruh langsung dan *psychological safety* terhadap *repurchase intention* terbukti positif dan signifikan. Perhitungan analisis jalur membuktikan bahwa adanya *intervening* dari *customer satisfaction*, pengaruh dari organisasi holokratik dan perilaku konsiderasi terhadap *repurchase intention* lebih besar daripada pengaruh langsung tanpa adanya *intervening*. Samad (2014) dalam penelitiannya juga membuktikan peran *psychological safety* dalam memediasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap *repurchase intention* pada industri *software* di Pakistan. Begitu pula dengan Santoso dan Aprianingsih (2017), *psychological safety* terbukti dapat menjadi variabel *intervening* dalam pengaruh perilaku konsiderasi dan *e-service quality* terhadap *repurchase intention* pelanggan GO-JEK di Jawa. Phuong dan Trang (2018) juga menjelaskan hal serupa pada penelitiannya pada industri M-Commerce di Vietnam. Huang (2015) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai efek mediasi antara *Org Holokratik* dan *repurchase intention* pada industri retail di Taiwan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran *psychological safety*. Employer branding yang kuat mendorong motivasi, loyalitas, dan kontribusi karyawan sehingga kinerja meningkat. Selain itu, employer branding juga berpengaruh signifikan terhadap *psychological safety*, di mana citra positif perusahaan menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan ide, berinovasi, serta bekerja tanpa takut konsekuensi negatif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta menjadi variabel mediasi dalam hubungan employer branding dan kinerja. Artinya, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh employer branding, tetapi juga melalui terciptanya lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kombinasi employer branding yang kuat dan *psychological safety* yang terjaga merupakan strategi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Awi, A. (2014). *Pengaruh citra merek, kualitas layanan dan kepuasan konsumen terhadap minat beli ulang*. Universitas Hasanuddin.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- 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. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38–49.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2013). 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.

- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chaudhary, R. (2019). Employer brand and millennials: An investigation into the mediating role of person–organisation fit. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1022–1039. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2018-0056>
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1996). *Business research methods* (5th ed.). Irwin.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2019). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 62(3), 337–347. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.004>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Dassanayake, D. M. P. S. B., & Weerasiri, R. A. S. (2017). Effect of service quality on customer satisfaction in public sector banks. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(2), 428–434.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <https://doi.org/10.1177/002224299205600103>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ghalandari, K. (2013). The effect of e-service quality on customer loyalty and repurchase intention in Iran airline industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 214–222.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762–1800. <https://doi.org/10.1108/03090560310495456>
- Hicks, J. M., Page, T. J., Behe, B. K., Dennis, J. H., & Fernandez, R. T. (2005). Delighted consumers buy again. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18, 94–104.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Huang, H. C. (2015). The impact of organizational culture on employee satisfaction and performance: An empirical study of the retail industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 1–15.
- Hume, M., Mort, G. S., & Winzar, H. (2007). Exploring repurchase intention in a performing arts context: Who comes? And why do they come back? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(2), 135–148. <https://doi.org/10.1002/nvsm.283>
- Ibzan, E., Balarabe, F., & Jakada, B. (2016). Consumer satisfaction and repurchase intentions. *Developing Country Studies*, 6(2), 96–100.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Koestler, A. (1967). *The ghost in the machine*. Hutchinson.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lee, M., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2020). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(CSCW2), 1–30. <https://doi.org/10.1145/3415187>
- Lee, Y., Lee, J. Y., & Park, J. G. (2020). Exploring the impact of empowering leadership on psychological safety and innovative behavior in the public sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020442>
- Malik, S. U. (2012). Customer satisfaction, perceived service quality and mediating role of perceived value. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 68–76. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n1p68>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosavi, S. A., & Ghaedi, M. (2011). A survey on the relationship between customer satisfaction and repurchase intention. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 3(10), 252–257.
- Mosley, R. (2014). Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers. *Journal of Brand Management*, 21(3), 239–251. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.21>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>
- Ng, T. W., Wang, M., & Chan, K. Y. (2008). A meta-analysis of the relationships between age and job performance. *Academy of Management Journal*, 51(5), 1057–1075. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.3573260>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Samad, S. (2014). The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 23–29.
- Santoso, D. S., & Aprianingsih, A. (2017). The influence of e-service quality and customer satisfaction towards repurchase intention at GO-JEK Indonesia. *Journal of Business and Management*, 6(1), 1–10.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206.  
<https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Velinov, E., & Dendorfer, C. (2021). Holacracy and the role of leadership: An empirical study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(2), 210–224.  
<https://doi.org/10.1177/1548051821997705>
- Widiyanto, I. (2008). *Statistika untuk penelitian manajemen*. BP Undip.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.