

## PENGARUH POS DAN PRAKTIK HRM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM MODEL KERJA HYBRID

Maulia Capriana<sup>1</sup>, B. Medina Nilasari<sup>2</sup>, Dita Oki Berliyanti<sup>3</sup>

Universitas Trisakti

[122012401007@std.trisakti.ac.id](mailto:122012401007@std.trisakti.ac.id)<sup>1</sup>, [medina@trisakti.ac.id](mailto:medina@trisakti.ac.id)<sup>2</sup>, [dita.oki@trisakti.ac.id](mailto:dita.oki@trisakti.ac.id)<sup>3</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan praktik *Human Resource Management* (HRM) terhadap *Employee Performance* (EP) dengan mediasi *Employee Engagement* (EE) pada perusahaan teknologi informasi (TI) Indonesia yang menerapkan model kerja hybrid. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Data dikumpulkan melalui kuesioner *online* dari 405 karyawan TI. Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Dalam penelitian ditemukan bahwa POS dan praktik HRM berpengaruh positif signifikan terhadap EE ( $\beta = 0.377$  dan  $\beta = 0.480$ ) dan EP ( $\beta = 0.289$  dan  $\beta = 0.214$ ). EE meningkatkan EP ( $\beta = 0.397$ ) serta memediasi penuh hubungan POS-EP dan memediasi parsial hubungan HRM-EP. Karyawan dengan model hybrid *remote-dominant* (>80% WFH) menunjukkan EE tertinggi. Implikasi praktis dari penelitian ini merekomendasikan perusahaan untuk memperkuat dukungan organisasional (dukungan emosional, instrumen kerja, pengakuan) dan mengoptimalkan praktik SDM (pelatihan teknis, evaluasi berbasis *outcome*, fleksibilitas) untuk meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengisi celah literatur dengan menguji peran mediasi EE dalam konteks hybrid kerja di sektor TI Indonesia, yang memiliki tingkat adopsi tinggi (55-84%) namun rentan terhadap penurunan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: **Dukungan Organisasi, Manajemen SDM, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Kerja Hybrid.**

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of Perceived Organizational Support (POS) and Human Resource Management (HRM) practices on Employee Performance (EP) with Employee Engagement (EE) mediation in Indonesian information technology (IT) companies that implement a hybrid work model. The research method used is a quantitative approach with a cross-sectional design. Data were collected through online questionnaires from 405 IT employees. The analysis used Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The study found that POS and HRM practices had a significant positive effect on EE ( $\beta = 0.377$  and  $\beta = 0.480$ ) and EP ( $\beta = 0.289$  and  $\beta = 0.214$ ). EE increased EP ( $\beta = 0.397$ ) and fully mediated the POS-EP relationship and partially mediated the HRM-EP relationship. Employees with a remote-dominant hybrid model (>80% WFH)*

*showed the highest EE. Practical implications of this study recommend that companies strengthen organizational support (emotional support, work instruments, recognition) and optimize HR practices (technical training, outcome-based evaluation, flexibility) to improve employee engagement and performance. This study fills the gap in the literature by examining the mediating role of EE in the context of hybrid work in the Indonesian IT sector, which has a high adoption rate (55-84%) but is vulnerable to declining employee engagement.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Human Resource Management, Employee Engagement, Employee Performance, Hybrid Work, IT Companies.*

---

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 mengakselerasi adopsi model kerja hybrid (*hybrid working*) di sektor teknologi informasi (TI). Survei menunjukkan 55% perusahaan Indonesia telah menerapkannya (iCIO Community & CTI Group, 2023), dengan 62% karyawan lebih memilih model ini (Logitech, 2023). Meskipun meningkatkan kesejahteraan (HP Indonesia, 2023), kerja hybrid menimbulkan tantangan seperti isolasi sosial dan fragmentasi komunikasi yang berpotensi menurunkan kinerja.

Beberapa studi yang telah dilakukan sebelumnya, mengonfirmasi bahwa *Employee Engagement* (EE) berkorelasi kuat dengan *Employee Performance* (EP) (Jindain & Gilitwala, 2024). Selain itu *Perceived Organizational Support* (POS) meningkatkan EE (Kumar & Bagga, 2024) dan EP (Ratnasari et al., 2023). Dan pada penelitian yang lain, praktik HRM progresif berdampak nyata pada EE (Fayad & Easa, 2020). Namun, belum ada penelitian yang menguji mediasi EE pada hubungan POS-HRM-EP dalam konteks hybrid kerja di perusahaan TI Indonesia. Penelitian ini menjawab gap tersebut dengan pertanyaan: *Bagaimana POS dan praktik HRM memengaruhi EP melalui EE pada model kerja hybrid?*

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement***

*Perceived Organizational Support* (POS) secara positif dan signifikan memengaruhi peningkatan *Employee Engagement* (EE) (Ninh NGUYEN & Dung TRAN, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (POS tinggi), hal ini memenuhi kebutuhan sosio-emosional (seperti kebutuhan akan penghargaan, afiliasi, dan keamanan) serta mengaktifkan norma timbal balik (*reciprocity norm*), sehingga mendorong keterikatan emosional dan kognitif yang lebih dalam terhadap pekerjaan dan organisasi (EE) (Dai & Qin, 2016).

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

### **Pengaruh praktik *Human Resources Management* terhadap *Employee Engagement***

Sistem *Human Resource Management* (HRM) yang strategis, khususnya praktik *High-Performance Work Systems* (HPWS) atau *High-Involvement Work Systems* (HIWS), secara signifikan meningkatkan *Employee Engagement* (EE) dengan menciptakan kondisi psikologis yang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM bernilai tinggi—seperti seleksi ketat, pelatihan komprehensif, kompensasi berbasis kinerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan karir—meningkatkan keterikatan karyawan (EE) melalui pemenuhan kebutuhan kompetensi (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang berpartisipasi (*opportunity*) (Fayad & Easa, 2020).

H2: Praktik *Human Resources Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance***

*Perceived Organizational Support* (POS) secara positif dan signifikan memengaruhi peningkatan *Employee Performance* (EP) (Shabbir et al., 2021), baik melalui mekanisme langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan *Organizational Support Theory*, ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (POS tinggi), hal ini memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan mengaktifkan norma timbal balik (*reciprocity norm*), sehingga secara langsung memotivasi mereka untuk meningkatkan usaha dan kinerja kerja (EP) (Ratnasari et al., 2023).

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

### **Pengaruh praktik *Human Resources Management* terhadap *Employee Performance***

Sistem *Human Resource Management* (HRM) yang strategis, khususnya *High-Performance Work Systems* (HPWS), secara positif dan signifikan meningkatkan *Employee Performance* (EP) melalui mekanisme langsung dan tidak langsung. Praktik HPWS—seperti rekrutmen selektif, pelatihan intensif, kompensasi berbasis kinerja, dan partisipasi karyawan—langsung meningkatkan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) karyawan untuk berkontribusi secara optimal, yang pada gilirannya mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (EP) (Mohammad Al et al., 2014).

H4: Praktik *Human Resources Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

*Employee Engagement* (EE) secara kuat dan konsisten berpengaruh positif terhadap peningkatan *Employee Performance* (EP), karena keterikatan psikologis yang tinggi memobilisasi sumber daya fisik, kognitif, dan emosional karyawan secara optimal untuk

peran kerja. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan EE tinggi—ditandai oleh *vigor* (energi mental), *dedication* (rasa signifikansi), dan *absorption* (keterfokusan)—cenderung mengalokasikan usaha ekstra, menunjukkan inisiatif lebih besar, dan berkinerja lebih unggul dalam *task performance*, *contextual performance* (seperti OCB), serta perilaku inovatif. Mekanisme kunci yang menjelaskan hubungan ini adalah peningkatan *intrinsic motivation* dan komitmen sumber daya (*resource allocation*), di mana keterikatan emosional memfasilitasi ketekunan menghadapi tantangan dan transfer energi positif menjadi *output* kinerja nyata (Jindain & Gilitwala, 2024).

H5: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

#### **Peran *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance***

*Perceived Organizational Support* (POS) secara positif memengaruhi *Employee Performance* (EP) melalui mediasi *Employee Engagement* (EE). Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi (POS), hal ini memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka dan menumbuhkan kewajiban timbal balik, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan (EE). Keterikatan (EE) yang tinggi ini, yang mencerminkan alokasi usaha fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja, kemudian secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu (EP) (Priskila et al., 2021).

H6: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Performance*.

#### **Peran *Employee Engagement* memediasi pengaruh praktik *Human Resources Management* terhadap *Employee Performance***

Sistem *Human Resource Management* (HRM) yang efektif, seperti praktik rekrutmen selektif, pelatihan berkualitas, kompensasi kompetitif, dan pengembangan karir, secara positif memengaruhi *Employee Performance* (EP) melalui peningkatan *Employee Engagement* (EE). Penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM bernilai tinggi (*High-Performance Work Systems/High-Involvement Work Systems*) menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan sumber daya yang memadai, yang secara signifikan meningkatkan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (EE). Keterikatan (EE) yang tinggi ini, yang ditandai oleh *vigor*, dedikasi, dan absorpsi, kemudian memotivasi karyawan untuk mengalokasikan lebih banyak usaha dan inisiatif dalam peran mereka, sehingga secara langsung meningkatkan kinerja individu dan kontribusi organisasional (EP) (Taib et al., 2018).

H7: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara praktik *Human Resources Management* dan *Employee Performance*.

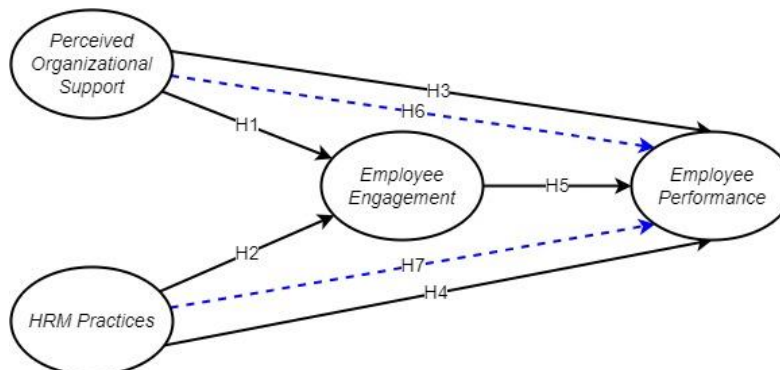
## METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional* menggunakan pengujian hipotesis terhadap 4 variabel yang relevan yaitu *Perceived Organizational Support* (7 indikator), praktik *Human Resources Management* (8 indikator), *Employee Engagement* (6 indikator), dan *Employee Performance* (7 indikator). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan TI Indonesia yang menerapkan kerja hybrid. Sampel sebanyak 405 responden dipilih dengan *purposive sampling* (minimal 5× item kuesioner) yang mengisi kuesioner online yang disebarakan melalui *Google form* dengan menggunakan skala pengukuran Likert 1-5. Analisis data untuk pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan SEM-PLS, sementara uji hipotesis menggunakan path analysis ( $\alpha = 5\%$ ).

### Model Penelitian

Gambar 1. Model Penelitian



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Demografi

Berdasarkan analisis deskriptif, mayoritas responden penelitian ini adalah pria (69.63%) dengan usia dominan 26 – 35 tahun (52.35%). 55.1% responden merupakan pekerja hybrid dengan >80% melakukan pekerjaan dengan remote. Mayoritas posisi/jabatan responden adalah Software Developer/Engineer (54.1%) dan lama bekerja pada perusahaan didominasi oleh pekerja dengan lama bekerja 1 – 3 tahun (34.1%). Hasil survei ini relevan dan objek penelitian yang merupakan karyawan pada perusahaan TI di Indonesia dengan

metode kerja hybrid. Selain itu ditemukan juga bahwa bidang TI merupakan pekerjaan favorit pria dalam usia produktif yang relative muda (26 – 35 tahun).

Tabel 1. Demografi

| Informasi Demografi    |                             | Jumlah | Persentase (%) |
|------------------------|-----------------------------|--------|----------------|
| Total Responden        |                             | 405    | 100%           |
| Jenis Kelamin          | Pria                        | 282    | 69.6%          |
|                        | Wanita                      | 123    | 30.4%          |
| Usia                   | 26-35 tahun                 | 212    | 52.3%          |
|                        | 35-45 tahun                 | 120    | 29.6%          |
|                        | 46-55 tahun                 | 49     | 12.1%          |
|                        | 18-25 tahun                 | 19     | 4.7%           |
|                        | >55 tahun                   | 5      | 1.2%           |
| Posisi/Jabatan         | Software Developer/Engineer | 219    | 54.1%          |
|                        | IT Support/Administrator    | 91     | 22.5%          |
|                        | Project Manager             | 49     | 12.1%          |
|                        | UI/UX Designer              | 46     | 11.4%          |
| Lama Bekerja           | 1-3 tahun                   | 138    | 34.1%          |
|                        | 4-5 tahun                   | 108    | 26.7%          |
|                        | >5 tahun                    | 99     | 24.4%          |
|                        | <1 tahun                    | 60     | 14.8%          |
| Frekuensi Kerja Hybrid | >80% (dominan remote)       | 223    | 55.1%          |
|                        | 0-20%                       | 103    | 25.4%          |
|                        | 21-50%                      | 44     | 10.9%          |
|                        | 51-80%                      | 35     | 8.6%           |

Tabel 2. Outer Loading

|      | <i>Perceived<br/>Organizational<br/>Support</i> | <i>Human Resources<br/>Managemen</i> | <i>Employee<br/>Engagement</i> | <i>Employee<br/>Performance</i> |
|------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| POS1 | 0.726                                           |                                      |                                |                                 |
| POS2 | 0.769                                           |                                      |                                |                                 |
| POS3 | 0.797                                           |                                      |                                |                                 |
| POS4 | 0.757                                           |                                      |                                |                                 |
| POS5 | 0.729                                           |                                      |                                |                                 |
| POS6 | 0.791                                           |                                      |                                |                                 |
| POS7 | 0.774                                           |                                      |                                |                                 |
| HRM1 |                                                 | 0.743                                |                                |                                 |
| HRM2 |                                                 | 0.755                                |                                |                                 |
| HRM3 |                                                 | 0.754                                |                                |                                 |
| HRM4 |                                                 | 0.748                                |                                |                                 |
| HRM5 |                                                 | 0.693                                |                                |                                 |
| HRM6 |                                                 | 0.739                                |                                |                                 |
| HRM7 |                                                 | 0.788                                |                                |                                 |

|             | <i>Perceived<br/>Organizational<br/>Support</i> | <i>Human Resources<br/>Managemen</i> | <i>Employe<br/>Engagement</i> | <i>Employee<br/>Performance</i> |
|-------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <i>HRM8</i> |                                                 | 0.742                                |                               |                                 |
| <i>EE1</i>  |                                                 |                                      | 0.768                         |                                 |
| <i>EE2</i>  |                                                 |                                      | 0.786                         |                                 |
| <i>EE3</i>  |                                                 |                                      | 0.761                         |                                 |
| <i>EE4</i>  |                                                 |                                      | 0.686                         |                                 |
| <i>EE5</i>  |                                                 |                                      | 0.740                         |                                 |
| <i>EE6</i>  |                                                 |                                      | 0.740                         |                                 |
| <i>EPI</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.780                           |
| <i>EP2</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.769                           |
| <i>EP3</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.806                           |
| <i>EP4</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.773                           |
| <i>EP5</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.769                           |
| <i>EP6</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.779                           |
| <i>EP7</i>  |                                                 |                                      |                               | 0.739                           |

Uji Outer Loading merupakan salah satu teknik dalam analisis faktor yang digunakan untuk menilai sejauh mana setiap item dapat mengukur konstruk yang dimaksud. Nilai loading yang tinggi menunjukkan hubungan yang kuat antara item dan faktor yang diukur, sedangkan nilai yang rendah mengindikasikan adanya kelemahan dalam pengukuran. Berdasarkan tabel, semua nilai loading faktor lebih dari 0,5, yang menandakan bahwa setiap variabel terhubung secara signifikan dengan konstruk yang diukur. Dengan demikian, validitas diskriminan dari semua variabel terkonfirmasi, yang mengindikasikan bahwa konstruk yang diukur saling berbeda dan dapat diukur secara terpisah, serta menunjukkan model yang valid dan dapat dipercaya.

Tabel 3. Reliability & Validity

|                                         | <i>Cronbach's<br/>Alpha</i> | <i>Composite<br/>Reliability</i> | <i>Average Variance<br/>Extracted (AVE)</i> |
|-----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|
| <i>Perceived Organizational Support</i> | 0.881                       | 0.907                            | 0.583                                       |
| <i>Human Resources Management</i>       | 0.886                       | 0.909                            | 0.556                                       |
| <i>Employee Engagement</i>              | 0.842                       | 0.883                            | 0.559                                       |
| <i>Employee Performance</i>             | 0.888                       | 0.912                            | 0.598                                       |

Uji Average Variance Extracted (AVE) merupakan suatu metode evaluasi dalam analisis indikator yang mengukur seberapa baik indikator-indikator dalam sebuah konstruk dapat menjelaskan variasi konstruk tersebut. Semakin tinggi nilai AVE, semakin baik indikator-indikator tersebut merepresentasikan konstruk latent. Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,5. Tabel menunjukkan bahwa hasil uji AVE untuk empat variabel dengan penjelasan tentang Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE. Semua nilai AVE >0.5,

menunjukkan validitas konvergen yang baik. Variabel dalam penelitian menunjukkan reliabilitas dan validitas yang baik, namun nilai AVE >0.9 bisa menandakan redundansi. Analisis lebih lanjut perlu dilakukan jika nilai AVE terlalu tinggi.

Tabel 4. *Fornell Larcker*

|                                         | <i>Employee Engagement</i> | <i>Employee Performance</i> | <i>Human Resources Management</i> | <i>Perceived Organizational Support</i> |
|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Employee Engagement</i>              | 0.747                      |                             |                                   |                                         |
| <i>Employee Performance</i>             | 0.804                      | 0.774                       |                                   |                                         |
| <i>Human Resources Management</i>       | 0.814                      | 0.794                       | 0.746                             |                                         |
| <i>Perceived Organizational Support</i> | 0.803                      | 0.798                       | 0.886                             | 0.764                                   |

Uji *Fornell Larcker* merupakan suatu metode yang digunakan untuk menilai validitas konvergen dan diskriminan dalam suatu model penelitian. Penilaian dilakukan dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai korelasi antar variabel laten. Dalam tabel uji *Fornell Larcker* diatas, setiap variabel laten diuji untuk memastikan bahwa nilai AVE lebih besar daripada nilai korelasinya. Hasil yang memenuhi syarat menunjukkan bahwa setiap variabel laten memiliki validitas konvergen dan diskriminan yang baik. semua variabel laten dalam model menunjukkan validitas konvergen dan diskriminan yang baik, menandakan bahwa setiap variabel dapat diukur secara akurat dan dibedakan satu sama lain.

Tabel 5. Pengujian *Cross Loading*

| <i>Indikator</i> | <i>Perceived Organizational Support</i> | <i>Human Resources Management</i> | <i>Employee Engagement</i> | <i>Employee Performance</i> |
|------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <i>POS1</i>      | 0.7260                                  | 0.6280                            | 0.5540                     | 0.5420                      |
| <i>POS2</i>      | 0.7690                                  | 0.6840                            | 0.6050                     | 0.5970                      |
| <i>POS3</i>      | 0.7970                                  | 0.6950                            | 0.6580                     | 0.6030                      |
| <i>POS4</i>      | 0.7570                                  | 0.6960                            | 0.5720                     | 0.5260                      |
| <i>POS5</i>      | 0.7290                                  | 0.6560                            | 0.6110                     | 0.6370                      |
| <i>POS6</i>      | 0.7910                                  | 0.7020                            | 0.6440                     | 0.6560                      |
| <i>POS7</i>      | 0.7740                                  | 0.6750                            | 0.6340                     | 0.6820                      |

| <i>Indikator</i> | <i>Pervceived<br/>Organizational<br/>Support</i> | <i>Human<br/>Resources<br/>Management</i> | <i>Employee<br/>Engagement</i> | <i>Employee<br/>Performance</i> |
|------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <i>HRM1</i>      | 0.6650                                           | 0.7430                                    | 0.5670                         | 0.5640                          |
| <i>HRM2</i>      | 0.6590                                           | 0.7550                                    | 0.5820                         | 0.5760                          |
| <i>HRM3</i>      | 0.6730                                           | 0.7540                                    | 0.5860                         | 0.5730                          |
| <i>HRM4</i>      | 0.6860                                           | 0.7480                                    | 0.6850                         | 0.6670                          |
| <i>HRM5</i>      | 0.6240                                           | 0.6930                                    | 0.6050                         | 0.6310                          |
| <i>HRM6</i>      | 0.6390                                           | 0.7390                                    | 0.5760                         | 0.5380                          |
| <i>HRM7</i>      | 0.6640                                           | 0.7880                                    | 0.6520                         | 0.5850                          |
| <i>HRM8</i>      | 0.6670                                           | 0.7420                                    | 0.5850                         | 0.5790                          |
| <i>EE1</i>       | 0.5950                                           | 0.5920                                    | 0.7680                         | 0.6240                          |
| <i>EE2</i>       | 0.6430                                           | 0.6500                                    | 0.7860                         | 0.6600                          |
| <i>EE3</i>       | 0.6640                                           | 0.6850                                    | 0.7610                         | 0.6350                          |
| <i>EE4</i>       | 0.5180                                           | 0.5340                                    | 0.6860                         | 0.4980                          |
| <i>EE5</i>       | 0.5900                                           | 0.6050                                    | 0.7400                         | 0.5390                          |
| <i>EE6</i>       | 0.5740                                           | 0.5720                                    | 0.7400                         | 0.6280                          |
| <i>EP1</i>       | 0.6340                                           | 0.6490                                    | 0.6540                         | 0.7800                          |
| <i>EP2</i>       | 0.6240                                           | 0.6300                                    | 0.6210                         | 0.7690                          |
| <i>EP3</i>       | 0.6480                                           | 0.6350                                    | 0.6520                         | 0.8060                          |
| <i>EP4</i>       | 0.6040                                           | 0.6060                                    | 0.6200                         | 0.7730                          |
| <i>EP5</i>       | 0.6030                                           | 0.5940                                    | 0.5950                         | 0.7690                          |
| <i>EP6</i>       | 0.6260                                           | 0.6010                                    | 0.6230                         | 0.7790                          |
| <i>EP7</i>       | 0.5760                                           | 0.5790                                    | 0.5840                         | 0.7390                          |

Hasil pengujian diskriminan *validity* dengan menggunakan *Cross Loading* dapat dilihat pada tabel diatas. Informasi dari tabel menunjukkan nilai *Cross Loading* dari setiap variabel dengan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan hubungannya terhadap variabel laten lainnya . Hasil ini dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* untuk setiap

variabel penelitian terpenuhi yang artinya indikator yang membentuk variabel lebih baik dibandingkan dengan indikator yang membentuk dimensi/variabel laten lainnya.

Tabel 6. HTMT Value

|                                         | <i>Employee Engagement</i> | <i>Employee Performance</i> | <i>Human Resources Management</i> |
|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <i>Employee Performance</i>             | 0.924                      |                             |                                   |
| <i>Human Resources Management</i>       | 0.936                      | 0.891                       |                                   |
| <i>Perceived Organizational Support</i> | 0.927                      | 0.897                       | 1.002                             |

Kriteria HTMT adalah  $HTMT < 0,9$  (Malhotra & Segars, 2014). Tabel di atas adalah tabel HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) yang menunjukkan nilai HTMT antara variabel-variabel dalam sebuah studi untuk mengukur validitas diskriminan, terutama dalam model persamaan struktural. Baris dan kolom pertama menampilkan nama-nama variabel yang dianalisis: *Employee Performance*, *Human Resources Management*, dan *Perceived Organizational Support*. Nilai dalam tabel menunjukkan nilai HTMT antara dua variabel yang dibandingkan. Nilai HTMT tinggi menunjukkan korelasi tinggi antara dua variabel, menandakan kurangnya validitas diskriminan. Nilai diagonal tidak diisi karena ini perbandingan variabel dengan dirinya sendiri. Misalnya, nilai HTMT antara *Employee Performance* dan *Employee Engagement* adalah 0,924, dan antara *Human Resources Management* dan *Employee Engagement* adalah 0,936. Umumnya, nilai HTMT di bawah 0,85 atau 0,90 menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Banyak nilai HTMT dalam tabel ini mendekati atau melebihi 0,90, menunjukkan masalah validitas diskriminan di antara variabel-variabel tersebut. Secara keseluruhan, tabel HTMT membantu menilai apakah konstruk dalam penelitian cukup berbeda satu sama lain.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis (SEM-PLS)

| Hipotesis                              | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T-stat | P-value | Kesimpulan |
|----------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------|---------|------------|
| H1: POS → EE (+)                       | 0.377                     | 0.377                 | 0.067                            | 5.624  | 0.000   | Didukung   |
| H2: HRM → EE (+)                       | 0.480                     | 0.480                 | 0.065                            | 7.337  | 0.000   | Didukung   |
| H3: POS → EP (+)                       | 0.289                     | 0.291                 | 0.066                            | 4.375  | 0.000   | Didukung   |
| H4: HRM → EP (+)                       | 0.214                     | 0.218                 | 0.081                            | 2.627  | 0.004   | Didukung   |
| H5: EE → EP (+)                        | 0.397                     | 0.394                 | 0.066                            | 6.034  | 0.000   | Didukung   |
| H6: POS → EE → EP<br>(Mediasi penuh)   | 0.150                     | 0.149                 | 0.039                            | 3.795  | 0.000   | Didukung   |
| H7: HRM → EE → EP<br>(Mediasi parsial) | 0.191                     | 0.188                 | 0.036                            | 5.242  | 0.000   | Didukung   |

Tabel di atas menampilkan hasil pengujian hipotesis yang menganalisis berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan (EP). Dari tabel diatas terlihat bahwa *Perceived Organizational Support* paling efektif meningkatkan *Employee Engagement* melalui dukungan emosional ( $\beta = 0.377$ ,  $*p* < 0.05$ ). Dari tabel juga terlihat *Human Resources Management* (terutama fleksibilitas dan pelatihan) berpengaruh terbesar terhadap *Employee Engagement* ( $\beta = 0.480$ ). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* menjadi mediator penuh hubungan *Perceived Organizational Support* – *Employee Performance*, artinya dukungan organisasi harus ditransformasikan menjadi keterikatan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

#### SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (POS) dapat meningkatkan kinerja karyawan (EP) dengan mediasi penuh dari rasa

keterikatan karyawan (EE) yang dapat ditingkatkan melalui penciptaan lingkungan yang mendukung *psychological safety*. Sementara praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dapat meningkatkan kinerja karyawan (EP) dengan mediasi parsial dari rasa keterikatan karyawan (EE) yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan karir sehingga dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya dapat memperkuat rasa keterikatan karyawan (EE) yang akan berdampak pada kinerja karyawan (EP). Pada konteks kerja hybrid, karyawan dengan frekuensi hybrid 21-80% melaporkan skor POS dan EE terendah, ini menunjukkan perlunya kebijakan yang dipersonalisasi dengan meningkatkan dukungan kolaborasi virtual, dan untuk karyawan senior (>5 tahun) perlu diberlakukan kebijakan untuk mengoptimalkan program pengembangan karir. Karyawan dengan model kerja hybrid remote-dominant memiliki skor EE tertinggi, hal ini memberikan gambaran bahwa model kerja hybrid berpengaruh besar terhadap rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan walaupun mereka tidak hadir secara fisik dalam lingkungan kantor.

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan untuk meningkatkan POS adalah program konseling dan kebijakan cuti kesehatan mental, penyediaan alat kolaborasi digital mutakhir, dan juga pemberian apresiasi non-finansial berbasis kontribusi. Sementara untuk mengoptimalkan HRM dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan berbasis AI/DevOps, pemberlakuan sistem penilaian kinerja yang berfokus pada outcome, serta pemberian fleksibilitas pengaturan jam kerja. Perlu dilakukan monitor secara khusus untuk karyawan dengan metode kerja hybrid seimbang (21-80% WFH) dengan melakukan survei EE secara berkala.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57.  
<https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Fayad, N. M., & Easa, N. F. (2020). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: KNOWN AND UNKNOWN ASPECTS IN THE LITERATURE. *BAU Journal - Creative Sustainable Development*, 2(1).  
<https://doi.org/10.54729/2789-8334.1030>
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model.

*Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/ramj-08-2023-0237>

Kumar, S., & Bagga, S. K. (2024). The Relationship of Transformational Leadership and Perceived Organisational Support with Organizational Commitment: The mediating role of Employee Engagement. *Brazilian Business Review*, 21(2). <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1196.en>

Mohammad Al, H. A., Osman, A., & Al, H. M. (2014). The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 3(9). [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)

Ninh NGUYEN, H., & Dung TRAN, M. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 415–0426. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0415>

Priskila, E., Tecolalu, M., Saporso, & Tj, H. W. (2021). The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Sosial Science*, 2(3), 258–265. <https://doi.org/10.46799/jsss.v2i3.129>

Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction. In *Jurnal Administrasi Bisnis* | (Issue 2). <https://profit.ub.ac.id>

Shabbir, T., Naz, K., & Dutt Trivedi, S. (2021). Perceived Organizational Support and Employee Performance: A Moderating Role of Organizational Justice during COVID-19. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 35–44.

Taib, N. M., Saludin, M. N., Noordiana, W., & Hanafi, W. (2018). The Effects of Human Resources Management (HRM) Practices on Employee Performance with the Mediating Role of Employee Engagement. In *Selangor Business Review* (Vol. 3, Issue 1).