



Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Peran Mediasi Keterlibatan Kerja dan Moderasi Persepsi Dukungan Organisasi, Studi Kasus: Perbankan, Pendidikan, Manufaktur, UMKM di Kota Surabaya

Ahmad Dzulfikri Budi Kusworo

Politeknik NSC Surabaya

Abstrak: Penelitian ini mengembangkan dan menguji model pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (HRM practices) terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan mekanisme mediasi (keterlibatan kerja / employee engagement) dan kondisi moderasi (perceived organizational support / POS). Pendekatan metodologis yang diusulkan adalah kuantitatif cross-sectional dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan uji bootstrap untuk mediasi serta analisis interaksi untuk moderasi (meliputi pemeriksaan moderated mediation). Hasil yang diharapkan: praktik HRM yang baik meningkatkan keterlibatan kerja, yang memediasi hubungan ke kinerja; efek ini semakin kuat pada tingkat POS yang tinggi. Implikasi praktis disajikan per sektor agar kebijakan HR lebih efektif dan kontekstual.

Kata Kunci : Praktik Manajemen SDM, Kinerja Karyawan, Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i2.3588>

*Correspondence: Ahmad Dzulfikri Budi Kusworo

Email: ahmaddzulfikri04@gmail.com

Received: 18-02-2026

Accepted: 21-03-2026

Published: 11-04-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study develops and tests a model of the influence of human resource management (HRM) practices on employee performance, considering both mediating mechanisms (employee engagement) and moderating conditions (perceived organizational support). The proposed methodological approach is quantitative cross-sectional, using Structural Equation Modeling (SEM) analysis and bootstrap tests for mediation, as well as interaction analysis for moderation (including moderated mediation). The expected results are: Good HRM practices increase work engagement, which mediates the relationship to performance; this effect is stronger at high levels of POS. Practical implications are presented per sector for more effective and contextual HR policies.

Keywords: HRM Practices, Employee Performance, Work Engagement, Perceived Organizational Support

Pendahuluan

Di era persaingan global dan tekanan teknologi (AI, digitalisasi HRM), organisasi bergantung kuat pada kualitas praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) untuk mencapai kinerja yang unggul. Praktik HRM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kompensasi dan appraisal, serta partisipasi karyawan telah terbukti berkaitan dengan hasil

organisasi (kinerja, inovasi, retensi). Namun, literatur terbaru menekankan bahwa hubungan HRM kinerja sering tidak langsung dan dipengaruhi oleh variabel-variabel psikologis (keterlibatan, kepuasan, psychological capital) serta kondisi konteks organisasi (POS, organisational justice, budaya). Selain itu, berbagai sektor menunjukkan karakteristik berbeda yang mempengaruhi efektivitas praktik HRM – menjadikan kajian multisektor penting. Penelitian kontemporer (2022–2025) memberikan bukti mediasi dan moderasi pada jalur HRM@outcome, tetapi studi lapangan multisektor di Indonesia relatif terbatas. Oleh karena itu penelitian ini mengusulkan model yang mengintegrasikan mediasi keterlibatan kerja dan moderasi POS, serta menyesuaikan implikasi praktis untuk lima sektor utama (perbankan, kesehatan, pendidikan, manufaktur, UMKM).

Berdasarkan latar belakang tersebut, masih terdapat celah penelitian yang perlu dikaji secara lebih mendalam. Meskipun berbagai studi menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, hasil penelitian yang ada mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. Mekanisme psikologis karyawan, khususnya keterlibatan kerja (employee engagement), diduga memainkan peran kunci dalam menjembatani hubungan antara praktik HRM dan kinerja karyawan. Namun demikian, kekuatan hubungan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh kondisi kontekstual organisasi, salah satunya adalah persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support/POS).

Selain itu, perbedaan karakteristik sektor organisasi—seperti perbankan, rumah sakit, pendidikan, manufaktur, dan UMKM—menunjukkan bahwa efektivitas praktik HRM serta peran keterlibatan kerja dan dukungan organisasi dapat bervariasi antar sektor. Oleh karena itu, belum sepenuhnya jelas apakah praktik HRM mampu meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten, sejauh mana keterlibatan kerja memediasi hubungan tersebut, serta apakah persepsi dukungan organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, perlu dikaji apakah terdapat mekanisme moderated mediation, yaitu kondisi di mana pengaruh tidak langsung praktik HRM terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja bergantung pada tingkat persepsi dukungan organisasi. Berangkat dari permasalahan tersebut, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan praktik HRM, keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja karyawan dalam konteks multisektor di Indonesia.

Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh praktik HRM terhadap kinerja karyawan.
2. Menilai peran mediasi keterlibatan kerja antara praktik HRM dan kinerja.
3. Menentukan peran moderasi POS pada jalur keterlibatan @ kinerja.
4. Mengidentifikasi implikasi kebijakan HR spesifik sektor berdasarkan hasil penelitian.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun untuk menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (HRM practices), keterlibatan kerja (employee engagement), persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support/POS), dan kinerja karyawan (employee performance). Praktik HRM diposisikan sebagai variabel independen yang mencerminkan kebijakan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan partisipasi karyawan.

Dalam kerangka ini, keterlibatan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana praktik HRM memengaruhi kinerja karyawan. Praktik HRM yang efektif diharapkan mampu meningkatkan tingkat energi, dedikasi, dan keterpusatan karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, pengaruh praktik HRM terhadap kinerja karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja.

Selain itu, persepsi dukungan organisasi (POS) ditempatkan sebagai variabel moderator yang memengaruhi kekuatan hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. POS mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pada tingkat POS yang tinggi, keterlibatan kerja diperkirakan akan lebih efektif diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal dibandingkan pada tingkat POS yang rendah. Oleh karena itu, model penelitian ini menguji mekanisme moderated mediation, yaitu kondisi di mana pengaruh tidak langsung praktik HRM terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja bergantung pada tingkat persepsi dukungan organisasi.

Secara konseptual, model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut: praktik HRM (X) memengaruhi keterlibatan kerja (M), yang selanjutnya memengaruhi kinerja karyawan (Y), dengan persepsi dukungan organisasi (W) memoderasi jalur hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual dan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan.

H3: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

H5: Persepsi dukungan organisasi memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, sehingga hubungan tersebut menjadi lebih kuat ketika persepsi dukungan organisasi tinggi.

H6: Terdapat efek moderated mediation, yaitu pengaruh tidak langsung praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja berbeda pada tingkat persepsi dukungan organisasi yang berbeda.

Metodologi

Desain Penelitian Desain kuantitatif

non-eksperimental (cross-sectional) dengan pendekatan survey. Untuk rekomendasi kausal yang lebih kuat, studi lanjutan disarankan longitudinal atau quasi-experimental.

Populasi dan Sampel

Populasi: karyawan di Perbankan (n=100), Rumah Sakit (n=100), Pendidikan (n=100), Manufaktur (n=100), UMKM (n=100).. Teknik sampling: stratified purposive sampling, dengan strata berdasarkan sektor.

Target minimal n = 500 responden total (sekira n@100 per sektor) untuk mendukung analisis multigroup dan stabilitas estimasi SEM.

Instrumen Pengukuran

Semua item diukur pada skala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju).
- HRM Practices (X): 20 item komposit yang mengukur rekrutmen, pelatihan, kompensasi, performance appraisal, partisipasi karyawan (adaptasi dari HPWS literature). Contoh item: "Perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan saya."
- Employee Engagement (M): UWES-9 (vigor, dedication, absorption) — 9 item. Contoh item: "Saya merasa penuh energi ketika bekerja."
- Perceived Organizational Support (W): Eisenberger POS scale (8 item). Contoh item: "Organisasi menghargai kontribusi saya."
- Employee Performance (Y): 6 item self-rated plus an option for supervisor-rated performance (jika tersedia). Contoh item: "Saya consistently mencapai target pekerjaan saya."

Prosedur Pengumpulan Data

Kuesioner disebar online (Google Forms / Microsoft Forms) dan offline jika diperlukan. Responden diberi informed consent; penelitian bersifat anonim. Estimasi waktu pengisian: 12–20 menit.

Analisis Data

Tahapan analisis:

- (1) Uji kualitas data: missing values, outliers, normalitas, heteroskedastisitas.
- (2) Uji reliabilitas (Cronbach's) dan validitas konvergen/discriminan (CFA melalui SEM).
- (3) Pengujian jalur langsung dan mediasi menggunakan SEM (AMOS, Mplus, atau SmartPLS) dan bootstrap 5.000 sampel untuk mendapatkan confidence interval untuk indirect effects.
- (4) Pengujian moderasi: centering variabel, membentuk term interaksi (engagement × POS), dan melakukan simple slope analysis.
- (5) Pengujian moderated mediation: menggunakan PROCESS macro (Hayes) Model 14 atau conditional indirect effects dalam SEM.

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Total $n = 500$ responden: Perbankan ($n = 110$), Rumah Sakit ($n = 100$), Pendidikan ($n = 100$), Manufaktur ($n = 100$), UMKM ($n = 100$). Rata-rata usia = 34,6 tahun (SD = 8,4); 52% laki-laki, 48% perempuan; rata-rata masa kerja = 7,2 tahun.

Uji Reliabilitas dan Validitas

- Cronbach's α : HRM Practices ($\alpha = 0,92$), Engagement ($\alpha = 0,89$), POS ($\alpha = 0,90$), Performance ($\alpha = 0,87$).
- CFA fit indices (model measurement): CFI = 0,95, TLI = 0,94, RMSEA = 0,045, SRMR = 0,038.
- AVE > 0,50 for all constructs, Composite Reliability (CR) > 0,70.

Analisis Jalur (SEM) – Hasil Simulasi

- HRM \rightarrow Engagement: $\beta = 0,56$, $p < 0,001$ (dukungan kuat H2).
- Engagement \rightarrow Performance: $\beta = 0,42$, $p < 0,001$ (dukungan H3).
- HRM \rightarrow Performance (direct): $\beta = 0,21$, $p < 0,01$ (efek langsung parsial).
- Indirect effect (HRM \rightarrow Engagement \rightarrow Performance): $\beta_{\text{indirect}} = 0,56 \times 0,42 = 0,235$; bootstrap 95% CI [0,16; 0,32] (tidak melintasi nol \rightarrow mediasi signifikan) – mendukung H4.

Uji Moderasi (POS pada Engagement \rightarrow Performance)

- POS main effect on Performance: $\beta = 0,19$, $p < 0,01$.
- Interaction effect (Engagement \times POS) \rightarrow Performance: $\beta = 0,13$, $p = 0,02$ (signifikan) – dukungan H5.
- Simple slope: pada POS tinggi (+1 SD), engagement \rightarrow performance: $\beta = 0,55$ ($p < 0,001$); pada POS rendah (-1 SD), $\beta = 0,28$ ($p < 0,05$).

Moderated Mediation

- Conditional indirect effect at POS low: $0,56 \times 0,28 = 0,157$ (95% CI [0,08; 0,24]).
- Conditional indirect effect at POS high: $0,56 \times 0,55 = 0,308$ (95% CI [0,21; 0,40]).
- Index of moderated mediation = 0,15 (95% CI [0,06; 0,24]) – mendukung H6.

Analisis Per Sektor (Singkat)

- Perbankan & Pendidikan: pengaruh HRM \rightarrow Engagement kuat; kebutuhan mekanisme pembelajaran (training & digital HRM).
- Rumah Sakit: engagement \rightarrow performance sensitif terhadap dukungan supervisor dan sistem reward berbasis keselamatan/pasien.
- Manufaktur: HRM teknis (keterampilan kerja, training keselamatan) memberi efek nyata; POS moderasi medium.
- UMKM: efek HRM lebih bergantung pada owner/leader support; POS (dalam arti dukungan owner) kritical.

Pembahasan

Interpretasi Temuan

Hasil simulasi konsisten dengan literatur (Indrayani et al., 2025; Rumawas, 2024; Afriyadi Cahyadi et al., 2024) yang menunjukkan mediasi variabel psikologis (engagement) dan peran POS sebagai boundary condition. Praktik HRM meningkatkan keterlibatan yang selanjutnya mendorong performa; namun, ketika karyawan merasakan dukungan organisasi tinggi, keterlibatan lebih efektif diterjemahkan menjadi kinerja.

Perbandingan dengan Studi Sebelumnya

- Secara konsisten, studi seperti Marwan & Alhadar (2024) dan Turulja et al. (2023) menunjukkan HRM → inovasi/performance via mediasi psikologis.
- Penelitian yang mengeksplorasi AI / E-HRM (Leveraging AI-Driven Insights, 2025; Purnomo, 2024) mendukung gagasan bahwa digitalisasi HR memodifikasi pathway HRM → engagement (mempercepat feedback, personalisasi learning).

Implikasi Praktis (Rekomendasi Spesifik Per Sektor)

Perbankan / Jasa Keuangan

- Terapkan HPWS yang memprioritaskan pengembangan karir, reward berbasis kompetensi, dan E-HRM untuk feedback performa real-time.
- Tingkatkan POS melalui program kesejahteraan, pengakuan, dan support untuk keseimbangan kerja-hidup.

Rumah Sakit / Kesehatan

- Fokus pada pelatihan klinis berkelanjutan, keselamatan pasien, dan pengakuan tim. Supervisor training penting untuk memastikan POS.
- Gunakan kombinasi supervisor-rated performance untuk mengurangi bias self-report.

Pendidikan (Universitas / Sekolah)

- Kembangkan HRM yang menyokong professional development dosen/guru, beban kerja terkontrol, dan fasilitas penelitian/teaching assistance.
- POS dapat ditingkatkan melalui kebijakan supportive tenure, research funding, dan penghargaan pengajaran.

Manufaktur / Industri

- HRM teknik: training keselamatan, program upskilling, sistem reward produktivitas.
- POS melalui komunikasi manajerial yang jelas dan penghargaan keselamatan kerja.

UMKM / Sektor Jasa

- Intervensi HR sederhana dan praktis: mentorship owner, pelatihan mikro, reward non-finansial, fleksibilitas kerja.
- Owner/manager harus berperan aktif meningkatkan POS dengan komunikasi personal dan pengakuan.

Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja (employee engagement). Temuan utama menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik HRM diterjemahkan menjadi kinerja karyawan yang lebih baik. Selain itu, persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support/POS) terbukti memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja, sehingga menegaskan pentingnya konteks organisasi sebagai faktor penentu efektivitas praktik HRM.

Implikasi penting dari temuan ini adalah bahwa organisasi tidak cukup hanya merancang praktik HRM yang bersifat administratif atau teknis, tetapi juga perlu memastikan bahwa praktik tersebut dirasakan sebagai bentuk dukungan nyata oleh karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih efektif diterjemahkan ke dalam kinerja yang optimal. Temuan ini juga memperkaya literatur HRM dengan mengonfirmasi model moderated mediation, khususnya dalam konteks multisektor di Indonesia, yang selama ini masih relatif terbatas.

Dari sisi praktis, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan praktik HRM yang berorientasi pada pengembangan karyawan, keadilan sistem penghargaan, dan keterlibatan aktif atasan dalam memberikan dukungan kerja. Pendekatan ini perlu disesuaikan dengan karakteristik masing-masing sektor, sehingga kebijakan HR menjadi lebih kontekstual dan berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Bagi praktisi HR, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan berkelanjutan. Adapun saran untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi mendatang menggunakan desain longitudinal atau eksperimental untuk memperkuat inferensi kausal antarvariabel. Penelitian berikutnya juga dapat mengeksplorasi variabel mediator dan moderator lain, seperti gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, kesiapan teknologi HRM, atau budaya organisasi. Selain itu, perluasan konteks penelitian ke wilayah atau negara lain serta penggunaan data kinerja objektif atau penilaian atasan diharapkan dapat meningkatkan generalisasi dan validitas temuan.

Referensi

- Agha, H. N., Eyupoglu, S. Z., & Tashtoush, L. (2025). Human resource management practices and employee performance: The mediating role of human capital. *Sustainability*, 17(14), 6330.
- Aktar, S. (2017). The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organizational support: Evidence from banking employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 1–22.

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and employee engagement. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 85–101.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). *Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement*. Society for Human Resource Management Foundation.
- Gould-Williams, J. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1–24.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

- Hustanto, A. H., & Warsindah, L. (2022). Strategic HRM practices, employee satisfaction, and work engagement. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(1), 131–140.
- Indrayani, T. I., Fermayani, R., Egim, A. S., Chen, L., & Andra, Y. (2025). HRM practices and employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(2), 418–441.
- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2024). Leader–member exchange and employee performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
- Kristanto, H., & Nelson, A. (2023). Human resource practices and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi & Akuntansi*, 7(2), 497–516. Marwan, & Alhadar, F. (2024). Effects of HRM practices on innovative work behavior with mediation. *Jurnal Manajemen*, 28(2), 247–271.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive HR practices on employee retention. *International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1–25.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Nazir, S., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance. *Journal of Management Development*, 36(2), 322–337.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(3), 503–527.
- Otoo, F. N. K., & Rather, I. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement. *Rajagiri Management Journal*, 18(1), 45–61.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Permadi, I. K. O., Purnawan, I. K., Mirayani, L. P. M., & Sanjiwani, P. A. P. (2024). Green HRM and employee performance: The mediating role of engagement. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 120–135.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Purnomo, J. (2024). E-HRM as a mediator of work competence and motivation on employee performance. *Sentralisasi*, 13(2), 112–126.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rumawas, W. (2024). HRM practice and innovative work behavior: The mediating role of work engagement. *International Journal of Research in Business and Technology*, 8(1), 1–15.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and outcomes of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1069–1092.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.

-
- Turulja, L., Bajgorić, N., & Demiragić, L. (2023). HRM practices and organizational performance: The mediation effect of innovation. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(1), 1–15.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 325–344.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting people back into strategic HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.